

# koopstadt

STADTENTWICKLUNG  
BREMEN, LEIPZIG, NÜRNBERG

Endbericht Phase 3

2009 – 2012



NATIONALE  
STADT  
ENTWICKLUNGSPOLITIK



## Impressum

### koopstadt-Gruppe

#### **Freie Hansestadt Bremen**

Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr  
Referat Raumordnung, Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung  
Detlef Schobeß  
Dr. Ralph Baumheier, Senatskanzlei  
Dr. Arne Sünemann, Stab 02  
Ansgaritorstraße 2  
28195 Bremen

#### **Stadt Leipzig** (Sitz der koordinierenden Geschäftsstelle)

Dezernat Stadtentwicklung und Bau  
Stadtplanungsamt  
Stadtentwicklungsplanung  
Stefan Heinig, Christina Kahl, Ruth Rabenberg  
Martin-Luther-Ring 4-6  
04092 Leipzig

#### **Stadt Nürnberg**

Wirtschaftsreferat  
Amt für Wohnen und Stadtentwicklung  
Hans-Joachim Schlößl

Dr. Stefan Bege, Amt für Wohnen und Stadtentwicklung  
Andrea Hilker, Umweltamt  
Johannes Hinnecke, Baureferat  
Michael Lang, Amt für Wohnen und Stadtentwicklung  
Michael Ruf, Bürgermeisteramt  
Marienstraße 6  
90402 Nürnberg

### Externe Prozesssteuerung / Forschungsbegleitung

#### **Büro für urbane Projekte**

Prof. Dr. Iris Reuther, Andreas Paul  
Gottschedstraße 12  
04109 Leipzig

Bremen, Leipzig, Nürnberg,  
15. April 2013

„koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ ist ein Pilotprojekt im Rahmen der „Nationalen Stadtentwicklungspolitik“ des BMVBS/BBSR.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>VORBEMERKUNG</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>PROJEKTDESCHEIBUNG</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Anliegen und Ziele</b>	<b>7</b>
2.1.1	Worauf will koopstadt Antworten finden?	7
2.1.2	Woran orientiert sich koopstadt?	7
2.1.3	Wie und wo wird koopstadt aktiv?	7
<b>2.2</b>	<b>koopstadt als Modellfall für ein langfristiges Städtenetzwerk</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Projektbeteiligte und Arbeitsstruktur</b>	<b>10</b>
2.3.1	Die Städteübergreifende Steuerungsgruppe	10
2.3.2	Die Koordinierende Geschäftsstelle	11
2.3.3	Die koopstadt-Gruppe	11
2.3.4	Temporäre Arbeitsgruppen	11
2.3.5	Die Städteteams koopstadt	12
2.3.6	Prozesssteuerung, Forschungsbegleitung und Dokumentation	12
2.3.7	Kommunikationskonzept, koopBLATT	12
2.3.8	Das Kuratorium auf Zeit	12
<b>2.4</b>	<b>Arbeitsweise, Austauschformate und Meilensteine</b>	<b>13</b>
2.4.1	Chronologie 2009-2012	13
2.4.2	Tabellarische Darstellung der Aktivitäten für das Gesamtvorhaben 2009 – 2013	14
2.4.3	Workshops der koopstadt-Gruppe (als Think Tank und Arbeitsplattform)	16
2.4.4	Workshops der Projektfamilien	17
2.4.5	Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit	19
2.4.6	Erfahrungsaustausch der kommunalpolitischen Gremien für Stadtentwicklung	21
2.4.7	Coaching, Hospitationen und Expertenrollen bei den jeweiligen Städtepartnern in deren Stadtentwicklungsprozessen (Fachlicher Austausch)	22
2.4.8	Forschungsinteresse der Fachhochschulen und Universitäten	23
2.4.9	Kooperation/Integration von drei städtischen Wohnungsunternehmen	24
2.4.10	Aktivitäten der drei Städtepartner auf lokale Ebene 2012	24
<b>2.5</b>	<b>Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung als strategischer Pfad von koopstadt</b>	<b>29</b>
2.5.1	Veranstaltung Zwischenbilanz am 25.06.2012 in Berlin	29
2.5.2	DASL-Jahrestagung am 30.09.2012 in Leipzig	31
2.5.3	Abendveranstaltungen im Rahmen der Workshops der Projektfamilien	31
2.5.4	Lokale Aktivitäten und Pressecho in Bremen, Leipzig und Nürnberg	32
2.5.5	koopBLATT – Magazin für integrierte Stadtentwicklung	32
2.5.6	Reports	33
2.5.7	Beteiligungsbrochure	35
2.5.8	Medienformate	35
2.5.9	Pressearbeit und Pressecho auf der übergreifenden Ebene	37
2.5.10	Auftritte auf den Kongressen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik	37
<b>3</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Vergleichende Betrachtung der Arbeitsstrukturen, Methoden und Prozesse der Integrierten Stadtentwicklung</b>	<b>38</b>
3.1.1	Freie Hansestadt Bremen	39
3.1.2	Leipzig	41
3.1.3	Nürnberg	43

<b>3.2 Themenfelder und Projektfamilien</b>	<b>46</b>
3.2.1 Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung	50
<b>Transformationsstandorte als Teil der Stadt</b>	51
<b>Raum für Kultur und Kreativwirtschaft</b>	53
<b>Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung</b>	59
3.2.2 Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume	65
<b>Stadt ist Region</b>	66
<b>Wasser-Region</b>	71
3.2.3 Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt	76
<b>Stärkung der Innenstadt</b>	82
<b>Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung</b>	87
<b>4 BEITRAG ZUR NATIONALEN STADTENTWICKLUNGSPOLITIK</b>	<b>91</b>
4.1 Zentraler Erkenntnisgewinn und Mehrwert von koopstadt	91
4.2 Öffentliche Wahrnehmung vor Ort und auf der Ebene des Bundes	93
4.3 Zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Ergebnisse	96
<b>5 FAZIT UND AUSBLICK 2013 – 2015</b>	<b>100</b>
5.1 Gemeinsame Ziele und Präzisierung des Fokus von koopstadt	101
5.2 Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit	101
5.3 Ein mögliches Programm für 2013 – 2015 und ein Ausblick darüber hinaus	102
<b>ANLAGEN</b>	<b>103</b>

## 1. Vorbemerkung

Das Gemeinschaftsvorhaben „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ wurde 2008 als eines der Modellprojekte der Initiative „Strategieplan Nationale Stadtentwicklungspolitik“ bestätigt. Nach Vorlage einer Konzeptstudie, dem politischen Bekenntnis der drei Städte zur inhaltlichen Ausrichtung des Projektes und der Installierung einer städteübergreifenden Arbeits- und Kommunikationsstruktur wurde 2009 die Phase 3 (Qualifizierungsphase) gestartet und im April 2013 (nach einer viermonatigen Projektverlängerung) mit der Vorlage dieses Endberichtes abgeschlossen. In dieser Phase ging es darum, die vergleichende Betrachtung von Methoden der integrierten und integrativen Stadtentwicklung der drei Städtepartner zu installieren sowie einen intensiven Austausch über die zentralen Themenfelder der Stadtentwicklung in fokussierten Projektfamilien durchzuführen. Aus einer über dreijährigen Arbeitsphase von koopstadt können deshalb übertragbare fachliche Erkenntnisse abgeleitet, aber auch Knackpunkte einer gelingenden Städtekooperation im Kontext der Nationalen Stadtentwicklungspolitik identifiziert werden.

Auf dieser Grundlage haben die Städtepartner die Fortsetzung von koopstadt im Zeitraum 2013 – 2015 vorbereitet und sich mit dem Fördermittelgeber grundsätzlich über die eine mögliche Förderung dieser Phase verständigt. In der Phase 4 (Umsetzung und Verstetigung) soll auf einer gewachsenen Vertrauensbasis zwischen den drei Städtepartnern unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eigenständigkeit der Austausch fortgesetzt und gezielt intensiviert werden. Dabei sollen vor allem die Formate „Coaching“ und „Reflektion“ als zentrale Elemente einer Städtekooperation erprobt und im Bezug auf zugespitzte Themen und Fragestellungen der integrierten Stadtentwicklung qualifiziert werden. Ziel ist es, geeignete Methoden eines langfristigen Transfers von Know-how und Problemlösungskompetenz weiterzuentwickeln und entsprechende Effekte zu generieren.

Die bis dato gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse von koopstadt wurden am 25.06.2012 in Berlin unter dem Titel „Perspektivenwechsel – Drei Städte zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik“ in einer bundesweiten Veranstaltung öffentlichkeitswirksam präsentiert. Zugleich wurde die zweite Ausgabe von koopBLATT als eigenständige Publikation des Gemeinschaftsvorhabens herausgegeben. Im Kern ging es darum, die wesentlichen Herausforderungen und bearbeiteten zentralen Themen und Handlungsfelder der Stadtentwicklung und das dabei angewendete methodische Know-how herauszuarbeiten und eine daraus resultierende Positionsbestimmung der im Kooperationsvorhaben koopstadt engagierten Städte vorzunehmen. Darüber hinaus sollten diese Erkenntnisse für Dritte aufbereitet und dargestellt werden, um eine Orientierung, Anregung und Übertragbarkeit zu ermöglichen. Dabei ist deutlich geworden, dass koopstadt

- ein besonderes Städtenetzwerk darstellt, in dem eigenständig agierende Partner „unter Gleichen“ einen offenen Austausch über einen vergleichsweise langen Zeitraum pflegen können, der die vergleichende Wahrnehmung und Auswertung von Planungs- und Entwicklungsprozessen über Jahresscheiben und ggf. auch Legislaturen hinweg ermöglicht;
- die vergleichende Betrachtung der Realität von Stadtentwicklung durch die beteiligten und betroffenen Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft selbst ermöglicht, so dass sowohl ein „Selbstversuch“ als auch eine „Laborsituation“ gegeben sind;
- die interne und externe Kommunikation als strategischen Themenpfad der Kooperation und damit auch der Ergebnisse in den Mittelpunkt gestellt hat.

Der Endbericht zur Phase 2009-2012 baut auf den bereits vorliegenden Zwischenberichten zum Gemeinschaftsvorhaben koopstadt vom 29.11.2010 und 7.12.2011 auf und stellt sowohl die Weiterentwicklung des Selbstverständnisses zum Gemeinschaftsvorhaben auf der städteübergreifenden Ebene als auch die zahlreichen Aktivitäten bei den drei Städtepartnern im gesamten Berichtszeitraum dar. Er nimmt dabei Bezug auf die mit dem Fördermittelgeber vereinbarten Forschungsfragen und knüpft an ein Gespräch von Städtevertretern aus der koopstadt-Gruppe mit der Vertreterin des BBSR am 09.03.2011 an. Im Rahmen dieser Besprechung fand eine Verständigung zu den übergeordneten Zielen und dem stark prozessorientierten Charakter des Gemeinschaftsvorhabens statt.

In den Bericht sind Erkenntnisse und Prozessenerfahrungen aus der gesamten Qualifizierungsphase des Gemeinschaftsvorhabens eingeflossen. Wesentliche Impulse und Reflexionen ergaben sich aus den insgesamt drei ausführlichen Gesprächen mit dem „Kuratorium auf Zeit“, welches das Kooperationsvorhaben in der Phase 3 fachlich und wissenschaftlich begleitet hat. Parallel dazu wurde in 2011 damit begonnen, sowohl die Wirkungen der koopstadt-Workshops in den Projektfamilien systematisch

zu evaluieren als auch die Arbeitsweisen der koopstadt-Gruppe zu reflektieren. Vor diesem Hintergrund hat die koopstadt-Gruppe konkrete Ziele und eine erste Agenda für die anstehende Projektphase 2013 – 2015 formuliert. Diese sind ebenfalls in diesen Bericht eingeflossen.

Der hier vorgelegte Endbericht von koopstadt zur Phase 2013 – 2015

- gibt eine Übersicht zum Aufbau und zur Arbeitsweise des Gemeinschaftsvorhabens (Projektbeteiligte, Arbeitsstrukturen, Aktivitäten, Kommunikationsformen, Erkenntnisse und Ergebnisse);
- berichtet in Bezug auf die Konzeptstudie 2008 über inhaltliche und organisatorische Präzisierungen und Ergänzungen des Gemeinschaftsvorhabens, die Weiterentwicklung der Themenfelder und Projektfamilien und die aktuelle Fokussierung der Stadtentwicklungsstrategien auf Teilräume, Gebiete und herangereifte Themenschwerpunkte (Beteiligung, Klimagerechte, nachhaltige Stadtentwicklung, Stärkung der Innenstädte);
- geht ausführlich auf die Erkenntnisse aus dem städteübergreifenden Methodenvergleich und die Ergebnisse der Arbeit in insgesamt acht Projektfamilien ein;
- reflektiert den Mehrwert sowie die Übertragbarkeit der Ergebnisse von koopstadt in Bezug auf die Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik;
- und gibt einen kurzen Ausblick auf die Phase 2013 – 2015.

Der Endbericht fungiert zugleich als Tätigkeitsbericht und hält deshalb unter 2.4.3 (Workshops der koopstadt-Gruppe), 2.4.4 (Workshops der Projektfamilien), 2.4.5 (Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit), 2.4.6 (Erfahrungsaustausch der für die Stadtentwicklung zuständigen kommunalpolitischen Gremien), 2.4.7 (Coaching, Hospitationen und Expertenrollen bei den jeweiligen Städtepartnern) und 2.4.10 (Aktivitäten der drei Städtepartner auf der lokalen Ebene 2012) die Arbeitsschritte und Aktivitäten seit dem 7.12.2011 (2. Zwischenbericht) fest.

Der vorgelegte Endbericht für die Phase 2009-2012 orientiert sich an folgenden **Forschungsfragen**:<sup>1</sup>

- Welche Erkenntnisse konnten aus dem städteübergreifenden koopstadt-Prozess bisher gewonnen werden?
- Welche positiven Effekte des Austauschs und des Voneinanderlernens lassen sich feststellen und worin liegt sein Mehrwert?
- Konnte die Öffentlichkeit (Partner der Stadtentwicklung, Bürger, Stadtgesellschaft) für das Thema Stadtentwicklung und ihre Schwerpunkte bei den drei Städtepartnern sensibilisiert werden? Kann man eine Intensivierung der öffentlichen Wahrnehmung konstatieren?
- Welche Wirkungen konnten das Netzwerk der drei Städtepartner und sein Kommunikationskonzept in der öffentlichen Wahrnehmung (vor Ort und bundesweit) erzielen?
- Gibt es konkrete Auswirkungen auf die Gestaltung, Vermittlung und öffentliche Wahrnehmung von Stadtentwicklungsprozessen in den drei beteiligten Städten?
- Welche Elemente der strategischen Kommunikation (im Binnenverhältnis der Städte und nach außen in die Öffentlichkeit) haben sich bewährt, welche nicht?
- Welche Rolle spielt insgesamt die strategische Kommunikation für den Erfolg des koopstadt-Ansatzes?
- Welche methodischen Aspekte und Erkenntnisse des Kooperationsvorhabens und welche Elemente aus den Projektfamilien sind auf vergleichbare Situationen in anderen Städten übertragbar und können zur Nachahmung empfohlen werden?
- Was sind Faktoren für den Erfolg und was sollte vermieden werden?
- Welche Effekte lassen sich durch das NSP-Projekt (das Kooperationsvorhaben koopstadt) für die Stadtentwicklungsprozesse und die konkreten Projekte vor Ort in Bremen, Leipzig und Nürnberg ableiten?
- In welchem Verhältnis steht die Arbeit im städteübergreifenden Kooperationsvorhaben zu den stadtreionalen Kooperationen der beteiligten Städtepartner?
- Gibt es Gründe, die Kooperation zwischen den drei Städten auch nach dem Auslaufen der Förderung durch den Bund fortzusetzen?
- Wie sieht der Nutzen des NSP-Projektes am Ende des Förderzeitraumes bis 2012 (Zwischenbilanz) aus? Was ist in der Arbeitsphase 2012 bis 2015 zu erwarten?

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um eine leichte sprachliche Modifizierung der Forschungsfragen aus der Projektbeschreibung in der Zielvereinbarung sowie zwei zusätzliche, durch das BBSR formulierte Forschungsfragen zum Endbericht.

## 2. Projektbeschreibung

### 2.1 Anliegen und Ziele

#### 2.1.1 Worauf will koopstadt Antworten finden?

Aktuell ist viel von einer Renaissance der Städte oder gar einem „urban age“ die Rede. Städte profilieren sich als Gateways, Headquarters und Innovationsschmieden, aber auch auf Grund ihrer Symbolik als Standorte auf der veränderten europäischen und globalen Landkarte. Urbanität steht für ein kreatives, tolerantes und integrierendes Milieu in den Städten, deren Gesellschaften sich rasant verändern. Vielerorts wächst die Zahl der Älteren, während sich anderswo die Jüngeren, Mobilen und Aktiven sammeln. Das Nebeneinander von Kulturen, Ethnien und Generationen verändert die Nachbarschaften, führt aber auch zu bisher unbekanntem Konflikten und Risiken.

Städte wachsen und schrumpfen gleichzeitig. Areale fallen aus ihrer ursprünglichen Nutzung. Überkommene Baustrukturen erweisen sich entweder als zu enges Korsett oder als zu weiter Mantel für gewandelte Ansprüche. Neue große Stadtbausteine einer globalen Ökonomie besetzen Schnittstellen in der Region und zentrale Adressen in der Stadt gleichermaßen. Sie folgen eigenen Logiken und müssen in den Stadtkörper eingewoben werden. Diese sehr unterschiedlichen Bewegungsformen von Stadt wollen erkannt und in ihrer Veränderung angemessen begleitet werden.

Städte stehen im Wettbewerb. Stadtentwicklung vollzieht sich in einem veränderten Verhältnis der Stakeholder zueinander. Das Dreieck aus Staat (Verwaltung und Politik), Markt (Wirtschaft und Grundeigentümer) und der Zivilgesellschaft (also den Menschen in ihren vielen unterschiedlichen Zugehörigkeiten und Engagements) verschiebt sich in seiner Wirkungsweise weg von vertikalen Hierarchien hin zu horizontalen Bündnissen. Bezogen auf die räumliche Entwicklung einer Stadt muss Stadtentwicklung auf der strategischen Ebene und im (Projekt-)Detail gleichermaßen betrieben werden.

Städte stehen vor vielfältigen besonderen Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen, sei es in finanzieller Hinsicht, bzgl. dem demographischen, dem Klima- und sozioökonomischen Wandel, in der Erosion des sozialen Zusammenhalts und der Teilhabe ihrer Bürgerinnen und Bürger als Ausdruck eines lebendigen Gemeinwesens.

Bremen, Leipzig und Nürnberg sind wichtige Vertreterinnen der großen Städte in Deutschland und haben sich auf eine gemeinsame Initiative „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ im Rahmen der „Nationalen Stadtentwicklungspolitik“ verständigt.

#### 2.1.2 Woran orientiert sich koopstadt?

Bei der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen an die Stadtentwicklung stellen Nachhaltigkeit, Innovation, gesellschaftliche Teilhabe und stadtwirtschaftliche Vernunft die entscheidenden Maßstäbe dar.

koopstadt sieht sich der Stärkung der europäischen Stadt verpflichtet: kompakt, gemischt, vielfältig und lebendig. koopstadt orientiert sich an einer integrierten Stadtentwicklungspolitik mit besonderer Aufmerksamkeit für benachteiligte Stadtquartiere (Leipzig Charta). Dabei stehen vier zentrale Themen der Stadtentwicklung im Vordergrund:

- Partizipation und bürgerschaftliche Mitgestaltung von Prozessen und Projekten;
- Sozialer Zusammenhalt und gesellschaftliche Teilhabe;
- Wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Städte;
- Ökologische und energetische Herausforderungen.

#### 2.1.3 Wie und wo wird koopstadt aktiv?

koopstadt will:

- in den drei Städten die Entwicklung innovativer Lösungsansätze für aktuelle Zukunftsfragen der Stadtentwicklung unterstützen, Alltagsfragen vorbildlich lösen und die hierfür tragfähigen Methoden reflektieren (Experiment, Labor und Reflexion);



- die daran beteiligten Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung durch intensiven Austausch zwischen den Städten qualifizieren und verdeutlichen, wo sie wie voneinander lernen können (Coaching und Qualifikation);
- die Ergebnisse im Kontext von Stadtentwicklungsprozessen auf lokaler und städteübergreifender Ebene kommunizieren (Transfer und Think Tank auf Bundesebene).

Im gesamten Berichtszeitraum und insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung zur Zwischenbilanz und der zugehörigen Kommunikationsprodukte hat sich gezeigt, dass ein besonderes Interesse daran besteht, nachvollziehen zu können, wie Stadtentwicklung in den drei Städten gelebt / praktiziert wird und wie mit gewonnenen Erkenntnissen umgegangen wird.

koopstadt bedient dabei zwei Ebenen: die Projekt- und die Methodenebene. Das heißt:

- die Praxis der Stadtentwicklung wird anhand von konkreten Projekten und Aktivitäten, die einem besonderen Qualitätsmaßstab genügen, ausprobiert, dargestellt und vermittelt;
- es werden leistungsfähige, effiziente und innovative Methoden, Instrumente und Verwaltungspraktiken herausgearbeitet (das „doing“), die ein Gelingen erst ermöglichen bzw. dazu beitragen; dazu gehört auch ein souveräner Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung, die das Verwerfen, Verändern und Weiterentwickeln von Themenfeldern und Entwicklungsschwerpunkten erforderlich machen;
- darüber hinaus wird aufgezeigt, wo der Austausch der Städtepartner und das voneinander Lernen etwas verändert hat und deshalb die Übertragbarkeit gegeben ist.

## 2.2 koopstadt als Modellfall für ein langfristiges Städtenetzwerk

### 2.2.1 Was ist das Besondere von koopstadt?

Der Schwerpunkt des Vorhabens liegt auf einem intensiven fachlichen Austausch von Verwaltungsmitarbeiter/innen und Projektakteur/inn/en der drei Städtepartner zu aktuellen und deutschlandweit diskutierten Stadtentwicklungsthemen sowie eigenen methodischen Erfahrungen. Durch diesen Austausch qualifizieren sich die Beteiligten in den drei Städten weiter und können zugleich die Qualität der von ihnen begleiteten Prozesse und Projekte steigern. Nach einem mehrjährigen und damit längerfristigen intensiven Arbeits- und Kommunikationsprozess hat sich das städteübergreifende Team eingespielt und entwickelt gemeinsame fachpolitische Positionen und Arbeitsmethoden.

- Das dokumentierte die Fachveranstaltung zur Zwischenbilanz in Kombination mit einem parlamentarischen Abend in Berlin (Juni 2012);
- Das konnte im Rahmen eines Workshops zur Jahrestagung der Deutschen Akademie für Städtebau und Landesplanung DASL demonstriert werden, wo sich die Protagonisten der Projektfamilie „Stadt ist Region“ in den fachlichen Diskurs auf Bundesebene eingebracht haben (September 2012);
- Das zeigt die gemeinsame Erarbeitung einer fachressortübergreifenden Stellungnahme von koopstadt im bundesweiten Diskurs zum Weißbuch Innenstadt (Februar 2011);
- Das wird deutlich, wenn Mitglieder der koopstadt-Gruppe im Rahmen der Qualifizierungsphase des Gesamtprojektes die inhaltliche Mentorenschaft über eine Projektfamilie übernommen haben, deren fachlicher Ertrag in diesen Endbericht eingeflossen sind;
- Das zeigen die Ergebnisse mehrerer Akteursbefragungen im Rahmen einer systematischen Evaluierung der Arbeit der Projektfamilien seit Mitte 2011 sowie die Ergebnisse einer Evaluierung der Arbeit der koopstadt-Gruppe, die für die Schärfung der Arbeitsmethode genutzt wurden und in das Zielkonzept für die Phase 2013 – 2015 eingeflossen sind.

Im Zentrum des Vorhabens stand und steht die Weiterentwicklung der Methodenkompetenz für eine integrierte, ressortübergreifende, auf interne und externe Beteiligungsprozesse orientierte Stadtentwicklung aus Sicht dreier Kommunen. Der Ertrag des Projektes kann als Qualifizierungsprozess vor Ort und als fachlicher Beitrag zur Theorie und Praxis von Stadtentwicklung in Deutschland aus der Perspektive von drei Kommunen gesehen werden. Gemeinsam haben sie den Diskurs zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik erweitert und wollen sich auch zukünftig in dessen Rahmen positionieren.



### 2.2.2 Was sind die Alleinstellungsmerkmale?

Hier werden wesentliche Punkte angeführt, die koopstadt ausmachen. Diese sind Grundvoraussetzungen für bisher erzielte Erfolge und zugleich als Ergebnisse der intensiven und längerfristigen Kooperation der drei Städte zu verstehen:

- Im Kooperationsvorhaben haben drei Städte zusammengefunden, die über vergleichbare Eigenschaften verfügen, aber eigene besondere Befähigungen und ein spezifisches Know-how einbringen.
- Die drei Städte arbeiten partnerschaftlich zusammen und leisten gegenseitig Unterstützung. Dies ist möglich, weil sie jeweils als eigenständige, starke Oberzentren in unterschiedlichen Regionen und Bundesländern agieren und dabei auch Kernstädte von Europäischen Metropolregionen darstellen. Dadurch können sie selbstbewusst und offen auftreten sowie ihre Profile in der Kooperation stärken, ohne in direkte Konkurrenzsituationen zueinander zu treten.
- Dort, wo die drei Städte in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen (bspw. bei der Bewerbung in Förderprogrammen o.ä.), gehen sie souverän damit um.
- In Bezug auf die jeweiligen Stadtentwicklungsprozesse tauschen sich die Städte sehr offen aus und haben bereits erprobte und bewährte Arbeitsstrukturen oder Formate in ihre eigenen Prozesse übernommen.
- Dabei verknüpft koopstadt immer die städteübergreifenden Aktivitäten und Forschungsleistungen mit der lokalen Arbeit vor Ort.
- Mit dem Erfahrungsaustausch zu den gemeinsam identifizierten Handlungsfeldern der Stadtentwicklung bei gleichzeitiger Arbeit mit Akteuren in strategischen Projekten liefert koopstadt übertragbare Informationen (Know-how) und Handlungsempfehlungen. Damit verlässt koopstadt die oft abstrakte Ebene von übergreifenden Papieren zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik und leistet Anschaulichkeit.
- Neben der Optimierung der eigenen Stadtentwicklungsprozesse sucht koopstadt auf verschiedensten Ebenen die Öffentlichkeit, um Wissen zu vermitteln und Aufklärungsarbeit zu leisten.
- Das Kooperationsvorhaben wird im Wesentlichen durch die koopstadt-Gruppe getragen. Hier findet der fachliche Austausch statt, werden die Ziele und Forschungsfragen definiert, die Antworten auf diese Fragen gesucht und diskutiert sowie die Aktivitäten zum Austausch mit den Akteuren und zur Beteiligung der Stadtöffentlichkeit konzipiert. Mit dem konstanten Personenkreis der koopstadt-Gruppe, dem gegenseitigen Vertrauen und der Offenheit untereinander ist dabei ein „geschützter Raum“ entstanden, der ebenso wichtig wie besonders ist.

### 2.2.3 Auf welche Methoden der integrierten Stadtentwicklung setzt koopstadt?

Die vergleichende Betrachtung festigt das Methodengerüst zum Thema „Strategische Planung“ im Sinne der LEIPZIG-CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt. Kernelemente sind:

- das Verhältnis von Leitbildern/Entwicklungskonzepten und deren Umsetzung;
- der Fokus auf relevante Themenfelder und Schwerpunkträume;
- die Rolle von strategischen Projekten im Rahmen der Stadtentwicklung;
- zugeschnittene Governance-Strukturen in Anknüpfung an „gewachsene politische Kulturen“ in den jeweiligen Städten.

Parallel dazu diskutieren und präzisieren die Städte gemeinsame relevante Positionen und Themen einer integrierten Stadtentwicklung. Hierzu gehören:

- die Haushaltswirksamkeit und damit auch Operationalisierung einer strategischen Planung und insbesondere der Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Projekten;
- erforderliche Ressourcen für das Prozessmanagement in internen Prozessen sowie bei der Entwicklung von Projekten;

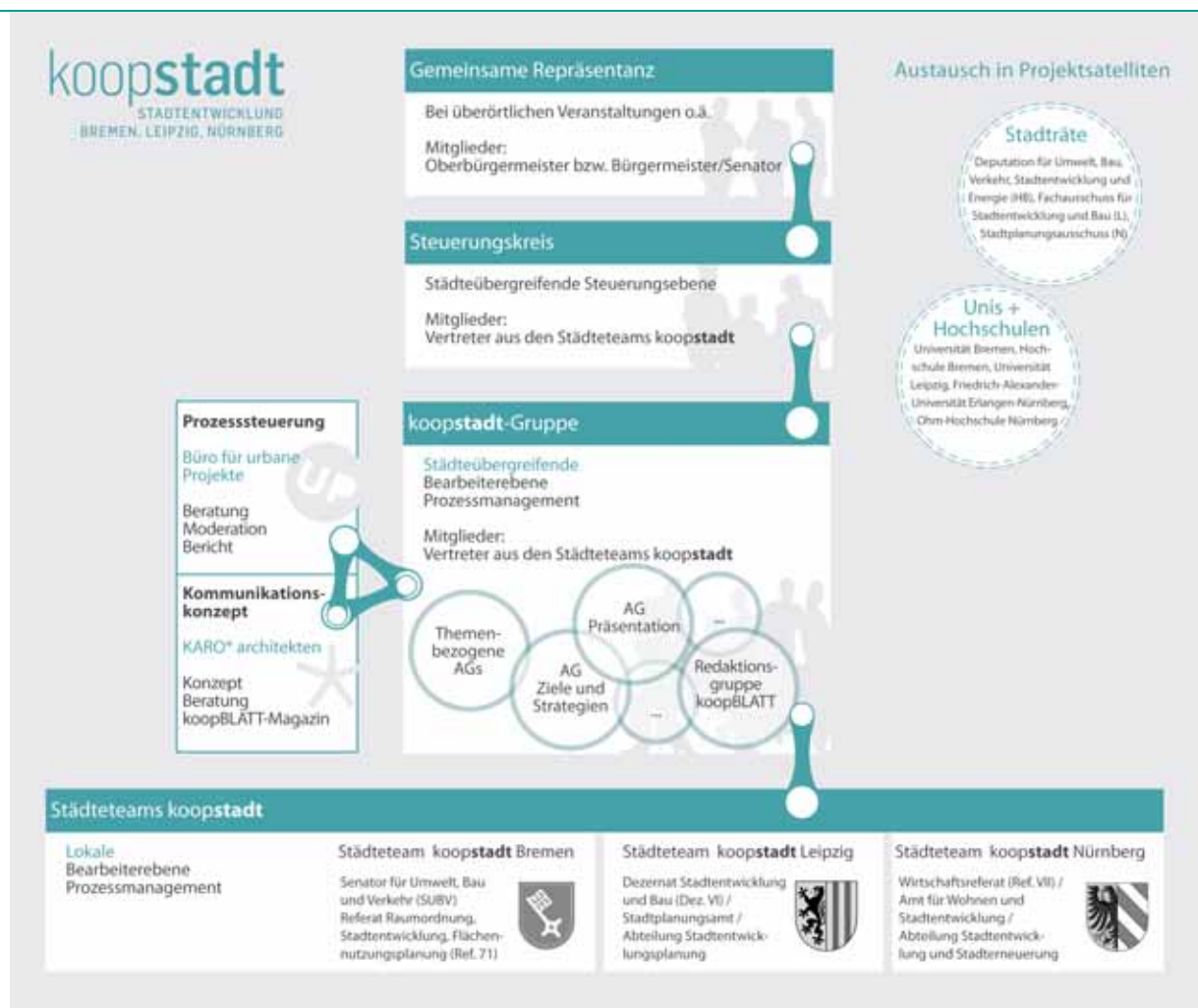
- die Verankerung von Ansätzen, Methoden und Instrumenten einer integrierten – also einer fach- und ressortübergreifenden – Stadtentwicklung in zukünftigen Förderprogrammen des Bundes und der Europäischen Union;
- das Plädoyer für nicht investive Komponenten im Rahmen von Förderprogrammen zur Sicherung von qualifizierten Planungs- und Kommunikationsprozessen einer integrierten Stadtentwicklung.

## 2.3 Projektbeteiligte und Arbeitsstruktur

Die zu Beginn der Qualifizierungsphase seit 2009 entwickelte Arbeits- und Kommunikationsstruktur wurde im Berichtszeitraum 2012 beibehalten und erwies sich bis zur Zwischenbilanz im Juni 2012 als tragfähig. Für die nächste Phase 2013 – 2015 bleibt sie im Kern erhalten.

Im Folgenden werden in prägnanten Kurztexten die zentralen Elemente der Organisationsstruktur beschrieben. Wie die jeweiligen Arbeitsstrukturen funktionieren und welche Tätigkeiten im Berichtszeitraum 2012 erfolgten, wird in Kapitel 2.4 dargestellt.

Abb. 1 Arbeits- und Kommunikationsstruktur, Grafik: Büro für urbane Projekte, Leipzig



### 2.3.1 Die Städteübergreifende Steuerungsgruppe

Dieses Gremium trifft die inhaltlichen Steuerungsentscheidungen zwischen den gemeinsamen Workshops der koopstadt-Gruppe. Ihr gehören die Projektverantwortlichen aller drei Städte an. Der Austausch innerhalb der Steuerungsgruppe findet in Form von regelmäßigen Telefonkonferenzen (alle

zwei Wochen) statt und wird durch persönlich wahrgenommene Gespräche ergänzt. Bei Bedarf wird die Prozessmoderation zur Unterstützung hinzugezogen.

### 2.3.2 Die Koordinierende Geschäftsstelle

Die Koordinierende Geschäftsstelle hat ihren Sitz in Leipzig. Bei der operativen Geschäftsführung wird sie partiell von Verwaltungsmitarbeitern der Partnerstädte unterstützt. Als Sitz der Geschäftsstelle obliegt Leipzig die formale Fördermittelbeantragung und -verwaltung insbesondere für die städteübergreifenden Maßnahmen. In regelmäßigen Telefonkonferenzen der Koordinierenden Geschäftsstelle und dem für die Prozesssteuerung beauftragten externen Büro werden Entscheidungen zur inhaltlichen Ausrichtung des Gesamtprozesses wie auch zum laufenden Geschäft getroffen.

### 2.3.3 Die koopstadt-Gruppe

Ihre Mitglieder tragen neben der organisatorischen Abwicklung des Gemeinschaftsvorhabens vor allem die strategischen und konzeptionellen Verknüpfungen zwischen der integrierten Stadtentwicklung vor Ort in Bremen, Leipzig und Nürnberg sowie die methodische und fachliche Reflexion auf der städteübergreifenden Ebene. Hierbei erweist sich die personelle Kontinuität innerhalb der Gruppe als zentrales Arbeitsgremium als besonders wertvoll.

Abb. 2 Mitglieder der koopstadt-Gruppe, Foto Photographiedepot Leipzig



v.o.l.: Dr. Arne Sünemann (Bremen), Michael Lang (Nürnberg), Andreas Paul (Büro für urbane Projekte), Michael Ruf (Nürnberg), Ruth Rabenberg (Leipzig), Stefan Heinig (Leipzig), Hannes Hinnecke (Nürnberg), Dr. Stefan Bege (Nürnberg), Prof. Iris Reuther (Büro für urbane Projekte), Christina Kahl (Leipzig), Detlef Schobeß (Bremen), Andrea Hilker (Nürnberg), (nicht abgebildet: Hans Joachim Schlößl, Nürnberg, und Dr. Ralph Baumheier, Bremen)

### 2.3.4 Temporäre Arbeitsgruppen

Mit fortschreitendem Projektverlauf und steigenden Abstimmungs- und Arbeitsaufwänden (insbesondere mit Blick auf das koopBLATT, die Zwischenbilanz 2012 sowie die Konzipierung eines Programms für die Phase 2013 – 2015) wurden innerhalb der koopstadt-Gruppe Arbeitsgruppen installiert. Nur so war es möglich, den erhöhten Anforderungen an die Vor- sowie Nach- und Aufbereitung der einzelnen Aktivitäten zu entsprechen. Die federführenden Personen bzw. Arbeitsgruppen arbeiten selbständig und stimmen sich regelmäßig mit der koopstadt-Gruppe sowie der Prozessbegleitung ab. Dies erfordert sowohl eigenverantwortliches Arbeiten als auch ein gegenseitiges Vertrauen - zwei grundlegende



Bedingungen, die im Laufe der engen Kooperation gewachsen und als Erfolg für die Zusammenarbeit zu werten sind. Im Folgenden sollen zwei Neuerungen explizit benannt werden:

Bildung von Arbeitsgruppen innerhalb der koopstadt-Gruppe (Auswahl)

- Redaktionsgruppe koopBLATT - diese Gruppe übernimmt gemeinsam mit der Autorin Antje Heuer (KARO\* architekten) sowie dem Büro für urbane Projekte die inhaltliche, organisatorische und redaktionelle Arbeit;
- AG „Zwischenbilanz“ - diese Gruppe arbeitete sowohl an einem Konzept (Inhalt, Programm, Zielgruppe, ...) für die Zwischenbilanz als auch an einer Auswertung und präsentationsfähigen Aufarbeitung der gewonnenen und übertragbaren Erkenntnisse der Phase 3 von koopstadt;
- AG „Ziele 2013 – 2015“ - diese Gruppe arbeitete an einer Konzeption (Ziele, Inhalt, Durchführung, Finanzierung, ...) für die weitere Zusammenarbeit über 2012 hinaus.

Die Arbeitsgruppen zu verschiedenen Aufgabenschwerpunkten haben sich bewährt, so dass bestimmte Aufgaben auch in der Phase 2013 – 2015 in kleineren Gruppen bearbeitet werden sollen. (Vgl. Kap. 5)

### **2.3.5 Die Städteteams koopstadt**

Der jeweils stadtinterne Prozess wird durch die Städteteams gesteuert. Die Verwaltungsmitarbeiter sind unmittelbare Ansprechpartner für die Fachressorts, die Stadtpolitik und Projektakteure. Damit bilden sie die Basis von koopstadt vor Ort in Bremen, Leipzig und Nürnberg. Aus den Städteteams werden Vertreter in die städteübergreifende Steuerungsgruppe sowie in die koordinierende Geschäftsstelle entsandt. Desweiteren bilden die drei Städteteams gemeinsam die koopstadt-Gruppe. Auf der Ebene der inhaltlichen Projektsteuerung unter direkter Einbeziehung benachbarter Fachressorts haben die drei Städte jeweils eigene Gremien geschaffen. Hier findet der Abgleich zwischen koopstadt und den strategischen Zielen der Stadtentwicklung in Bremen, Leipzig und Nürnberg statt. Die fachliche Eigenständigkeit der beteiligten Fachressorts bleibt dabei immer unberührt.

### **2.3.6 Prozesssteuerung, Forschungsbegleitung und Dokumentation**

Die drei Städtepartner haben im Herbst 2009 das Büro für urbane Projekte aus Leipzig mit der Prozesssteuerung beauftragt. Das Büro unterstützt die Geschäftsstelle, indem es den städteübergreifenden Prozess moderiert und steuert und die aus dem Gesamtvorhaben resultierenden Erkenntnisse im Rahmen der Begleitforschung zu koopstadt herausarbeitet. Daneben werden durch das Büro für urbane Projekte der fachliche Austausch innerhalb der koopstadt-Gruppe inhaltlich strukturiert, moderiert und in seinen Ergebnissen und Erkenntnissen dokumentiert sowie die Workshops der Projektfamilien inhaltlich mit vorbereitet, moderiert sowie in Form von Reports dokumentiert. Darüber hinaus wirkt das Büro für urbane Projekte bei der Vor- und Nachbereitung der Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit sowie bei der Konzeption und Redaktion des koopBLATT mit.

### **2.3.7 Kommunikationskonzept, koopBLATT**

Im Frühjahr 2010 wurde das Büro KARO\* architekten aus Leipzig mit der Erarbeitung eines Drehbuchs für ein Kommunikationskonzept zum Gesamtprozess beauftragt. Dieses beinhaltet die Kommunikationsbausteine „Kommunikationsanlässe und -formate“ mit jeweils eigens entwickelten „Kommunikationselementen“ für unterschiedliche Zielgruppen bzw. Meilensteine. Zudem zeichnet das Büro KARO\* architekten für die Konzeption, Redaktion und Produktion des Magazins koopBLATT verantwortlich und übernimmt zum großen Teil die Pressearbeit mit der überregionalen sowie der Fachpresse.

### **2.3.8 Das Kuratorium auf Zeit**

Das Kuratorium auf Zeit flankiert das Kooperationsvorhaben koopstadt fachpolitisch, fachlich und wissenschaftlich. Es wurde durch den für Stadtentwicklung zuständigen Senator, Dezernenten bzw. Referenten in Bremen, Leipzig und Nürnberg einberufen. Die Gespräche und Aktivitäten des Kuratoriums auf Zeit sollen dem Findungsprozess und Diskurs im Rahmen des Kooperationsvorhabens besondere Impulse verleihen. Dabei geht es sowohl um eine Vermittlung nach innen zu den Akteuren, Partnern und Bürgern in den drei Städten als auch um Impulse nach außen auf Landes- und Bundesebene. Die Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit werden ebenfalls in Reports dokumentiert. Zugleich fließen die Positionen und Expertisen der Kuratorinnen und Kuratoren in das koopBLATT als zentrales Element des Kommunikationskonzepts von koopstadt ein.

Abb. 3 Die Mitglieder des Kuratoriums auf Zeit, Fotos: Photographiedepot Leipzig



## 2.4 Arbeitsweise, Austauschformate und Meilensteine

### 2.4.1 Chronologie 2009-2012

Abb. 4 Prozessgrafik der städteübergreifenden Arbeitsebene (vereinfachte Darstellung), Büro für urbane Projekte



## 2.4.2 Tabellarische Darstellung der Aktivitäten für das Gesamtvorhaben 2009 – 2013

### 2009

- 26. Januar 1. Workshop der koopstadt-Gruppe 2009 in Hannover
- 2. März Parlamentarischer Abend in der Bremer Landesvertretung in Berlin
- 8./9. Mai 1. Erfahrungsaustausch der kommunalpolitischen Gremien für Stadtentwicklung (aus den drei Städten) in Bremen
- 15./16. Juni 2. Workshop der koopstadt-Gruppe 2009 in Leipzig
- 25/26. Juni 3. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik (NSP) in Essen
- 21. September 3. Workshop der koopstadt-Gruppe 2009 in Hannover
- 21./25. September Workshop LiebHBeN - im Rahmen des freelanceCamp - in Bremen, Leipzig und Nürnberg (gefördert vom BMWI)
- 17./18. Oktober freelanceCamp in Bremen, Leipzig und Nürnberg (gefördert vom BMWI)
- 16./17. November 1. Workshop der Projektfamilien „Bildung im Quartier“ und „Temporäre Raumpartnerschaften“ in Bremen
- 17./18. November 4. Workshop der koopstadt-Gruppe 2009 in Bremen
- 26./27. November Erfahrungsaustausch zur NSP in Hamburg

### 2010

- 14./15. 1. Workshop der Projektfamilien „Regionale Standorte, Flächen und Netze“ (ab 2011 „Stadt ist Region“) und „Wasser-Region“ in Nürnberg
- 15./16. 1. Workshop der koopstadt-Gruppe 2010 in Nürnberg
- 21./22. Juni 2. Workshop der Projektfamilien „Bildung im Quartier“ und „Temporäre Raumpartnerschaften“ in Leipzig
- 22./23. Juni 2. Workshop der koopstadt-Gruppe 2010 in Leipzig
- 27. September Konstituierung des „Kuratoriums auf Zeit“ auf dem 4. Bundeskongress NSP in Nürnberg;  
Projektpräsentation und Pressegespräch mit Fototermin
- 29./30. Oktober 2. Erfahrungsaustausch der kommunalpolitischen Gremien für Stadtentwicklung (aus den drei Städten) in Leipzig
- 08./09. November 3. Workshop der koopstadt-Gruppe 2010 in Bremen
- 09./10. November 1. Workshop der Projektfamilien „Kultur- und Kreativwirtschaft“ und „Technologiestandorte als Transformationsmotoren“ in Bremen

### 2011

- 14. Januar 1. Sitzung mit dem Kuratorium auf Zeit in Berlin  
Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen
- 14. Februar 1. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Kassel,  
Universität Kassel, FG Stadt- und Regionalplanung
- Februar Erarbeitung, Abstimmung und Vorlage einer Stellungnahme von koopstadt zum Weißbuch Innenstadt (Entwurf) des BMVBS
- 9. März Gespräch von Städtevertretern der koopstadt-Gruppe des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt mit der Vertreterin des BBSR über die inhaltliche Ausrichtung und Fokussierung von koopstadt in Bonn
- 28. März 2. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Kassel,  
Universität Kassel, FG Stadt- und Regionalplanung



- 10./11. Mai Internationale Konferenz LC-FACIL in Kooperation mit koopstadt in Leipzig „Umsetzung der Leipzig-Charta – Städte-Perspektive“ (mit aktiver Teilnahme von Vertretern aller drei Städtepartner)
- 16./18. Mai . 3. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Bremen
- 17./18. Mai . 2. Workshop der Projektfamilien „Stadt ist Region“ und „Wasser-Region“ in Bremen
- 28./29. Juni 4. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Nürnberg
- 27./28. Juni 3. Workshop der Projektfamilien „Bildung im Quartier“ und „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ in Nürnberg
- 16./17. September 3. Erfahrungsaustausch der kommunalpolitischen Gremien für Stadtentwicklung (aus den drei Städten) in Nürnberg
- 26./28. September 5. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Leipzig
- 27./28. September 2. Workshop der Projektfamilie „Raum für Kultur- und Kreativwirtschaft“ und 1. Workshop der Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ in Leipzig
- 12. Oktober Präsentation von koopstadt und Übergabe des Magazins koopBLATT No. 1 auf dem 5. Bundes-Kongress in Kassel
- 28. Oktober 2. Sitzung mit dem Kuratorium auf Zeit in Berlin Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen
- 14. November 6. Workshop der koopstadt-Gruppe 2011 in Kassel unter Begleitung eines externen Moderators/ Coaches

## 2012

- 27. Februar 1. Workshop der koopstadt-Gruppe 2012 in Hannover, Baudezernat, Rudolf-Hillebrecht-Platz 1
- 13. April 3. Sitzung mit dem Kuratorium auf Zeit in Berlin Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen
- 23./24. April 2. Workshop der koopstadt-Gruppe 2012 in Nürnberg
- 24./25. April 2. Workshop der Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ in Nürnberg
- 25. Juni Zwischenbilanz „Perspektivenwechsel – Drei Städte zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik“, Fachveranstaltung und parlamentarischer Abend, Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen
- 25. Juni Veröffentlichung des Magazins koopBLATT No.2
- 16. Juli 3. Workshop der koopstadt-Gruppe 2012 in Hannover, Baudezernat, Rudolf-Hillebrecht-Platz 1
- 29. September DASL-Jahrestagung „Neue Polarisierungen von Stadt und Land?“ in Leipzig, Werkstatt 5 - Mitteldeutschland in Kooperation mit koopstadt (Bremen, Leipzig, Nürnberg) „Stadt ist Region - über räumliche Vernetzung, Kooperation und neue Aktionsräume“
- 12./13. November 1. Workshop der Projektfamilie „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“ in Leipzig
- 13./14. November 4. Workshop der koopstadt-Gruppe 2012 in Leipzig

## 2013

- 8./9. April 1. Workshop der koopstadt-Gruppe 2013 in Leipzig, Dezernat Stadtentwicklung und Bau, Rathaus Leipzig
- 9./10. April 2. Workshop der Projektfamilie „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“ in Leipzig

### 2.4.3 Workshops der koopstadt-Gruppe (als Think Tank und Arbeitsplattform)

Die koopstadt-Gruppe trifft insbesondere im Rahmen der mehrtägigen Workshops, überwiegend gekoppelt an die Workshops der Projektfamilien, abwechselnd in den drei Städten zusammen. Inhalt dieser Workshops ist die strategische Ausrichtung und Feinjustierung des Gesamtvorhabens, die Organisation der Aktivitäten im Rahmen von koopstadt sowie die Auswertung und Bündelung von Arbeitsergebnissen. Darüber hinaus tauschen sich hier die Mitglieder auch bspw. über relevante Planungsinstrumente oder Arbeits- und Beteiligungsstrukturen in den drei Städten aus und bringen dabei die spezifischen Erfahrungen ihrer jeweiligen Herangehensweisen in das Kooperationsvorhaben ein.

Im Berichtszeitraum 2012 fanden insgesamt vier Workshops der koopstadt-Gruppe statt. Neben den zwei mehrtägigen Workshops im Rahmen der Projektfamilientreffen (Akteursebene Vgl. Kap. 2.4.4) wurden zwei eintägige Workshops in Hannover durchgeführt.

Im **Ersten Workshop** der koopstadt-Gruppe 2012 in Hannover ging es um:

- Vorbereitung der Zwischenbilanz 2012;
- Konzeption koopBLATT Magazin Nr. 2;
- Austausch zum Stand der Thesen- und Positionspapiere für die Projektfamilien;
- Vorbereitung 3. Sitzung Kuratorium auf Zeit;
- Vorbereitung Workshop Nürnberg 2012;
- Planung Programm zweite Jahreshälfte 2012.

Der **Zweite Workshop** der koopstadt-Gruppe 2012 in Nürnberg hatte zum Inhalt:

- Feedback und Synthese der Ergebnisse 3. Sitzung mit dem Kuratorium auf Zeit;
- Feinjustierung Zwischenbilanz 2012 und koopBLATT Magazin No. 2;
- Besprechung Gliederung und Inhalt Endbericht koopstadt 2012 (Phase 3);
- Feedback zum Workshop der Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ sowie zur Abendveranstaltung INSEK Nürnberger Westen.

Der **Dritte Workshop** der koopstadt-Gruppe 2012 in Hannover zielte auf:

- Reflexion und Ergebnissicherung Zwischenbilanz;
- Besprechung Förderantrag Phase 4 (2013 – 2015);
- Vorbereitung Workshop der Projektfamilien am 12.-13.11.2012 in Leipzig;
- Vorbereitung Endbericht koopstadt 2012 (Phase 3).

Im **Vierten Workshop** der koopstadt-Gruppe 2012 in Leipzig ging es schwerpunktmäßig um:

- Endbericht, Dokumentation und Produkte der Phase 3 (2009 – 2012);
- Terminkalender 2013;
- Arbeits- und Kommunikationsstrukturen ab 2013
- Coaching und Reflexion (Hospitation) 2013;
- Weiterführung des städteübergreifenden Austauschs zu methodischen Aspekten der integrierten Stadtentwicklung;
- Vorbereitung Workshop April 2013 in Leipzig, Projektfamilie Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung, Schwerpunkt Mobilität;
- Konzeption 4. Gespräch mit dem Kuratorium auf Zeit (2013);
- Konzeption koopBLATT No. 3

Abb. 5 Workshops der koopstadt-Gruppe, Fotos: Büro für urbane Projekte



#### 2.4.4 Workshops der Projektfamilien

Zentrales Instrument des Wissensaustausches sind die zweitägigen Workshops der Projektfamilien (Familientreffen). Diese Workshops fanden und finden pro Projektfamilie einmal jährlich statt. Über den Zeitraum von 2009 - 2012 hinweg wechselten dabei die gastgebenden Städte. Dies bedeutet, dass die Projektfamilien im Regelfall während der Qualifizierungsphase dreimal getagt haben.

Mit dem Start der Workshopserie der Projektfamilien im November 2009 in Bremen wurde eine neue Phase der städteübergreifenden Kooperation begonnen. Durch den Austausch qualifizieren sich die Beteiligten in den drei Städten weiter und generieren zugleich gemeinsames Know-how.

Bei den Workshops tagen in der Regel zwei Projektfamilien (zumeist desselben Themenfeldes) gleichzeitig. Die Drehbücher der Veranstaltungen sehen dabei vor, dass diese Projektfamilien den Auftakt, die Abendveranstaltung sowie die Ergebnispräsentation gemeinsam erleben. Den Ausklang des Familientreffens bildet meist auch eine geführte Exkursion zu wichtigen Schauplätzen der aktuellen und künftigen Stadtentwicklung.

Mit Durchführung der Workshops der Projektfamilien wurden folgende Arbeitsschritte absolviert:

- In den jeweils ersten Workshops der Projektfamilien ging es vor allem darum, sich kennen zu lernen, die Projekte genauer vorzustellen und in einen intensiven Erfahrungsaustausch zu kommen. Dabei zeigt sich, dass es viele Gemeinsamkeiten und zugleich Besonderheiten in den drei Städten gibt.
- In den zweiten Workshops wurden die jeweiligen und gemeinsamen Problemsichten vertiefend betrachtet und Aufgabenstellungen für die weitere Zusammenarbeit formuliert. Ausgesuchte Input-Vorträge von einzelnen Experten der drei Städte fokussierten auf besondere Bereiche des Interesses oder erweiterten die internen Diskussionen.
- Die dritten Workshops gaben Raum, bisher gewonnene Erkenntnisse zu vertiefen und authentische Personen an authentischen Orten in der gastgebenden Stadt zu besuchen und so in den direkten Austausch mit Akteuren vor Ort zu treten. Mit Blick auf die Zwischenbilanz 2012 wurden zudem gemeinsam getragene Positionen entworfen und Vereinbarungen für eine Zusammenarbeit für die Phase 2013 – 2015 getroffen.

Der Prozess, die Projekte und die wesentlichen Themenfelder des Kooperationsvorhabens brauchen neben innovativen Methoden auch kommunizierbare Bilder, prägende Erlebnisse und starke Argumente. Diese können und müssen im Rahmen der Workshops und Begegnungsformen von koopstadt



eingebraucht, generiert und festgehalten werden. Die Workshops der Projektfamilien verleihen dem Gemeinschaftsvorhaben koopstadt kräftige Impulse und die Gelegenheit, in einen sehr offenen Austausch zu treten.

Abb. 6 „Familienfotos“ 2009-2012, Fotos: Büro für urbane Projekte / Photographiedepot



Im Rahmen des vorliegenden Endberichts können nicht alle Workshops der Projektfamilien im Detail beschrieben werden. Eine vertiefende Auseinandersetzung ist jedoch über die vollständig im Anhang beigefügten Dokumentationen (Vgl. Kap. 2.5.6 Reports) gewährleistet. Im Folgenden soll kurz auf die Workshops eingegangen, die 2012 (und somit nach dem 2. Bericht Nov. 2011) durchgeführt wurden.

### Workshops der Projektfamilien 2012

#### „Stärkung der Innenstadt“ (April 2012, Nürnberg)

Im ersten Workshop der Projektfamilie in Leipzig 2011 war deutlich geworden, dass die Strategien zur Stärkung der Innenstädte über die engeren historischen Zentren (Altstadt innerhalb der Wallanlagen und Bahnhofsvorstadt in Bremen, des Promenadenringes in Leipzig und der Stadtmauer in Nürnberg) hinausgehen und die angrenzenden Wohnquartiere sowie dort gelegene Einzelhandels- und Gewerbestandorte einschließen müssen. Im Rahmen des zweiten Workshops in Nürnberg 2012 erfolgte daher eine Überprüfung der räumlichen Abgrenzung der Betrachtungsräume. Zudem bot der zweite Workshop die Chance, unmittelbar Einblick in den laufenden Arbeits- und Kommunikationsprozess am INSEK Altstadt Nürnberg zu erlangen. Hierbei wurde ein zentrales Thema der Innenstadtentwicklung Nürnbergs – Stichwort: Qualität! – aufgegriffen und das Themenspektrum der Projektfamilie auf Wohnen und Nutzungskonflikte, Freiraum-Herausforderungen und das Stadtklima sowie Qualitätsstandards für ein zukunftsfähiges Handels- und Wirtschaftszentrum einer Halbmillionenstadt ausgedehnt.

Bereits in Leipzig erprobte neue Arbeitsformate für eine städte- und fachübergreifende Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Reflexion der Methoden zur Innenstadtentwicklung konnten im Rahmen dieses Workshops auch auf die Stadt Nürnberg angewendet werden.

#### „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung (November 2012, Leipzig)

Diese Projektfamilie wurde zum Ende der Phase 2009 - 2012 ins Leben gerufen und traf sich 2012 erstmals in Leipzig. Sie bot den Mitwirkenden die Möglichkeit eines interdisziplinären und längerfristigen Erfahrungsaustausches zu Maßnahmen des Klimaschutzes und der Anpassung an den Klimawandel. Am ersten Tag wurden gesamtstädtische oder quartiersbezogene Positionen, Handlungsansätze und beispielhafte Projekte aus den drei Städten vorgestellt. Ergänzt wurde dies durch eine Prä-

sensation der TU München zu ihrem Forschungsprojekt für die Nürnberger Weststadt. In der darauf aufbauenden Diskussion wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den bisherigen Herangehensweisen herausgearbeitet und übergreifende Fragen für die weitere Zusammenarbeit formuliert. Auf einem abendlichen Spaziergang stellten die Leipziger ihren Gästen und interessierten Partnern die Lichtstrategie für die Innenstadt (Einsatz energiesparender Beleuchtungsanlagen u.ä.) vor.

Am zweiten Tag wurde das Konzept „Klima-Grobcheck für städtebauliche Vorhaben“ zur Bewertung von Projekten und Konzepten im Rahmen der Stadt-, Stadtteil- und Quartiersentwicklung vorgestellt und ausführlich diskutiert. Daraus sollen konkrete Schlüsse für die weitere Arbeit an dem neuen Instrument gezogen werden. Zugleich wurde in der Projektfamilie darüber diskutiert, ob dieser Ansatz ggf. für Bremen oder Nürnberg adaptiert oder modifiziert werden kann. Der Workshop wurde durch eine Kurzexkursion ins Kreuzstraßenviertel im Leipziger Osten, einem Schwerpunkttraum der integrierten Stadtteilentwicklung, abgerundet. Die städtische Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) wurde im Rahmen des Bundeswettbewerbs „Energetische Sanierung von Großsiedlungen“ für ein integriertes Sanierungskonzept dieses innerstädtischen Plattenbauquartiers prämiert und berichtete über die ersten Erfahrungen mit dem Sanierungsprozess und der Einbindung der Bewohner.

#### *„Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung (April 2013, Leipzig)“*

Nachdem im ersten Workshop dieser Projektfamilie im November 2012 in Leipzig Konzepte, Strategien und konkrete Maßnahmen bzw. Projekte zum Thema „Klimaschutz und Klimawandel“ betrachtet und diskutiert wurden, widmete sich der zweite Workshop im April 2013 dezidiert dem Fokus „Mobilität“. Am ersten Tag wurden die jeweiligen Verkehrsentwicklungskonzepte in Verbindung mit den dazu laufenden Planungs- und Kommunikationsprozessen, die Erhebungs- und Berechnungsmodelle sowie konkrete Handlungsansätze und Projekte zu den verschiedenen Verkehrsarten in Bremen, Leipzig und Nürnberg vorgestellt. Dabei konnten wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede aber auch gemeinsame, aktuelle Herausforderungen und Fragestellungen herausgearbeitet werden. Im Anschluss gab eine gemeinsame Radtour durch die Innenstadt und entlang der Magistrale Georg-Schumann-Straße die Gelegenheit, einzelne Aspekte und Herausforderungen der verschiedenen Mobilitätsformen wie ÖPNV und Radverkehr sowie des öffentlichen Raums genauer zu beleuchten.

Am zweiten Tag wurden die zentralen Fragestellungen des Vortages aufgegriffen und in vertiefenden Diskussionen genauer betrachtet. Dabei ging es um Themen wie: Herausforderungen und Potenziale durch die Liberalisierung des Fernbuslinienverkehrs, Mobilität und Mobilitätskonzepte, E-Mobilität, Carsharing sowie Beteiligung während und jenseits der Konzeptphase. Die Vertreter aus den drei Städten äußerten jeweils ihre eigenen Ansätze und Konfliktlinien. So konnten durch die Teilnehmer durchaus kritische Positionen zu aktuellen Themen formuliert und zahlreiche gute Beispiele und Anregungen mitgenommen werden. Mit einer Führung durch die Innenstadt zum Hauptbahnhof bei der Leipziger Verkehrsexperten u. a. Maßnahmen für eine autoarme Innenstadt, den City-Tunnel sowie den Hauptbahnhof als Mobilitätspunkt erläuterten, wurde der Workshop abgerundet.

#### **2.4.5 Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit**

Das Kuratorium auf Zeit fand im Zeitraum 2011 bis 2012 zu drei Sitzungen, jeweils in der Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen in Berlin, zusammen.

Konstituiert wurde das Kuratorium auf Zeit am Rande des 4. Bundeskongresses der Nationalen Stadtentwicklungspolitik am 27. September 2010 in Nürnberg im Rahmen eines Gesprächs zwischen den Kuratorinnen und Kuratoren, den Mitgliedern der koopstadt-Gruppe sowie dem Staatssekretär Rainer Bomba und Oda Scheibelhuber vom BMVBS.

Die **erste Sitzung** mit dem Kuratorium auf Zeit folgte am 14. Januar 2011. Zu diesem Zeitpunkt hatte koopstadt nach gut einem Jahr des intensiven städteübergreifenden Austausches sowie einer gemeinsamen Arbeit zu drei Themenfeldern mit sechs Projektfamilien an Fahrt gewonnen und die Städtepartner konnten auf erste Erkenntnisse verweisen. Schwerpunktmäßig wurden die Ziele und Herangehensweisen von koopstadt diskutiert. Dabei stand die Ausrichtung der Themenfelder und Projektfamilien im Fokus. Im Ergebnis dieser ersten Expertenrunde konnten vier wesentliche Empfehlungen zur Schärfung des Profils von koopstadt festgehalten werden:

- Normalität und Praxis von Stadtentwicklung stehen im Zentrum der Betrachtung (how to...);
- Die großen Themen und Fragen der Stadtentwicklung werden in den Projektfamilien verankert;

- Das Kommunikationskonzept soll auf die Inhalte bezogen und in den Projektfamilien/Projekten sichtbar gemacht werden;
- Die Fragen nach der Verstetigung der Ansätze und Projekte von koopstadt sollen frühzeitig gestellt werden.

Somit konnte konstatiert werden, dass sich das Kuratorium auf Zeit als ein kritisch konstruktiver Begleiter für koopstadt erweist und im Rahmen offener Gespräche wertvolle Supervision leistet, Argumente schärft und „Stichworte“ liefert. Als Reaktion auf die erste Sitzung wurden die Hinweise auf die vier „großen Themen“ der Stadtentwicklung aufgegriffen und in ein Papier zum Selbstverständnis von koopstadt integriert, die inhaltliche Ausrichtung der Projektfamilien wurde weiterentwickelt und das Konzept für ein erstes Magazin von koopstadt (Vgl. Kap. 2.5.5 koopBLATT) wurde präzisiert.

Am 28. Oktober 2011 kam das Gremium zu einer **zweiten Sitzung** zusammen und befasste sich mit beispielhaften Strategien, Instrumenten und Know-how der Integrierten Stadtentwicklung sowie mit der Vorbereitung der Zwischenbilanz 2012. Inhaltliche Schwerpunkte dieser Sitzung waren:

- Ein Arbeitsbericht der drei Städtepartner zum erreichten Stand der Dinge des Kooperationsvorhabens auf dem Weg zu einer Zwischenbilanz 2012 sowie eine Rückkopplung zu den Empfehlungen des Kuratoriums im Rahmen des 1. Gespräches am 14. Januar 2011;
- Die Vorstellung und Diskussion von ausgewählten Ergebnissen anhand einer exemplarischen Projektfamilie („Bildung im Quartier“) und der vergleichenden Betrachtung von Beteiligungsprojekten der drei Städtepartner;
- Eine Verständigung zu den aktuellen Themen und Fragestellungen der Stadtentwicklung im Rahmen der NSP, die koopstadt aufgreifen sollte;
- Ein kritisches Resümee zur No. 1 von koopBLATT, dem Kommunikationsmedium von koopstadt;
- Das gemeinsame Nachdenken über die Zielgruppen zur Zwischenbilanz 2012, ein geeignetes Format und die Einbindung einer öffentlichen Veranstaltung von koopstadt auf der Bundesebene.

Mit diesem zweiten Gespräch konnte die Rolle des Kuratoriums auf Zeit als ein wichtiges fachliches und fachpolitisches Korrektiv für den koopstadt-Prozess bestätigt werden. Zudem zeigte sich, dass das offene Gespräch offenbar auch wertvolle Theoriearbeit zum Thema Stadtentwicklung liefert.

Abb. 7 Das Kuratorium auf Zeit, Fotos: Büro für urbane Projekte





Die **dritte Sitzung** mit dem Kuratorium auf Zeit folgte am 13. April 2012 und fokussierte die Vorbereitung der Zwischenbilanz im Juni 2012 sowie die Perspektive von koopstadt in der Phase 2013 – 2015. Rückblickend können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Behandelt wurden die aktuelle Positionierung der drei Städte und ihre Gründe für eine Fortsetzung des Gemeinschaftsvorhabens, die Rolle von koopstadt als Katalysator für eigene Prozesse und Legitimationen, die Rolle als Kommunikationsinstrument gegenüber dem Bund und in der Fachöffentlichkeit mit einem Lern- und Austauschformat als Markenzeichen;
- Der Vorschlag „Coaching und Reflexion“ als zentrales Element der weiteren Kooperation wird außerordentlich begrüßt, ebenso die Konzentration auf ein Themenfeld und die drei Projektfamilien „Bildung im Quartier“, „Stärkung der Innenstadt“ sowie „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“; (Vgl. Ausblick Kap. 5)
- Spannend und konsequent ist das Herunterbrechen von Stadtentwicklung in einem nächsten Schritt auf die Teilräume/Gebiete und Quartiere (siehe Bremer Westen, Schwerpunkträume Leipzig, INSEKs Nürnberg) und der Austausch zu Governance-Aspekten.

Die Kuratorinnen und Kuratoren sprachen sich für eine Begleitung in der Phase 2013 – 2015 des Projektes koopstadt aus. Die vierte Sitzung wird für das 4. Quartal 2013 avisiert.

Die aufgearbeiteten Protokolle zu den Gesprächen mit dem Kuratorium auf Zeit sind im Anhang des vorliegenden Berichts beigefügt. Gemeinsam mit den Reports der Workshops der Projektfamilien bilden sie einen wichtigen Fundus für die inhaltliche Ausrichtung und das Know-how des Gemeinschaftsvorhabens.

#### **2.4.6 Erfahrungsaustausch der kommunalpolitischen Gremien für Stadtentwicklung**

Ziel von koopstadt ist, dem Austausch zwischen den politisch Verantwortlichen der Kommunalparlamente in Bremen, Leipzig und Nürnberg konkrete Inhalte zu geben und eine Plattform zur Erörterung aktueller Stadtentwicklungsthemen zu schaffen. Organisiert und inhaltlich vorbereitet werden diese Treffen durch das Städteteam der jeweils gastgebenden Stadt.

So trafen sich die für Stadtentwicklung zuständigen kommunalpolitischen Gremien der drei Städte (Bremen: Deputation für Bau und Verkehr, Leipzig: Ausschuss Stadtentwicklung und Bau, Nürnberg: Stadtplanungsausschuss) auf Einladung der Stadt Bremen am 8. und 9. Mai 2009 in der Hansestadt. Die Stärkung der Innenstädte, die Revitalisierung von Brachflächen in Umstrukturierungsgebieten und die bewohnerorientierte Weiterentwicklung von Großsiedlungen im soziokulturellen Zusammenhang waren Gegenstand von Fachexkursionen. Die Teilnehmer machten sich bei Stadtteilbesichtigungen mit richtungsweisenden Projekten, ihren Protagonisten und Akteuren in Bremen vertraut. U.a. wurde von Bremen das Stadtumbau-West-Projekt Osterholz-Tenever sowie das Umstrukturierungsgebiet Überseeestadt in den alten Hafengebieten vorgestellt. Ein Fachgespräch mit Einführung in das koopstadt-Vorhaben sowie mit Diskussion zentraler Fragen der Stadtentwicklung rundete das inhaltlich dichte Besuchsprogramm ab.

Zu einem Gegenbesuch am 29. und 30. Oktober 2010 lud Leipzig die Gremienvertreter für ein Fachpolitisches Treffen nach Leipzig ein. Nach einem geführten Rundgang zur Innenstadtentwicklung durch das Passagen- und Hofsystem der Leipziger Innenstadt wurde der Austausch mit einem fachpolitischen Arbeitsgespräch zu koopstadt und aktuellen Fragestellungen der Stadtentwicklung weiter vertieft. Neben der Bedeutung einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit wurde dabei u.a. auch die Notwendigkeit herausgearbeitet, neue Beteiligungsstrukturen zu etablieren. Den Abschluss bildete am zweiten Tag eine Fachexkursion mit Busfahrt in das Leipziger Neuseenland (Entwicklung des Gewässerverbundes, Naherholung, regionale Zusammenarbeit) sowie in den Leipziger Westen (Schwerpunktraum der Leipziger Stadtentwicklung).

Im September 2011 konnte das Besuchsprogramm der kommunalpolitischen Mandatsträger aus allen drei Städten mit einer Fachexkursion der Bremer Deputierten und Leipziger Ausschussmitglieder nach Nürnberg fortgesetzt werden. Nach einem fachkundig geführten Rundgang durch die Nürnberger Innenstadt zusammen mit Nürnberger Stadträten, in dem die Herausforderungen und Chancen der Innenstadtentwicklung anhand praktischer Beispiele aufgezeigt wurden, konnte im anschließenden fachpolitischen Arbeitsgespräch das Thema Beteiligung breit und in manchen Punkten auch durchaus

kontrovers diskutiert werden. Die Diskussion wurde beim gemeinsamen Abendessen in einem fränkischen Traditionslokal fortgeführt. Am nächsten Tag wurde die Fachexkursion durch Führungen durch die Siedlung Nordostbahnhof, die West- und die Südstadt mit dem Besuch eines soziokulturellen Stadtteilzentrums abgerundet, wobei hier vor allem der Nordostbahnhof großen Zuspruch fand (u.a. Jugendkirche LUX).

Der Austausch der für Stadtentwicklung zuständigen politischen Gremien aus den drei Städten war sehr erfolgreich. Die Ausweitung des fachbezogenen Netzwerkes auf die zuständigen Kommunalpolitiker kann nachträglich für das fachübergreifende Selbstverständnis von koopstadt nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der Blick über den Tellerrand, das Erleben von Problemen, gelungenen oder auch weniger gelungenen Projekten vor Ort sowie das Erfahren stadtspezifischer unterschiedlicher Herangehensweisen und Mentalitäten im politischen Handeln hilft nach einhelliger Aussage der Vertreter aus Bremen, Leipzig und Nürnberg im politischen Alltag und dem Umgang mit eigenen lokalen Brennpunkten.

Generell wurde ein hohes Engagement aller Beteiligten aller drei Städte deutlich, was sich auch in einem rundweg positiven Feedback äußert. So nimmt es nicht Wunder, dass eine klare Zustimmung zu einer Fortsetzung der Treffen trotz des dichten und anstrengenden Programms gegeben wurde. Nach dem Kennenlernen der drei Partnerstädte und ihren stadtentwicklungspolitischen Vorhaben sollen einzelne Themen weiter vertieft werden. In Vorbereitung und Durchführung wollen sich die Stadträte mit der Verwaltung stärker aktiv einbringen. Den Einstieg in eine nächste Runde wird 2013 die Freie Hansestadt Bremen übernehmen.

Abb. 8 Stadträtetreffen, Fotos: koopstadt



Fachpolitisches Arbeitsgespräch beim Stadträtetreffen in Bremen, Mai 2009



Exkursion beim Stadträtetreffen in Leipzig, Oktober 2010



Stadträtetreffen in Nürnberg 2011

#### 2.4.7 Coaching, Hospitationen und Expertenrollen bei den jeweiligen Städtepartnern in deren Stadtentwicklungsprozessen (Fachlicher Austausch)

Mit dem Fortschritt der Kooperation zwischen den Vertretern der Stadtverwaltung und den kontinuierlichen Teilnehmerkreisen der Projektfamilien hat sich der Austausch von Amtsvertretern bzw. Akteuren auf fachlicher Ebene weiter ausgebaut.

- So nahm bspw. Frau Anne Lüking, von der Senatorin für Bildung und Wissenschaft, aus Bremen im April 2011 an einer Strategiewerkstatt zum Leipziger Osten teil. Als Expertin für Lernlandschaften und Quartiersbildungszentren wirkte sie in der Arbeitsgruppe Bildungslandschaft Leipziger Osten mit.
- Im November 2011 hospitierte Dr. Arne Sünemann (Städteteam Bremen) für eine Woche in der Abteilung Stadtentwicklung des Stadtplanungsamts Leipzig. Dabei konnte er Einblicke in dortige Planungsprozesse und Arbeitsstrukturen gewinnen und zugleich das Bremer Know-how bspw. zur Entwicklung der Innenstadt einbringen.
- Anfang Januar 2012 führten Vertreter des Leipziger Dezernates Stadtentwicklung und Bau vertiefende Gespräche in Bremen. Diese dienten neben der Intensivierung bzw. Ausweitung persönlicher Kontakte vor allem dem Erfahrungsaustausch in Bezug auf vergleichbare Schwerpunktthemen (Carsharing, Lindenauer Hafen Leipzig, Überseestadt Bremen, u.a.).

Mehr zu Coaching und Reflexion siehe Kap. 5.2.

#### 2.4.8 Forschungsinteresse der Fachhochschulen und Universitäten

Parallel zum koopstadt-Prozess bestand bereits sehr früh das Interesse der Universitäten und Hochschulen, konkrete studentische Projekte und wissenschaftliche Forschungen in instituts- und städteübergreifender Kooperation durchzuführen.

##### *Kooperation der Hochschulen*

Aus dem koopstadt-Prozess heraus entstand 2010 auf Initiative des Amtes für Wohnen und Stadtentwicklung (Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg) gemeinsam mit der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg sowie der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig das studentische Projekt „Altstadt ans Wasser“. Die Ergebnisse des Wettbewerbes dienten als Grundlagenforschung und Impulsgeber für die Auseinandersetzung mit dem Thema Wasser in der Altstadt und flossen in die Arbeit des Gebietsteams „Wasser“ zur Aufstellung eines INSEK „Nürnberg am Wasser“ ein.

2011 hat die Hochschule Bremen (Fachgebiet Architektur / Städtebau) gemeinsam mit Studentinnen und Studenten der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg sowie der HTWK Leipzig ein Seminar organisiert. Gegenstand war das von der Hochschule Bremen eigenständig ausgewählte brachgefallene und zwischengenutzte Güterbahnhofsgelände in innenstadtnaher Lage neben dem Bremer Hauptbahnhof. Dabei erarbeiteten die Studentinnen und Studenten zunächst in einem Workshop in gemischten Arbeitsgruppen Konzepte. Im Oktober 2011 fand in den Hallen des „Künstlerhauses Güterabfertigung“ eine Arbeitswoche vor Ort statt. Im Anschluss wurden die Entwurfsarbeiten bis Semesterende an den jeweiligen Hochschulen ausgearbeitet. Die Studierenden waren aus dem 1. Semester Master-Studiengang (Leipzig, Nürnberg) und 5. Semester Bachelor-Studiengang (Bremen).

##### *Kooperation der Universitäten*

Ausgehend vom Gemeinschaftsvorhaben koopstadt wurde im Jahr 2010 von Prof. Felicitas Hillmann, Institut für Geographie Bremen, eine wissenschaftliche Kooperation zwischen dem Institut für Geographie der Uni Bremen, dem Institut für Geographie der Uni Erlangen-Nürnberg und dem Institut für Geographie an der Fakultät für Physik und Geowissenschaften der Uni Leipzig initiiert.

Zuvor haben sich Bremer Studierende bereits ein Semester lang mit koopstadt auseinandergesetzt, waren in Leipzig und Nürnberg vor Ort, haben recherchiert und Experten befragt. Im Wintersemester wurde die Auseinandersetzung mit koopstadt im Rahmen des jährlich angebotenen „Projekt Planungspraxis“ eingebunden.

Mit dem Ziel, die Studierenden durch die Verbindung von Wissenschaft und Praxis möglichst anwendungsnahe an „echte“ Planungspraxis heranzuführen, wurde im Studienjahr 2011/2012 ein städteübergreifendes bzw. institutsübergreifendes Projektseminar durchgeführt. Diese Seminarform stellt eine Besonderheit innerhalb des Studienverlaufs dar und basiert auf der vorangegangenen Auseinandersetzung der Bremer Studierenden mit koopstadt. Im Zuge des Seminars wurden im November 2011 institutsübergreifende, gemeinsame Workshops in Bremen und Leipzig durchgeführt. Im Februar 2012 wurde der Austausch mit einem Workshop in Erlangen weitergeführt. Die Veranstaltungen bestanden jeweils aus inhaltlichen Diskussionen begleitet von Impulsreferaten und Gesprächen mit Experten aus den drei Städten sowie Exkursionen. Daneben wurden seminaristische Vorlesungen an den Fakultäten angeboten.

Im Ergebnis wurden in der Reihe „Bremer Beiträge zur Angewandten Geographie“ im Mai 2012 die Erkenntnisse und Empfehlungen seitens der Studierenden in der Studie „Das Pilotprojekt koopstadt zur Stadtentwicklung. Eine Bestandsaufnahme und Einordnung aus studentischer Sicht und eine interuniversitäre Kooperation zur Stadtentwicklung. Mit Fallstudien zu Bremen, Leipzig und Nürnberg“ kooperativ aufgearbeitet. Die Studierenden der FAU fassten ihre Erkenntnisse im Bericht „Das Stadtentwicklungskonzept koopstadt – eine Analyse aus studentischer Sicht“ zusammen.

Der institutsübergreifende Austausch wurde von den jeweiligen Städteteams von koopstadt fachlich sowie von Bremen und Leipzig finanziell unterstützt.

Daneben kooperiert auch koopstadt auf vielfältigen Gebieten mit den Hochschulen und Universitäten der drei Städte. So wirkten vielfach Vertreter der Bildungseinrichtungen in Workshops der Projektfamilien in Form von Projektpräsentationen und Teilnahmen an inhaltlichen Diskussionen mit.

Weitere Kooperationen werden auch neben den fachlichen Auseinandersetzungen gepflegt: So fand der erste Workshop der Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ 2011 auf dem Innenstadt-Campus der Universität Leipzig statt; das „Bremer Barock Consort“ (Akademie für Alte Musik an der Hoch-



schule für Künste Bremen) sorgte für die musikalische Begleitung des Parlamentarischen Abends der Zwischenbilanz 2012 in Berlin.

#### 2.4.9 Kooperation/Integration von drei städtischen Wohnungsunternehmen

Die kommunalen Immobilienunternehmen sind den stadtentwicklungs- und wohnungspolitischen Zielen ihrer Städte verpflichtet. Sie stellen Wohnraum für alle Bevölkerungsschichten zur Verfügung und engagieren sich in vielfältigen sozialen Projekten und im Stadtumbau. So sind sie als städtische Wohnungsunternehmen Vorreiter im Bereich energetischer Sanierungen und erbringen neben ihrem Wohnraumangebot einen Mehrwert an Lebensqualität. Hierfür entwickeln die drei Wohnungsbaugesellschaften von Bremen (GEWOBA), Leipzig (LWB) und Nürnberg (wbg) gemeinsam im Rahmen des Kooperationsvorhabens koopstadt konkrete Ideen und Projekte. Auf der Präsentation des Gemeinschaftsvorhabens auf dem 4. Bundeskongress der NSP am 27. September 2010 traten die Wohnungsunternehmen mit einem eigenen gemeinsamen Beitrag auf.

Insbesondere bei den Workshops der Projektfamilien „Stärkung der Innenstadt“ und „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“ konnten Vertreter der Wohnungsunternehmen in den fachlichen Austausch einbezogen werden.

#### 2.4.10 Aktivitäten der drei Städtepartner auf lokale Ebene 2012

Auf der lokalen Ebene fanden u.a. folgende Aktivitäten statt:

##### Freie Hansestadt Bremen

- Im Rahmen der Hochschulkooperation waren vom 21.2. - 2.3.2012 im Foyer der Hochschule Bremen die Arbeiten zum Güterbahnhof Bremen der Studentinnen und Studenten ausgestellt.
- Aus dem Leitbild- und koopstadt-Prozess heraus sowie in Anknüpfung an die Arbeitsstrukturen und Ergebnisse der Mitwirkung von Bremen/Bremerhaven bei „Lernen vor Ort“ wurde Ende 2010 auf teilräumlicher Ebene für den Bremer Westen (Stadtteile Gröpelingen, Walle und das Areal der Überseestadt in ihrer stadträumlichen Einbindung) die Auseinandersetzung mit einem ressortübergreifenden Abstimmungs- und Entwicklungsmodell begonnen. Die hierfür gebildete Leitbild AG „Bremer Westen 2020+“ hat von Juli bis Dezember 2011 in Workshops und thematischen Vertiefungen die Situation des Bremer Westens analysiert, Ziele der künftigen Stadt(teil)entwicklung für diesen Teilraum formuliert und dabei vier zentrale Leitthemen (Talente, Quartiere und Verbindungen, Wirtschaft und Beschäftigung, Mitmachen) mit ersten Maßnahmevorschlägen identifiziert. Dabei kamen differenzierte Ansätze (Talente) zu den verschiedenen Themen und in den Teilbereichen des Bremer Westens zum Tragen: u.a. soziale Aspekte (siehe „Lernen vor Ort“) in Gröpelingen, die Etablierung der Kultur- und Kreativwirtschaft in den innenstadtnahen Teilen von Walle und die besondere Entwicklungsdynamik in der Überseestadt.

Das Ergebnis der extern moderierten Auseinandersetzung von ca. 50 Akteuren aus allen Ressorts, zuständigen Gremien und Partnern der Stadtteilentwicklung wurde in einem „Protokoll“ festgehalten. Es war Grundlage für die weitere Behandlung in den zuständigen Gremien.

Für die Umsetzung eines Handlungskonzeptes „zur integrierten, ressortübergreifenden städtebaulichen und sozialen Weiterentwicklung des Bremer Westens“ der vom Senat als Orientierungsrahmen beschlossen wurde, soll gegenwärtig eine Entwicklungsagentur mit Mitarbeitern des Stadtentwicklungs- und des Bildungsressorts eingerichtet werden. Sie wird auch in öffentlichen Veranstaltungen und Beteiligungsprozessen präsent sein. Die Entwicklungsagentur soll mit einem Jahresetat über 400.000 Euro ausgestattet werden.

- Ein historisches Gebäude der Bremer Woll-Kämmerei war im Sommer 2012 Schauplatz eines „sozialen Experimentes“. In der früheren Sortiererei, einem Bau aus dem Jahr 1915, hat die Zwischenzeitzentrale (ZZZ) Bremen vom 1. Mai bis 15. Juli 2012 ein „Laboratorium zur Erprobung neuer Arbeitsformen und Produktionsweisen“ eingerichtet. Selbstständige aus der Kreativwirtschaft, Handwerker, Künstler, Tüftler und mobile „Bildschirmarbeiter“ aus nah und fern wurden unter einem Dach zu versammelt. Das Konzept trägt den Namen „Palast der Produktion“. Die Diskussionsreihe "Produktpalette" (Start 1. Mai 2012) bildete den theoretischen Überbau. „Das gemeinschaftliche Arbeiten im Rahmen des Projektes ist ein Gegenentwurf zum

Einzelkämpfertum", heißt es in dem Konzept. „Es wirkt Vereinzelung entgegen und schafft Innovationen durch interdisziplinären Erfahrungs- und Wissensaustausch". Am 28. und 29. Juni 2012 fand dort der Kongress 2nd Spaces statt.

- Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr veranstaltete am 27. November 2012 die Klimakonferenz 2012. Im Fokus der diesjährigen Konferenz stand das Thema Gebäudesanierung. Anhand positiver Beispiele aus Bremen, Bremerhaven und anderen deutschen Städten wurden Möglichkeiten und Chancen für eine nachhaltige, das Stadtbild erhaltende, sozial verträgliche Gebäudesanierung aufgezeigt und diskutiert.
- Mit dem Bremer Westen und der Östlichen Vorstadt im Stadtteil Mitte wurden zwei Pilotgebiete zur Thematik Mobilität bestimmt.
- Der Beteiligungsprozess zum Nutzungskonzept des innerstädtischen Umstrukturierungsgebietes „das neue Hulsbergquartier“ (Vgl. koopstadt-Beteiligungsbrochure Kap. 2.5.7) ist zunächst abgeschlossen. Zurzeit werden die Wettbewerbsbeiträge ausgewertet.
- Der Verkehrsentwicklungsplan ist nach mehreren öffentlichen Veranstaltungen zur Beteiligung ins Internet gegangen. Das Beteiligungsangebot wird intensiv wahrgenommen. Dabei finden die Ziele des Verkehrsentwicklungsplans einen breiten Konsens.
- Zum Innenstadtkonzept gab es am 29. Mai 2012 eine öffentliche Veranstaltung, in der die Beiräte Mitte und der benachbarten Stadtteile ihre Sicht in den Bearbeitungsprozess einbrachten. Am 30. Oktober wurden die wesentlichen Konzeptergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt und diskutiert. Der Abschlussbericht zum Konzept wird 2013 vorgelegt.
- Am 10. Juli 2012 hat der Regionalbeirat des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e. V. den Entwurf eines Raumplanerischen Vertrages zum Entwurf des Regionalen Zentren- und Einzelhandelskonzeptes zur Beratung und Beschlussfassung in den Städten und Gemeinden der Region Bremen freigegeben. Nach vier teilträumlichen öffentlichen Informationsveranstaltungen für die Stadt- und Gemeinderäte hat jetzt die Beratung in den Kommunalparlamenten begonnen. Eine Vertragsunterzeichnung wird im Frühjahr 2013 angestrebt.
- Der neu aufzustellende Flächennutzungsplan startete am 28. November die Beteiligung der Träger öffentlicher Belange. Damit wird zugleich die Beteiligung der Stadtteilbeiräte begonnen. Zusammen mit dem ebenfalls neugefassten Landschaftsprogramm wird im Frühjahr 2013 die erste Phase eines umfangreichen Beteiligungsprozesses mit einer Veranstaltungs- und Workshopfolge durchgeführt, der durch Angebote im Internet ergänzt wird.

### Stadt Leipzig:

- Die Steckbriefe der Leipziger Projekte wurden aktualisiert. Dabei wurden auch die Entwicklungsverläufe, die das jeweilige Projekt „durchlebt“ hat, dargestellt. Die Effekte, die der koopstadt - Prozess auf das Projekt bzw. vor Ort hatte, werden ebenfalls erläutert. Die Steckbriefe werden auf die koopstadt-Website gestellt.
- Erstmals im 3. Quartal 2012 erschien ein öffentlicher Infobrief zur Integrierten Stadtentwicklung (Leipzig 2020 – Stadtentwicklung gemeinsam gestalten). Der Infobrief wird zukünftig 3 – 4 mal im Jahr erscheinen und kann über E-Mail abonniert werden. Herausgegeben durch das Dezernat Stadtentwicklung und Bau, werden in der Regel Interviews und Informationen zu Fachthemen des SEKo sowie zu stadtentwicklungsrelevanten Aktionen und Veranstaltungen enthalten sein. Der 1. Infobrief enthält darüber hinaus einen Bericht zur koopstadt – Zwischenbilanz im Juni 2012 in Berlin. Ziel ist, die während der Erarbeitung des SEKo aufgebauten Fäden der Kommunikation und Information auch in der Umsetzungsphase zusammenzuhalten; Projekte/Maßnahmen anderer Dezernate werden aufgenommen.
- Bis Anfang 2014 soll der Stadtentwicklungsplan (STEP) Verkehr und öffentlicher Raum im Sinne eines interdisziplinären Mobilitätskonzeptes fortgeschrieben werden. Dieser wird eng mit dem Stadtentwicklungskonzept (SEKo) verknüpft. Die Bürgerbeteiligung dazu wird durch die Nationale Stadtentwicklungspolitik (NSP) gefördert, bspw. gingen im Rahmen eines Bürgerwettbewerbs ca. 500 Ideen für stadtweite Konzepte, Konzepte für Stadtteile oder auch für Wohngebiete ein. Ein Runder Tisch begleitet den gesamten Prozess als Beirat.
- Als konkretes Projekt zur Förderung nachhaltiger Mobilität wurden im Januar durch Leipziger Vertreter die Mobilpunkte in Bremen besichtigt und dazu Gespräche geführt. Es wird angestrebt, diesen Ansatz auf Leipzig zu übertragen.

- Zur besseren Verknüpfung von Klimaschutzkonzept und integrierter Stadtentwicklung wurde im November 2012 die Broschüre „Klimagerechte, nachhaltige Stadtentwicklung“ veröffentlicht, die auf die Maßnahmen zum Klimaschutz bzw. -anpassung im Bereich Stadtentwicklung und Bau fokussiert.
- In einer interfraktionellen Arbeitsgruppe unter Leitung des Leipziger Oberbürgermeisters Burkhard Jung wurden die Schärfung der Ziele des SEKo und die bessere Vermittlung an die Bürgerinnen und Bürger diskutiert. Dabei wurden die Bremer Erfahrungen mit der Ergebnisbroschüre zum Leitbildprozess einbezogen, in der das Leitbild mit differenzierten Mitteln und in unterschiedlicher Detaillierung an verschiedene Zielgruppen vermittelt wird. Die Broschüre „Leipzig wächst nachhaltig“ stellt die Leipziger Ziele und Schwerpunkte der Stadtentwicklung einprägsam dar.
- Im Ergebnis der Workshops „Stärkung der Innenstadt“ im September 2011 in Leipzig soll auch in Leipzig ein breiter Beteiligungsprozess zur Innenstadtentwicklung initiiert werden. Im Ergebnis soll ein „Nutzungsstrukturelles Leitbild Innenstadt“ entstehen, das einen besonderen Schwerpunkt auf die Verknüpfung der City mit ihren Randbereichen legt.
- Der Fortsetzungsantrag für das Projekt „Lernen vor Ort“ für den Zeitraum August 2012 bis August 2014 wurde vom BMBF bewilligt. Dieser beinhaltet u.a. den Ergebnistransfer mit den Städten Bremen und Nürnberg, so dass die Zusammenarbeit in der Projektfamilie „Bildung im Quartier“ zukünftig stark durch „Lernen vor Ort“ getragen werden kann.
- Die aktuelle öffentliche Diskussion um die Gentrifizierung ausgewählter Stadtviertel in Leipzig wird auch im Rahmen von koopstadt aufgegriffen, da es einen engen Zusammenhang zu den Erfolgen im „Instrumentenkoffer Stadtumbau“ und „Kultur- und Kreativwirtschaft“ hat.
- Das NSP-Projekt „BioCity Campus“ wurde mit einem Workshop und der Konzeptstudie im Dezember 2011 abgeschlossen. Derzeit erfolgt eine Vertiefungsstudie zur Machbarkeit einer GMP-Anlage als Impulsprojekt.
- Mitte April wählte eine Jury von 27 Bewerbern 16 Städte und Landkreise für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ausgelobten Forschungsvorhaben „ZukunftswerkStadt“ aus, bei dem der Fokus auf einer nachhaltigen Entwicklung der Städte liegt. Das Leipziger Vorhaben beinhaltet eine stärkere Verknüpfung des SEKo-Prozesses mit der Leipziger Agenda 21 und soll Ergebnisse liefern, die auch für koopstadt - Projektfamilien relevant sind.
- koopstadt wurde als Kandidat vorgeschlagen für den von der Stadt Barcelona ausgelobten City to City Award ([www.citytocity.fad.cat/](http://www.citytocity.fad.cat/)). Hiermit werden jährlich Projekte ausgezeichnet, die gute Lösungsansätze zu aktuellen Herausforderungen der Stadtentwicklung erarbeitet und damit die Lebensqualität der Bürger verbessert haben. Da koopstadt sehr kurzfristig umfangreiche Projektinformationen in Englisch hätte liefern müssen, hat die Geschäftsstelle den Veranstalter mitgeteilt, dass koopstadt die Bewerbung nicht wahrnehmen kann. Zugleich wurde der Bedarf an koopstadt - Informationen in englischer Sprache deutlich - auch vor dem Hintergrund der internationalen Konferenz zur Leipzig Charta im Oktober 2012.
- Am 16. September fand ein Talk-Walk zum Leipziger Passagen- und Hofsystem statt, der Audio-Talk-Walk steht auf [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) zum download bereit.

#### **Stadt Nürnberg:**

- 19. November 2012 – Symposium Lebenswerte Quartiere: Strategien für einen zukunftsorientierten Stadtumbau. Das einjährige, interdisziplinäre Forschungsprojekt „Stadtlabor Nürnberger Weststadt“ der Technischen Universität München untersuchte am Beispiel der „Weststadt“, wie das Ziel einer lebenswerten und nachhaltigen Stadt langfristig gesichert werden kann. Unter Berücksichtigung von Herausforderungen, die den Umbau vorhandener Stadtquartiere maßgeblich beeinflussen, wie der Geschwindigkeit des globalen Wandels, dem Klimawandel und der Energiewende, wurden Hinweise für Handlungsspielräume zur zukunftsfähigen Entwicklung des Stadtquartiers eruiert. Hierzu wurden auf der Basis einer umfassenden Grundlagenermittlung Methoden, Strategien und alternative Entwicklungspfade entwickelt. Im Rahmen des Symposiums, moderiert von Prof. Dr. Werner Lang der TUM, und ergänzt durch Fachvorträge, wurden die Arbeitsergebnisse des „Stadtlabors Nürnberger Weststadt“ sowie die ihnen zugrunde liegenden Denk- und Arbeitsansätze durch die beteiligten Lehrstühle der TUM vorgestellt. Im Fokus der Betrachtungen stehen hierbei die Thematiken Wirtschaft, Woh-

nen und Raum. Sie sollen als Basis für eine Transformation zu einem lebenswerten und nachhaltigen Stadtquartier dienen. Um Rahmenbedingungen, Steuerungsmöglichkeiten und mögliche Auswirkungen unterschiedlicher Entwicklungspfade aufzuzeigen wurden drei Zukunftsszenarios für die Weststadt bis 2050 entwickelt. Die Stadtplanung und Politik sollen hierdurch unterstützt werden Handlungsoptionen und deren langfristigen Wirkungen zu erkennen. Im ersten Szenario „Managed Care“ besitzt die „Weststadt“ keine wirtschaftliche Führungsposition innerhalb Nürnbergs und der Metropolregion, aber eine unterstützende und zudenende Funktion. Das zweite Modell „Knowledge Economies Hub“ sieht die „Weststadt“ im Jahr 2050 als Wirtschaftsstandort mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Der Stadtteil stellt hier eine hohe Wertschöpfung und anspruchsvolle Arbeitsplätze für die Metropolregion und Nürnberg bereit. In der dritten Zukunftsvorstellung „Birthplace of Subsistence Economy“ entwickelt sich das Quartier zu einem Zentrum von regional orientierten Wirtschaftskreisläufen, nach angenommenem wirtschaftlichen Niedergang und Schrumpfung bis in die 2020er Jahre. Alle drei Szenarien sind mögliche Entwicklungswege der „Weststadt“ Nürnbergs, die alle das Potential haben, sich dem Ideal einer lebenswerten Stadt zu nähern. Die große Aufgabe der Stadtplanung sei es, planerische Maßnahmen für den Stadtteil und die Stadt so zu gestalten, dass alle Entwicklungsrichtungen denkbar bleiben. In der anschließenden Podiumsdiskussion, moderiert von Prof. Dr. Alain Thierstein der TUM, wurde unter anderem über den bewussten Umgang mit städtischen Freiflächen und deren ästhetischen, sowie sozialem und identitätsstiftenden Wert für die Stadt debattiert. Deutlich wurde hier das Konfliktpotential zwischen Wohnflächenmangel, innerstädtischer Energieproduktion und Freizeitflächenbedarf. Einig war man sich in Bezug auf Bürgerbeteiligung. Für eine zukünftig tragfähige Stadtplanung sei eine deutlich gesteigerte Miteinbeziehung und Information der lokalen Bevölkerung zwingend erforderlich. Die abschließend eröffnete, begleitende Ausstellung bietet Interessierten die Möglichkeit sich mit den Ergebnissen des „Stadtlabors Nürnberger Weststadt“ unmittelbar auseinanderzusetzen.

- Nürnberg hat sich mit dem Projekt „Kunst Nordost“ an dem Wettbewerb des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung „Stadt bauen. Stadt leben.“ um den nationalen Preis für integrierte Stadtentwicklung und Baukultur beteiligt.
- Im Rahmen des Leitbilds „Grüne Weststadt“ und der Erstellung einer Klimaanpassungsstrategie in der Weststadt wurde ein umfassendes Grün- und Freiraumkonzept für diesen Stadtteil erarbeitet.
- Im Frühjahr 2013 wird der aktuelle Bericht zur Stadtentwicklung erarbeitet. Zur strategischen Ausrichtung der Stadtentwicklung ab 2013 standen und stehen verschiedene Punkte an, die einen gewichtigen Beitrag hierzu leisten und entsprechend ihrem Gewicht in die Stadtentwicklung kohärent eingebunden werden sollen wie z.B.:
  - Aktuell laufend: Konzept Wohnbauflächen, Konzept Gewerbeflächen, Einzelhandelsgutachten, Nahverkehrsentwicklungsplan, Themenfeld „Beteiligung“ als Querschnittsthema (z.B. e-participation), Lärmaktionsplan Gesamtstadt, Energienutzungsplan Gesamtstadt;
  - Neu hinzukommend: Frage nach der Erstellung eines Freiraumkonzeptes für die Gesamtstadt/ INSEK Freiraum, Studie Wohnen 2025, evtl. weitere INSEKs Flughafen und Südosten, INSEK für die Gesamtstadt.
- Seitens des Zentralverbandes vom Deutschen Handwerk wird derzeit unter dem Titel Kulturkraftwerk ein Konzeptbaustein zum Thema Kultur- und Kreativwirtschaft entwickelt, dessen Einsatz aktuell seitens der Stadt Nürnberg geprüft wird. Qualifizierte Meisterbetriebe der Bau- und Ausbaugewerbe sanieren in kommunalem Besitz befindliche aufgelassene Industriebauten/-brachen in sozial schwachen urbanen Gebieten in Eigenleistung und schaffen sog. Kulturkraftwerke mit gemischter Gewerbestruktur. Hierbei stellen sie weitere Beschäftigte ein bzw. bilden weitere Lehrlinge aus. Entsprechend ihrer Restaurierungs- und Beschäftigungsleistung erhalten sie Gewerberaum in diesen Objekten zu besonders günstigen Konditionen. Hierbei müssen vergabe-, kartell- und beihilferechtliche Probleme berücksichtigt werden. Alternativ werden sie an den Mieteinnahmen aus den Objekten beteiligt. Unter Beteiligung von ZDH, Handwerkskammer und IHK könnte für die drei Städte an möglichen konkreten Beispielen ein solches Modell durchgespielt werden.
- Der mittlerweile 17. Architekturclub der Bayerischen Architektenkammer am 23.02.2012 in der IHK Nürnberg für Mittelfranken mit dem Thema: ‚Geld macht Stadt?‘ fand wiederholt regen Zuspruch. Unter anderem diskutierten Frau Prof. Dr. Sonja Beeck, Berlin/Kassel, Herr Prof.



Tobias Wulf, Architekt aus Stuttgart, Herr von Vopelius von der IHK Nürnberg für Mittelfranken und Herr Dr. Fraas, Wirtschaftsreferent der Stadt Nürnberg. Die Veranstaltung wurde von Herrn Dr. Dieter Bartetzko, Architekturkritiker der FAZ, geleitet. Der 18. Architekturclub der Bayerischen Architektenkammer fand am 14.06.2012, 19.00 Uhr auf dem Klarissenplatz zu dem Thema: ‚Platz da! – Öffentlicher Raum, wozu?‘ statt, u.a. mit Dipl.-Ing. Andrea Gebhard, Landschaftsarchitektin aus München; Dipl.-Ing. (FH) Rita Lex-Kerfers, Landschaftsarchitektin und Stadtplanerin aus Bockhorn; Horst Förther, 2. Bürgermeister der Stadt Nürnberg sowie Dipl.-Ing. (FH) Bernard Lorenz, Landschaftsarchitekt aus Nürnberg. Moderiert wurde die Veranstaltung durch Prof. Dipl.-Ing. Gerd Aufmkolk, Landschaftsarchitekt, ebenfalls aus Nürnberg. Der 19. Architekturclub stand am 25.10.2012 im Südpunkt unter dem Motto: „Umwelt und Stadt- ein Liebesverhältnis?“. Ira Mazzoni, Journalistin aus München, moderierte die Diskussion zwischen Prof. Mark Michaeli, Architekt TU München; Dr. Peter Pluschke, Umweltreferent der Stadt Nürnberg; Prof. Carlo Weber, Architekt Stuttgart /München /TU Dresden und André Winkel, Bund Naturschutz in Bayern e.V. – Nürnberg.

- Ergebnisse der vier integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte (INSEKs): Für die Neuaufstellung der Stadtentwicklung im Rahmen des Projektes koopstadt wurde das Ziel formuliert, Entwicklungskonzepte für die Schwerpunktgebiete der Stadtentwicklung zu erstellen. Daraufhin hat der Stadtplanungsausschuss in seiner Sitzung am 07.04.2011, auch als Voraussetzung für die Städtebauförderungsprogramme "Aktive Stadt- und Ortsteilzentren" und "Stadtumbau West", die Vergabe von vier integrierten Stadtteilentwicklungskonzepten (IN-SEKs) für die Teilbereiche Altstadt, Süden, Weststadt und das gesamtstädtische Projekt "Nürnberg am Wasser" beschlossen. Im Stadtrat wurde am 13.07.2011 als Teil des koopstadt-Sachstandsberichtes für 2010 über den laufenden INSEK-Prozess berichtet. Die Bürgerinnen und Bürger und die Fachöffentlichkeit wurden in acht Aktionstagen (je zwei pro Gebiet) zu Beginn und zum Abschluss in die INSEK-Erarbeitung eingebunden. Die in enger Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung erarbeiteten Ergebnisdokumentationen wurden am 13.06.2012 von der Stadtspitze und den Bearbeiterinnen Frau Prof. Iris Reuther und Frau Dr. Sonja Beek der Öffentlichkeit präsentiert.
- Für alle vier INSEKs gilt gleichermaßen, dass sie auf der Grundlage differenzierter Betrachtungen und Analysen basieren. Daraus wurden Themenfelder und Entwicklungsansätze erkannt. Als Ergebnis eines dann intensiv geführten und ressortübergreifenden Arbeits- und Kommunikationsprozesses wurden letztendlich spezifische Entwicklungsziele formuliert. Parallel entwickelte Konzeptbausteine beschreiben das mögliche gemeinsame Handeln der Verwaltung in Kooperation mit den Partnern (Bürger, Akteure, Geschäftsleute, Verbände, etc.) der Stadtteilentwicklung. Zur Verdeutlichung der wesentlichen Handlungsansätze werden für jeden Konzeptbaustein mehrere strategische Projekte vorgeschlagen.
- Der gesamte Prozess wurde von den interdisziplinär besetzten koopstadt-Gebietsteams im Rahmen interner Workshops fachlich begleitet und gesteuert. Dem forum Stadtentwicklung wurde an Schlüsselstellen des Gesamtprozesses Bericht erstattet. Auch im interkommunalen koopstadt-Erfahrungsaustausch zwischen Leipzig, Bremen und Nürnberg wurde der Nürnberger INSEK-Prozess mit positivem Echo gespiegelt. Die erfolgreiche Einbindung des zweiten Aktionstages zur Altstadt in den koopstadt-Workshop am 24./25. April 2012 bestätigt dies eindrucksvoll. Die vorliegenden integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte bilden die Leitgedanken für die jeweiligen Stadtgebiete und sollen nun im Detail in der fachlichen und öffentlichen Diskussion weitergeführt werden. Als nächste Schritte stehen die Priorisierung der Projektvorschläge, die Erarbeitung von Umsetzungskonzepten sowie die Weiterentwicklung der verwaltungsinternen Organisationsstrukturen auf der Agenda. Als sinnvoll wird erachtet, dass verschiedene Themen wie z.B. die Themen Wohnen, Grün, etc. in Form weiterer Fachexpertisen für die Gesamtstadt oder in den Stadtgebieten vertieft werden. So ist ein Konzept Wohnen 2025 oder ein Grün- und Freiraumkonzept in Vorbereitung, das sich speziellen Fachfragen widmet. Die nun vorgelegten integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte bilden eine solide Basis für die Erarbeitung von konzeptionellen Leitgedanken für die Entwicklung der gesamten Stadt. Eine solche Konzeption integrierter Stadtentwicklung wird bis 2015 angestrebt.
- Die Olk-Studie zur Lern- und Bildungslandschaft im Nürnberger Westen steht kurz vor ihrer Fertigstellung.
- Der Nahverkehrsplan ist abgeschlossen, besonders interessant war eine Veranstaltung mit Straßburger Planern, die das Thema einer neuen Tramquerung der Altstadt belebt hat.

- Die Studie Wohnen 2025 - 2050 wird zur Ausschreibung vorbereitet. Ziel: Abgleich der prognostizierten quantitativen und qualitativen Entwicklung der Bevölkerung der Stadt Nürnberg mit der Wohnraumsituation im Bestand und den daraus abgeleiteten Erfordernissen der angepassten Umgestaltung des Bestandes bzw. der Neuschaffung von Wohnraum. Der Forschungsauftrag bildet die Grundlage zur Ermittlung des Handlungsbedarfs im Bereich Wohnungs- und Baulandpolitik und zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.
- Regionalwerkstatt Jugend macht Stadt am 18.10.2012: Die vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) in Zusammenarbeit mit koopstadt ausgerichtete Regionalwerkstatt war eine von drei Regionalwerkstätten des Projekts „Jugendbeteiligung im Praxistest“. Die Veranstaltung bot Stadtentwicklern und allen, die sich für die Verbindung von Jugend und Stadtentwicklung interessieren die Möglichkeit, im fachlichen Austausch zwischen Forschung, Politik und Planungsverwaltungen, über das Thema Jugendbeteiligung in der kommunalen Planungspraxis zu diskutieren. Neben allgemeinen Vorträgen zum Potenzial von Jugend und Jugendbeteiligung im Praxistest wurden Berichte von ausgewählte Forschungsvorhaben und Praxisprojekte aus Rosenheim, Miesbach und Nürnberg vorgestellt. Als Teil des Nürnberger „Laut!“- Forums können Heranwachsende bei „Laut! Cash“ per Mail konkrete Wünsche und Bedürfnisse äußern. Diese werden von einem Mitarbeiter geprüft und beantwortet. Wenn die eingesendeten Vorschläge den Prinzipien des Gemeinnutzes und der Umsetzbarkeit genügen, werden diese in Zusammenarbeit mit dem Antragsteller realisiert. Für die gesamte Dauer einer Unternehmung steht den Jugendlichen ein konkreter Ansprechpartner von „Laut! Cash“ zur Verfügung. Einzelprojekte dürfen hierbei ein Budget von 400€ nicht überschreiten. Das Jahresbudget von „Laut! Cash“ beträgt 20.000 €. Die transparente und einfache Struktur des Projekts hilft Jugendlichen ihre konkreten Bedürfnisse und Wünsche zu artikulieren. Andererseits wird der Stadt Nürnberg ermöglicht gezielt auf diese Wünsche einzugehen und eventuelle Trends zu erkennen. Auf die Präsentationen folgend wurden die Teilnehmer in vier Arbeitsgruppen aufgeteilt, in denen die Besonderheiten und Anforderungen im Falle der Mitwirkung von Jugendlichen in der Stadtentwicklung erörtert werden sollten. Im Rahmen von 3 Maßstabsebenen „Jugendliche in der gesamtstädtischen, übergeordneten Planung“, „Jugendliche im Quartier“ und „Jugendliche im öffentlichen Raum, Plätze und Freiräume“ sollten Stolpersteine und Möglichkeiten in der Arbeit mit Jugendlichen erörtert werden. In der anschließenden Ergebnisvorstellung kristallisierten sich vor allem die Punkte Transparenz, konkrete Ansprechpartner, mehr Offenheit und Mut im Umgang mit Jugendlichen von Seiten der öffentlichen Dienste, als noch zu verbessernde und auszubauende Felder. Die aus der Diskussion gewonnenen Ergebnisse sollen in einen Leitfaden für Planungsverwaltungen des BMVBS einfließen. Als Tagesabschluss wurden geführte Themenrundgänge über das AEG-Gelände zu den Themen Kultur, Bildung, Freiraum und Jugendorte angeboten.
- Die TU Stuttgart wird u.U. zum Nürnberger Süden ein studentisches Projekt zu einem „Übungs-INSEK“ durchführen.

## 2.5 Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung als strategischer Pfad von koopstadt

### 2.5.1 Veranstaltung Zwischenbilanz am 25.06.2012 in Berlin

Unter der Überschrift „PERSPEKTIVENWECHSEL: Drei Städte zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik“ haben die Städte Bremen, Leipzig und Nürnberg nach fünf Jahren intensiver Zusammenarbeit gemeinsam mit Fachleuten und politischen Entscheidungsträgern eine Zwischenbilanz gezogen. Dazu luden die Städtepartner am 25. Juni 2012 in die Landesvertretung der Freien Hansestadt Bremen nach Berlin ein.

Die Veranstaltung war unterteilt in ein fachliches Programm und einen Parlamentarischen Abend. Anlässlich der Zwischenbilanz erschien zudem die zweite Ausgabe des Magazins koopBLATT.

#### *Fachliches Programm*

Gastgeber des Fachlichen Programms waren Bianca Urban, Abteilungsleiterin Regional- und Stadtentwicklung, Stadtumbau, Wohnungswesen beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr in Bremen (in Vertretung von Franz-Josef Höing, Senatsbaudirektor der Freien Hansestadt Bremen), Martin zur

Nedden, Bürgermeister und Beigeordneter für Stadtentwicklung und Bau der Stadt Leipzig, und Dr. Michael Fraas, Berufsmäßiger Stadtrat, Wirtschafts- und Stadtentwicklungsreferent der Stadt Nürnberg.

Weitere Teilnehmer/innen waren u.a. Prof. Elke Pahl-Weber, Technische Universität Berlin, Prof. Kunibert Wachten, RWTH Aachen, Christine Schimpfermann, Planungs- und Baureferentin in Regensburg und Michael von der Mühlen, Stadtdirektor in Gelsenkirchen.

Das Programm hatte zwei Schwerpunkte. Zum einen das Verhältnis von Anspruch und Wirklichkeit der integrierten Stadtentwicklung, zum anderen die beispielhafte Vorstellung der koopstadt-Zwischenbilanz auf den Gebieten „Bildung im Quartier“, „Stadt ist Region“ und „Stärkung der Innenstadt“. Das Programm wurde moderiert von Sabine Süß, Vorstandsvorsitzende der Schader-Stiftung, Darmstadt.

### *Parlamentarischer Abend*

Der Parlamentarische Abend mit Gästen aus der Hauptstadt und der Republik bot Gelegenheit für politische und fachliche Gespräche zur Stadtentwicklungspolitik. Unter dem Motto „Drei Städte setzen Impulse“ diskutierten zunächst Oberbürgermeister Burkhard Jung (Leipzig), Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly (Nürnberg), Senator Dr. Joachim Lohse (Senator für Umwelt, Bau und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen), und Stadtbaurätin Prof. Elisabeth Merk (München) mit Oda Scheibelhuber (Abteilungsleiterin für den Bereich Stadtentwicklung) vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Die Moderation hatte auch hier Sabine Süß inne.

Die Zwischenbilanz wurde in einem ausführlichen Report dokumentiert, in der die einzelnen Beiträge und Diskussionen festgehalten sind. Die Broschüre ist auf [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) öffentlich zugänglich und abrufbar. Die Dokumentation sowie das Programm sind dem Endbericht als Anlage beigefügt.

Abb. 9 Zwischenbilanz 2012, Fotos: Photographiedepot





### 2.5.2 DASL-Jahrestagung am 30.09.2012 in Leipzig

Mit der „Werkstatt 5 – Mitteldeutschland in Kooperation mit koopstadt (Bremen, Leipzig, Nürnberg)“ beteiligte sich koopstadt aktiv an der DASL-Jahrestagung (28.–30.09.2012 in Leipzig) mit dem Thema: „Neue Polarisierungen von Stadt und Land? - Diskurs über veränderte Zentralitäten und künftige Aufgabenteilungen“. Unter der Überschrift „Stadt ist Region - über räumliche Vernetzung, Kooperation und neue Aktionsräume“ berichteten die Mitglieder der koopstadt-Gruppe Detlef Schobeß (Bremen), Stefan Heinig (Leipzig) und Hannes Hinnecke (Nürnberg) neben der Arbeitsweise des Städtetzwerkes und den Vorteilen eines städteübergreifenden Erfahrungsaustausches vor allem über die konkreten Erkenntnisse der Projektfamilie „Stadt ist Region“. Im Anschluss erfolgte eine Diskussion mit ca. 25 Teilnehmern aus größeren und kleinen Städten.

Mit der Ausrichtung der Werkstatt bei der DASL-Jahrestagung konnte koopstadt eine weitere Möglichkeit nutzen, die Zwischenergebnisse von koopstadt bundesweit zu präsentieren und diskutieren zu lassen. Moderiert wurde die Veranstaltung von Prof. Iris Reuther (Büro für urbane Projekte, Prozessbegleitung koopstadt).

Abb. 10 Werkstatt 5 auf der DASL-Jahrestagung 2012 in Leipzig, Fotos: Büro für urbane Projekte



### 2.5.3 Abendveranstaltungen im Rahmen der Workshops der Projektfamilien

Zum Abschluss des ersten Arbeitstages wurde von der jeweils gastgebenden Stadt ein Abendprogramm vorbereitet, zu dem auch die lokalen Vertreter aus Stadtverwaltung, Politik und Stadtöffentlichkeit sowie Bürger eingeladen waren. Das Spektrum reichte dabei von öffentlichen Podiumsdiskussionen über thematische Stadtspaziergänge bis hin zu kulturellen Veranstaltungen (Bsp. Stadtspaziergang am Lindenauer Hafen in Leipzig / Abendveranstaltung „Kultur und Einzelhandel in der Region Bremen“ auf Gut Varrel / „Mobile Bürgerversammlung mit Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly, Radtour durch das östliche Pegnitztal“)

Abb. 11 „Kultur und Einzelhandel in der Region Bremen“, Soiree Gut Varrel, Region Bremen Mai 2011

Abb. 12 „Mobile Bürgerversammlung“ mit Oberbürgermeister Maly, Nürnberg Juli 2011

Abb. 13 „Zukunftsfragen und Perspektiven für die Leipziger City“ Öffentliche Abendveranstaltung, Leipzig 2011







Abb. 14 „Altstadt Nürnberg“ Öffentliche Präsentation und Podiumsdiskussion zum INSEK Altstadt im April 2012

#### 2.5.4 Lokale Aktivitäten und Pressecho in Bremen, Leipzig und Nürnberg

An dieser Stelle zeigt sich zunehmend, wie sehr die drei Städte voneinander lernen. So werden Formate, die in der einen Stadt bereits erfolgreich installiert sind oder experimentell erprobt wurden, mit Variationen in den anderen Städten adaptiert. Die für und mit koopstadt initiierten öffentlichen Beteiligungsangebote werden in der Stadtgesellschaft wahrgenommen und sind gut besucht. (Lokale Aktivitäten im Einzelnen auf Vgl. 2.4.10)

In den drei Städten wird in der lokalen Presse vor allem im Zuge von öffentlichen Veranstaltungen berichtet (Ausstellungen, Spaziergänge, Workshops, etc.). Die jeweilige Lokalpresse wurde durch die Städtepartner selbst angesprochen.

Abb. 15 Lokale Aktivitäten der Städtepartner



Sanierung Bremen-Huckelriede, Broschüre

TALK WALKS Leipzig, Postkarte

Architekturclub Nürnberg, Flyer

#### 2.5.5 koopBLATT – Magazin für integrierte Stadtentwicklung

Wie im Kommunikationskonzept für koopstadt vorgesehen (siehe Zwischenbericht 2010), das von den Städtepartnern gemeinsam getragen wird, wurde das koopBLATT, ein Magazin für integrierte Stadtentwicklung, auf den Weg gebracht. Das koopBLATT ist in erster Linie ein journalistisches Produkt und erst in zweiter Linie ein dokumentarischer Bericht (also Organ von koopstadt). Es wendet sich an ein breites Fachpublikum von Stadtentwicklung und soll:

- informieren, die Komplexität der Gegenstände vermitteln und dabei gleichzeitig Interesse an den Themen wecken und das Problembewusstsein stärken;
- zentrale und aktuell relevante Themen der Stadtentwicklung herausarbeiten.

So sind verschiedene Rubriken (bspw. Reportagen und Interviews zu strategischen Projekten, „Schauplatz Stadt“ zur vergleichenden Betrachtung von strategischen Planungs- und Entwicklungsansätzen) entwickelt worden. Mit den Titelthemen „Governance“ (Ausgabe 1) und „Perspektivenwechsel“ (Ausgabe 2) und dazugehörigen Darstellungen von Governance-Strukturen, Themenfeldern, räumlichen Handlungsschwerpunkten, Beteiligungsformaten usw. wird der Anspruch an einen theoretischen Beitrag zum fachlichen Diskurs über Stadtentwicklung eingelöst.

Die erste Ausgabe erschien im September 2011 und wurde am Rande des 5. Bundeskongresses Na-32

tionale Stadtentwicklungspolitik (12./13. Oktober 2011) veröffentlicht und vor Ort ausgegeben. Die zweite Ausgabe erschien zur Zwischenbilanz von koopstadt am 25. Juni 2012.

Adressaten des koopBLATT sind Experten, Stadtentwickler, Partner der integrierten Stadtentwicklung, Projektakteure, Vertreter der Kommunalpolitik aber auch die Fachöffentlichkeit auf Bundes- und EU-Ebene. Eine erste Evaluation der Reichweite und Resonanz auf dieses eigenständige Kommunikationsmedium ergab, dass es vor allem in der Fachpresse (siehe Rezensionen in der Bauwelt, polis, PlanerIn sowie Raumforschung und Raumpraxis) überregional und bundesweit wahrgenommen wird. Zugleich nutzen es die drei Städtepartner für die Information und Beteiligung ihrer zahlreichen Partner auf den verschiedenen Ebenen ihrer Stadtentwicklungsprozesse. Schließlich ist es als professionell konzipiertes und gestaltetes Print- und online-Medium auch eine Referenz für andere Städte und findet in Ausbildungs- und Studiengängen der Stadt- und Regionalplanung, aber auch der Sozial- und Politikwissenschaften mit einem urbanistischen Fokus eine gezielte Anwendung.

Weitere Informationen und die Möglichkeit zum Download beider Ausgaben des Magazins als PDF-Datei unter [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de). Dem Bericht sind sie in digitaler Form in der Anlage beigelegt.

Abb. 16 koopBLATT, Erste und Zweite Ausgabe, Grafik: KARO\* architekten



## 2.5.6 Reports

Sämtliche Veranstaltungen von koopstadt werden in angemessener Form dokumentiert. So entstand in der Qualifizierungsphase 2009 – 2012 ein wertvoller Fundus an Wissen und Erfahrungen sowie an guten Projektbeispielen, auf den sowohl die koopstadt-Gruppe aber auch die Projektpartner, Akteure in städtischen Prozessen sowie das Berichtswesen zugreifen können.

Kernelement bilden die Workshops der Projektfamilien als tragende Säule des Erfahrungsaustauschs. Deren Ergebnisse wurden und werden in ausführlichen Reports festgehalten. Darin finden sich Informationen zu Teilnehmern, Veranstaltungsabläufen, Exkursionen und Abendveranstaltungen sowie vor allem die Thesen und Kernbotschaften der Projektfamilien. Die Reports werden allen beteiligten Akteuren übergeben und stehen öffentlich zum Download auf [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) bereit. Für die zwei Ausgaben des koopBLATT erwiesen sich die kontinuierlich weitergeführten Dokumentationen als wichtige Materialgrundlage. Die Reports erscheinen i.d.R. nicht in Papierform sondern werden als digitale Version verschickt und genutzt.

Nach gleichem Muster werden die Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit dokumentiert, jedoch nicht auf der Website veröffentlicht, da diese die internen Prozesse und Strategieentwicklungen begleiten.

Die Zwischenbilanz 2012 wurde in einem ausführlichen Report dokumentiert, in begrenzter Auflage gedruckt und zum download bereitgestellt.

Sämtliche in der Qualifizierungsphase erstellten Reports sind in digitaler Form der Anlage zum Bericht beigefügt.

Abb. 17 Reports der Workshops der Projektfamilien 2009-2012 / Büro für urbane Projekte



Abb. 18 Reports der Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit 2011-2012 und Report Zwischenbilanz 2012 / Büro für urbane Projekte





### 2.5.7 Beteiligungsbroschüre

In einer exemplarischen Untersuchung und Darstellung von neun ausgewählten Beispielen (drei pro Stadt, angesiedelt auf drei räumlichen Ebenen) sollte im Sinne einer „Momentaufnahme 2011“ deutlich werden, was den Alltag und das Normalgeschäft von Bürgerbeteiligung in Bremen, Leipzig und Nürnberg ausmacht. Hierzu beinhaltet die Broschüre auch einen Textbeitrag von Klaus Selle, der als Kurator im koopstadt-Prozess mitwirkt. Dabei konnten einige zentrale Erkenntnisse und damit auch Erfordernisse für eine „gute Praxis“ der Bürgerbeteiligung in Stadtentwicklungsprozessen herausgearbeitet werden.

In der Broschüre zum Thema Beteiligung geht es um:

- Arbeits- und Kommunikationsstrukturen auf der strategischen Ebene und mit einem integrierten Entwicklungsansatz – also Beteiligung über die Grenzen von Fachressorts hinaus;
- Kooperationsformen zwischen der Verwaltung und den Partnern der Stadtentwicklung auf verschiedenen Ebenen, Feldern und in Projekten – also Beteiligung über die Grenzen der Kerngeschäfte von Stadtverwaltungen und (halb)öffentlichen Institutionen hinaus;
- Informations- und Beteiligungsangebote an interessierte, betroffene und engagierte Bürger/-innen in Bezug auf zentrale Handlungsfelder, strategische Projekte oder konkrete Maßnahmen vor Ort – also Beteiligung als Kommunikation und Zusammenwirken auf Augenhöhe zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft.

In den drei Städten wurden jeweils Aktivitäten für die Beteiligung auf Stadtebene, Stadtteilebene und Projektebene ausgewählt.

Im Ergebnis stellt koopstadt fest, erfolgreiche Beteiligung braucht:

- Information in der richtigen Form und mit einem aufrichtigen Anliegen;
- Zeit für die Kommunikation und Berücksichtigung von Zeiträumen in Planungsprozessen;
- Perspektivenwechsel – also Augenhöhe, Reflexion, verschiedene Blickrichtungen, vielfältige Expertise usw. und schließlich auch ein tatsächliches Aufgreifen in Planungen, die Umsetzung in Projekten, die Nutzung von Ressourcen, das Übertragen von Verantwortung usw.;
- Verlässlichkeit und realistische Erwartungssteuerung.

koopstadt sagt aber auch:

- Es bedarf erheblicher zeitlicher, personeller und materieller Ressourcen für Beteiligung in Planungsprozessen und bei strategischen Projekten der Stadtentwicklung, die in der Ausstattung der Verwaltung, der Konfiguration von Projekten und der Planung von Prozessen berücksichtigt werden müssen;
- Zeit und Strukturen werden benötigt, um Stolpersteine zu erkennen, zu umgehen oder einzukalkulieren.

Die Broschüre entstand im Rahmen der Arbeitspapiere (wie die Reports der Projektfamilienworkshops) und ist auf [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) öffentlich zugänglich und abrufbar.

### 2.5.8 Medienformate

#### *Internetpräsenz*

Die Internetpräsenz [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) spielt für die Außenwirkung des Projektes eine wichtige Rolle. Im Zuge der Qualifizierungsphase wurde sie stetig strukturell weiterentwickelt, aktualisiert und inhaltlich angereichert. Neben einer Beschreibung des Anliegens von koopstadt sowie der Darstellung der Arbeitsstrukturen liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Rubrik „Erfahrungsaustausch“. Hier sind die Aktivitäten und Ergebnisse der unterschiedlichen Arbeitsgremien und -formate in präzisen Beschreibungen dargestellt. Für vertiefte Informationen stehen u.a. die Forschungsberichte, die Reports der Projektfamilienworkshops sowie das koopBLATT zum Download bereit.

Neben diesem gesamtstädtischen Portfolio verfügen die drei Städtepartner über eigene integrierte Seiten, auf denen sie ihre jeweiligen internen Arbeits- und Beteiligungsprozesse darstellen. Zudem finden sich hier jeweils Sparten mit aktuellen Hinweisen und Terminen sowie eigenen Downloadberei-

chen.

Die Seite ist so strukturiert, dass sich der Besucher mithilfe prägnant formulierter Textbausteine sowie Grafik und Fotos schnell ein Bild von koopstadt machen kann.

Neben der eigenen Website existiert ein aktuell gehaltener Wikipedia-Eintrag zu koopstadt.

#### Kurzfilme

In der Anfangsphase von koopstadt wurden Kurzfilme zu den Profilen der Städte Bremen, Leipzig und Nürnberg erstellt.

Dieses Medium wurde im Juni 2012 zur Dokumentation der Veranstaltung zur Zwischenbilanz in Berlin erneut aufgegriffen. Gemeinsam mit einem externen Partner wurden Kurzfilme erstellt, die die Atmosphäre und interessante Momente der inhaltlichen Auseinandersetzung – sowohl in der fachlichen Diskussion am Vormittag als auch beim Parlamentarischen Abend – festhalten. Auf [www.koopstadt.de](http://www.koopstadt.de) sind die Filme eingestellt und stehen damit einem breiten Publikum zur Verfügung.

#### Printprodukte

Im Zuge der Qualifizierungsphase bediente sich koopstadt – sowohl städteübergreifend als auch auf lokaler Ebene verschiedener Formate von Printprodukten. So wurden für die Kommunikation und Präsentation Ausstellungstafeln, Forschungsberichte, Reports und Flyer produziert. Meilensteine der Kommunikation sowie Abendveranstaltungen im Rahmen der Projektfamilienworkshops wurden mehrfach über Flyer und Postkarten angekündigt.

Aktuelles Produkt ist ein im August 2012 erstellter Flyer, der über die Ziele und Inhalte von koopstadt aufklärt und anschaulich erklärt. Er wurde in deutscher und englischer Version produziert und beim Bundeskongress Städtische Energien zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik am 11. - 12. Oktober 2012 in Berlin präsentiert.

Abb. 19 Medienformate



Flyer koopstadt 2012 mit Ausblick 2013 – 2015 / in deutscher und englischer Ausgabe

### 2.5.9 Pressearbeit und Pressecho auf der übergreifenden Ebene

Im Kommunikationskonzept ist eine Liste von Vertretern der Fachpresse sowie freien Autoren enthalten, die bei Bedarf über Meilensteine bei koopstadt informiert werden sollen.

Im Rahmen der Veröffentlichungen des koopBLATT wurden die Fachpresse und freie Autoren informiert, ab wann die jeweilige Ausgabe des Magazins erscheint und darüber berichtet werden kann. Ein PDF des Magazins stand zu diesen Zeitpunkten auf der Website von koopstadt zum download bereit.

Mit Blick auf die Zwischenbilanz 2012 sowie die zweite Ausgabe des koopBLATT konnten die Kontakte zur Fachpresse intensiviert werden.

Artikel erschienen in:

„Die Möglichkeit der anderen Sicht – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg, von Antje Heuer, erschienen in polis 03/2012, erscheint 4xjährlich, 10.450 Exemplare

Bekanntmachungen erschienen in:

PlanerIn 4\_12, erscheint 6xjährlich, 2.500 Exemplare

Bauwelt 33/2012, erscheint wöchentlich, 12.000 Exemplare

RaumPlanung 164 / 5-2012, erscheint 6xjährlich

### 2.5.10 Auftritte auf den Kongressen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik

Auf den jährlichen Kongressen der NSP ist koopstadt präsent. 2010 und 2011 konnte koopstadt erste Kommunikationsmedien und eigene Formate der Information erproben und kreative Erfahrungen für spätere Aktionen und Veranstaltungen wie bspw. die Zwischenpräsentation 2012 sammeln.

So wurde der 4. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklung am 27./28. September 2010 in Nürnberg zum Anlass genommen, das gemeinsame Vorhaben koopstadt auf Bundesebene vorzustellen. In diesem Rahmen fanden das konstituierende Gespräch mit dem Kuratorium auf Zeit sowie eine Projektpräsentation und ein Pressegespräch mit Fototermin statt. Im Gespräch zwischen den Kuratoren und Dr. Roland Fleck (Wirtschafts- und Stadtentwicklungsreferent der Stadt Nürnberg), Franz-Josef Höing (Senatsbaudirektor der Freien Hansestadt Bremen) und Martin zur Nedden (Bürgermeister, Beigeordneter für Stadtentwicklung und Bau der Stadt Leipzig) zu zentralen Fragestellungen und Herangehensweisen des Gemeinschaftsvorhabens konnten Rainer Bomba (Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) sowie Oda Scheibelhuber (Leiterin Abteilung Stadtentwicklung und Wohnen im BMVBS) als besondere Gäste begrüßt werden. Besucher konnten sich mithilfe von Ausstellungstafeln und Informationsblättern über koopstadt informieren.

Zum 5. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklung am 12./13. Oktober 2011 in Kassel waren Vertreter der koopstadt-Gruppe vor Ort und präsentierten erstmals das „koopBLATT – Magazin für integrierte Stadtentwicklung“. Mit dem Aufbau des koopmobils aus Nürnberg als Blickfang und Auslage an prominenter Stelle gelang es, zahlreiche Kongressteilnehmer für koopstadt zu interessieren. Neben Staatssekretär Bomba, dem das Magazin persönlich überreicht wurde, gab es Gespräche mit weiteren Vertretern des BMVBS, mit Landesvertretern, Interessenten aus andern NSP-Projekten und mit vielen Besucherinnen und Besuchern des Kongresses. Rund 250 Magazine wurden dabei verteilt. (Vgl. Kap. 2.5.5 koopBLATT)

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Vergleichende Betrachtung der Arbeitsstrukturen, Methoden und Prozesse der Integrierten Stadtentwicklung

Die drei Städte Bremen, Leipzig und Nürnberg verzeichnen als Kernstädte von europäischen Metropolregionen in den vergangenen Jahren einen positiven Bevölkerungssaldo, der sich vor allem auf ihre Innenstädte und urbanen Stadtteile auswirkt. Sie stehen für sich genommen, aber auch in ihrem überregionalen Verbund vor einer besonderen Herausforderung. Sie müssen ihre Rolle sowohl in einem großräumigen Kontext als auch in Bezug auf eine funktionale und strukturelle Stadtregion definieren und ihre Profile schärfen. Ihre Infrastrukturen und ihre Flächenentwicklung sind auf neue Standortansprüche der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft einzustellen. Zugleich gilt es, den sozialen Zusammenhalt einer sich wandelnden und polarisierenden Stadtgesellschaft zu sichern, die einen demographischen Wandel erlebt.

Dabei gewinnen die Finanzsituation der öffentlichen Haushalte, die absehbaren Veränderungen der europäischen Strukturpolitik, neue Mobilitätsmuster und ihre Auswirkungen auf die Verkehrssysteme und die Gestaltung des öffentlichen Raumes, die Beiträge zum globalen Klimaschutz und die notwendigen Anpassungen an die Folgen des Klimawandels bis hin zu den Fragen des Wohnens an Einfluss auf die Stadtentwicklung.

Deshalb war und ist es angezeigt,

- Die **Rolle und Perspektive** der drei Städte aus ihren jeweiligen strukturellen und soziodemographischen Rahmenbedingungen heraus zu interpretieren;
- Die **Integration** als fachübergreifenden konzeptionellen und räumlichen **Ansatz** und zugleich als **Angebot** einer kooperativen und partnerschaftlichen Kommune zu praktizieren;
- Die zentralen Themen- und Handlungsfelder und damit auch die strategischen Projekte als **Lernfeld, Medium und Zielrichtung** einer integrierten Stadtentwicklung zu kultivieren.

Diesem Anspruch folgt das Gemeinschaftsvorhaben koopstadt sowohl mit seinen Themenfeldern und Projektfamilien und insbesondere mit den lokalen Projekten, die jeweils in die integrierte Stadtentwicklungsplanung und Umsetzungsstrategie von Bremen, Leipzig und Nürnberg eingebettet sind. Alle drei Städte nutzen das Gemeinschaftsvorhaben koopstadt als städteübergreifend angelegten Austausch zugleich für ihre eigenen Stadtentwicklungsprozesse.

koopstadt fungiert dabei als Motor und unterstützendes Medium, das Kommunikation ermöglicht und vor allem Prozesse anstößt oder beschleunigt. koopstadt zeigt mit dem Finger oder legt den Fokus auf strategisch bedeutsame Projekte und Maßnahmen und gibt Raum für das Lernen neuer Methoden sowie Experimente bei der Beteiligung von Partnern und Bürgern.

Zu Beginn von koopstadt nahm die vergleichende Betrachtung der in den Städten gewachsenen, verankerten und praktizierten Arbeitsstrukturen und Planungsinstrumente einer integrierten Stadtentwicklung einen breiten Raum des Austausches ein. In Anknüpfung an den systematischen Austausch zur **Vorgehensweise in der gesamtstädtischen Integrierten Stadtentwicklung** wurde in einem nächsten Schritt eine vergleichende Betrachtung von zwei weiteren zentralen konzeptionellen und methodischen Aspekten vorgenommen.

Dazu gehörte der Austausch über den Status Quo und die Weiterentwicklung der **ressortübergreifenden Arbeits-, Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen**. Hier wurde deutlich, dass die Entwicklung der Arbeitsstrukturen im Zuge des Leitbildprozesses in Bremen, die Einrichtung einer kontinuierlich arbeitenden AG Integrierte Stadtentwicklung in Leipzig sowie das mit dem koopstadt-Prozess ins Leben gerufene Forum Stadtentwicklung (forum SE) als auch die Gebietsteams für Schwerpunkträume der Stadtentwicklung in Nürnberg vergleichbaren Governance-Ansätzen folgen. Sie spiegeln jedoch zugleich die jeweils in den drei Städten gewachsenen Verwaltungsstrukturen wider. Der koopstadt-Prozess war durchaus anregend für die Legitimation dieser Strukturen, die Verbesserung ihrer Arbeitsweise und die Installierung geeigneter Gremien auf Stadtteilebene.

Im Verlaufe des bisherigen koopstadt-Prozesses gewannen die teilräumliche Ebene und damit die Fokussierung auf die **Integrierte Stadtteilentwicklung** mit einem konkreten **Quartiersbezug** an Bedeutung. Deshalb konnte mit einer vergleichenden Betrachtung:



- Die Konzentration aller zuständigen Ressorts auf den räumlichen Handlungsschwerpunkt des Bremer Westen (Gröpelingen und Walle) in Bremen (seit 2011)
- Das Herunterbrechen der Integrierten Stadtentwicklungsstrategie auf die Schwerpunkträume der Stadtentwicklung in Leipzig, die durch eine Strategiewerkstatt für den Leipziger Osten (April/Mai 2011) in die Neuaufstellung eines Integrierten Stadtteilentwicklungskonzeptes mündete,
- Der Erarbeitung der Integrierten Stadtteilentwicklungskonzepte Altstadt, Südstadt, Weststadt und „Nürnberg am Wasser“ als Schwerpunkt von koopstadt in Nürnberg (Mai 2011 – Juni 2012)

durch den koopstadt-Prozess flankiert werden.

Im Ergebnis der vergleichenden Betrachtung von Arbeitsstrukturen, Methoden, Prozessen und räumlichen Schwerpunkten der integrierten Stadtentwicklung hat die Prozessmoderation in Kooperation mit den Städtevertretern aus der koopstadt-Gruppe jeweils Kurzporträts, graphische Darstellungen der Governance-Strukturen und Karten mit den räumlichen Schwerpunkten der Stadtentwicklung - und damit auch von koopstadt – erarbeitet und laufend präzisiert. Diese Darstellungen der Strukturen und Räume verdeutlichen das „Wie“ und das „Wo“ der Stadtentwicklung und verstehen sich als wichtige, weitere Facette für das Selbstverständnis und die Methodik einer integrierten Stadtentwicklungsplanung von koopstadt. An dieser Stelle wird der aktuelle Stand dieser Auseinandersetzung und Synthese von 2012 wiedergegeben:

### 3.1.1 Freie Hansestadt Bremen

Vor dem Hintergrund des noch sektoral gegliederten Stadtentwicklungskonzeptes von 1999, das mit den „Bremer Stadtentwicklungsgesprächen“ in einem überregional beachteten, öffentlichen Dialogprozess begleitet wurde, hatte sich Bremen nach einer Umsetzungsphase im Jahr 2008 entschlossen, ein weiterführendes Stadtentwicklungsleitbild zu erarbeiten. Dieses sollte erstmals von Anfang an einen integrativen Ansatz verfolgen. Das Leitbild „Bremen! lebenswert – urban – vernetzt“, mit dem sich die Freie Hansestadt Bremen in Bezug auf eine integrierte Stadtentwicklung nach innen und außen neu positioniert, hat der Senat am 26. Mai 2009 beschlossen. Die Arbeit am Leitbild der Stadtentwicklung Bremen 2020 wurde durch eine Neuaufstellung von Fachkonzepten (u.a. Kommunales Zentren- und Nahversorgungskonzept 2009 und Wohnungsbaukonzeption 2010), mehrere Stadtteilberichte zu Schwerpunkträumen und die Neuaufstellung des Flächennutzungsplanes flankiert.

Abb. 20 Leitbild Bremen 2020 und Prozess zur Fortschreibung des FNP



Auf dieser Grundlage konzentrieren sich die Aktivitäten zur Umsetzung des Leitbildes sowohl auf die strategischen Handlungsfelder als auch auf Schwerpunkträume der integrierten Stadtentwicklung. Hierzu gehört die **Innenstadt**, die in einem über die historische Altstadt und die Bahnhofsvorstadt hinausgehenden Betrachtungsraum die Übergangszonen mit den angrenzenden Stadtteilen mit einbezieht. Dabei soll die Funktionsmischung und die Verknüpfung weiter ausgebaut und die Innenstadt als Wirtschaftsstandort, zentraler Bereich und Wohnstandort profiliert werden. Für den **Bremer Westen**, in dem die großen Transformationsstandorte und Stadtteile Gröpelingen und Walle mit einem besonderen Entwicklungsbedarf gelegen sind, wird derzeit ein integratives Handlungskonzept erarbeitet. Weitere strategische Projekte und Standorte entwickelt die Stadt im Bereich des Gewerbes, des Wohnungsbaus, des Ausbaus der Verkehrsinfrastruktur und des ÖPNV der Stadt und Region.

Die Federführung für die Umsetzung des integrierten Leitbildes der Stadtentwicklung und die Projektsteuerung für koopstadt hat in Bremen die Stabsstelle regionale und ressortübergreifende Kooperation/Referat Raumordnung, Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV) inne. Die Projektsteuerung für koopstadt wird in Bremen von der Stabsstelle ressortübergreifende Kooperation 04/Referat 71 Raumordnung, Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung wahrgenommen.

Auf der teilträumlichen Ebene und in Anlehnung an die Erfahrungen der koopstadt-Partnerin Nürnberg mit ressortübergreifenden Gebietsteams wurde 2011 die AG „Bremer Westen“ ins Leben gerufen, in der die Senatskanzlei, die Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau, Fachressorts, Beiratsprecher und das Ortsamt vertreten sind.

**In Bremen ist koopstadt eng mit dem Leitbild verknüpft und hat die Aufgabe, den Umsetzungsprozess zu unterstützen. Zugleich stellt es den städteübergreifenden Kontext her. Der Bremer Beitrag zu koopstadt verdeutlicht exemplarisch die Arbeitsweise, die Beteiligung und die Umsetzung des Leitbildprozesses.**

Abb. 21 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Bremen, Grafik: Büro für urbane Projekte

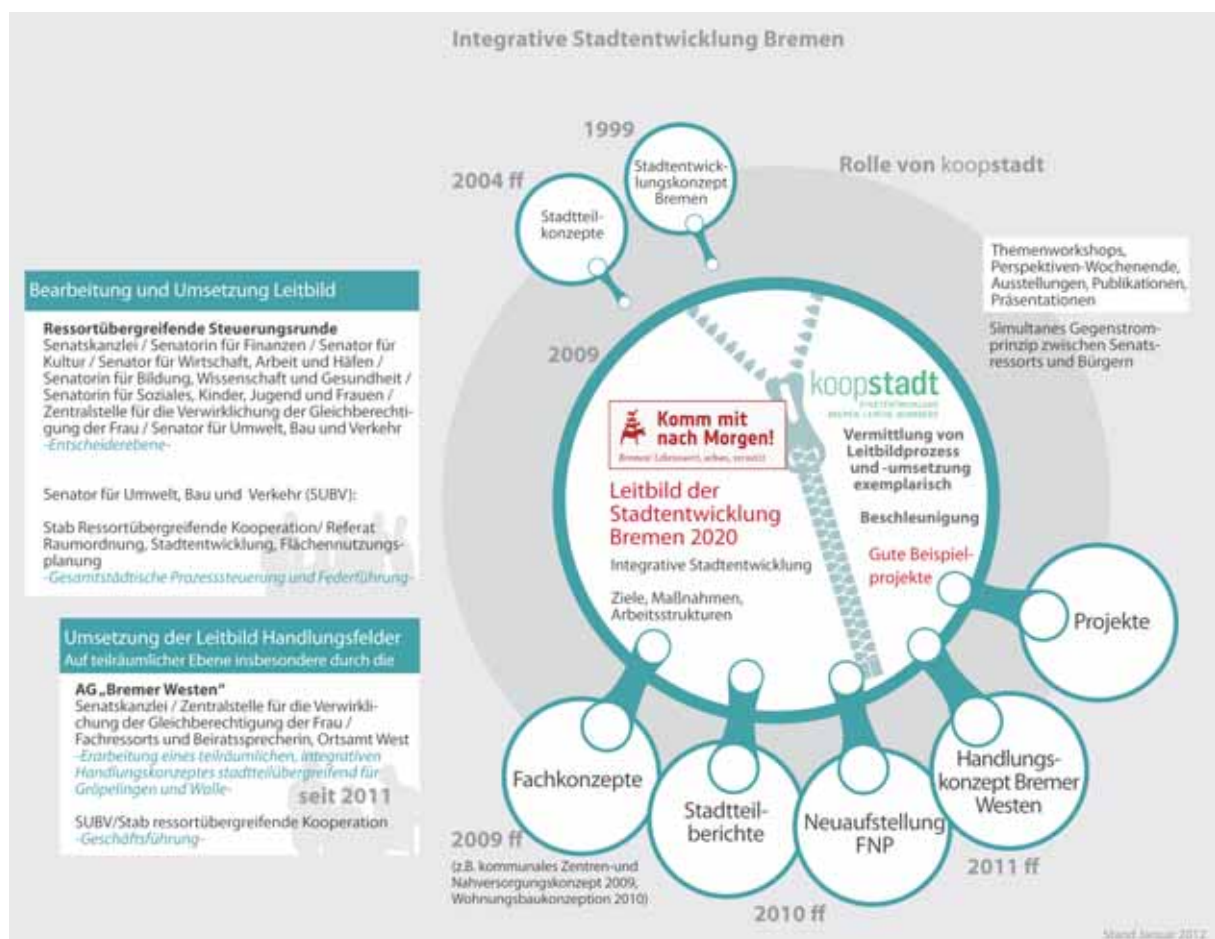
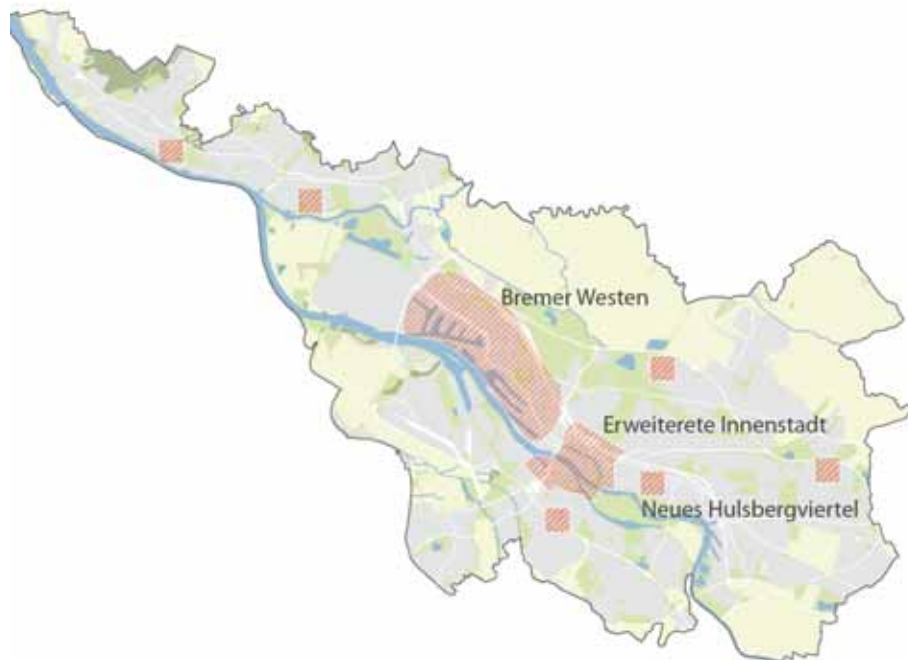


Abb. 22 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Bremen



### 3.1.2 Leipzig

Leipzig hat seit Mitte der 1990er Jahre eine strategische Stadtentwicklungsplanung aufgebaut. Durch sektorale Stadtentwicklungspläne (sog. STEP's) werden seither kommunale Handlungsprioritäten formuliert und deren Umsetzung begleitet. Seit 2007 wurden die sektoralen Konzepte weiterentwickelt und unter Einbindung der für Stadtentwicklung relevanten Fachbereiche (bspw. Wirtschaft, soziale Infrastruktur, Bildung, Kultur, Freiraum und Umwelt) zu einem Integrierten Stadtentwicklungskonzept (SEKo) Leipzig 2020 zusammengefasst.

Ausgehend von räumlichen und soziodemographischen Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung und insgesamt 10 Fachkonzepten wurden ein Zielsystem, räumliche Schwerpunkte und eine Umsetzungsstrategie zur Stadtentwicklung formuliert. Das SEKo Leipzig 2020 wurde vom Stadtrat 2009 beschlossen und mittlerweile durch zwei weitere Fachkonzepte ergänzt.

Abb. 23 SEKo Leipzig 2020, Leipzig! wächst nachhaltig 2030 und Leipzig – Integrierte Stadtentwicklung, 5 Jahre Leipzig-Charta



Parallel dazu wurden die Voraussetzungen für eine laufende Raubeobachtung im Rahmen eines Monitoring, die Verstetigung der Arbeitsstrukturen und eine Vertiefung der Aussagen für ausgewählte Schwerpunkträume geschaffen. 2012 erhielt eine interfraktionelle Arbeitsgruppe den Auftrag, die bestehenden Leitgedanken und strategischen Ziele der Kommunalpolitik sowie der integrierten Stadt-

entwicklung Leipzigs zu diskutieren und weiter zu schärfen. Im Ergebnis steht die Broschüre „Leipzig wächst nachhaltig. 2030“, in der ausbaufähige Stärken der Stadt ebenso dargestellt werden wie die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Die fachübergreifenden Schwerpunkträume der Stadtentwicklung sind auf zwei Ebenen angesiedelt: **Das erweiterte Stadtzentrum**, der **Universitäts- und Wissenschaftsstandort im Südosten** sowie die Standorte im **Norden** der Stadt und der **Gewässerverbund** mit dem Auwald. Diese haben aufgrund ihrer großräumigen Wirkung im Kontext der Region eine Handlungspriorität. **Der Leipziger Westen und Osten**, die beiden **Großsiedlungsstandorte Grünau und Schönefeld** sowie die **große innerstädtischen Magistrale im Norden der Stadt** haben eine Handlungspriorität aufgrund ihrer teilräumlichen Wirkung im Kontext der Gesamtstadt.

Die Federführung zur Aufstellung und Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (SEKo) Leipzig 2020 und die Koordination der Projekte von koopstadt liegt in Leipzig beim Stadtplanungsamt/Abteilung Stadtentwicklung im Dezernat Stadtentwicklung und Bau (Dezernat IV). Die seit 2011 ins Leben gerufene Leipziger AG „Integrierte Stadtentwicklung“ zur Umsetzung des SEKo funktioniert ähnlich wie das forum Stadtentwicklung der koopstadt-Partner in Nürnberg und ist dezernatsübergreifend mit Vertretern aus Arbeitsstrukturen zu den Schwerpunkträumen der Stadtentwicklung und Fachämtern besetzt. Parallel dazu wurden stadtteilbezogene Arbeitsstrukturen für ausgewählte Schwerpunkte mit gesamtstädtischer Bedeutung wie den Leipziger Osten und Westen aufgebaut.

**In Leipzig fließen über das Gemeinschaftsvorhaben koopstadt die Erkenntnisse aus den Projekten in die STEPs bzw. das SEKo ein. Darüber hinaus hilft es den Akteuren strategischer Projekte, sich zu vernetzen und zu qualifizieren. Anhand der koopstadt-Projekte können die Ziele des SEKo veranschaulicht werden. koopstadt dient somit einer Verstetigung des Umsetzungsprozesses zum SEKo Leipzig 2020.**

Abb. 24 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Leipzig, Grafik: Büro für urbane Projekte

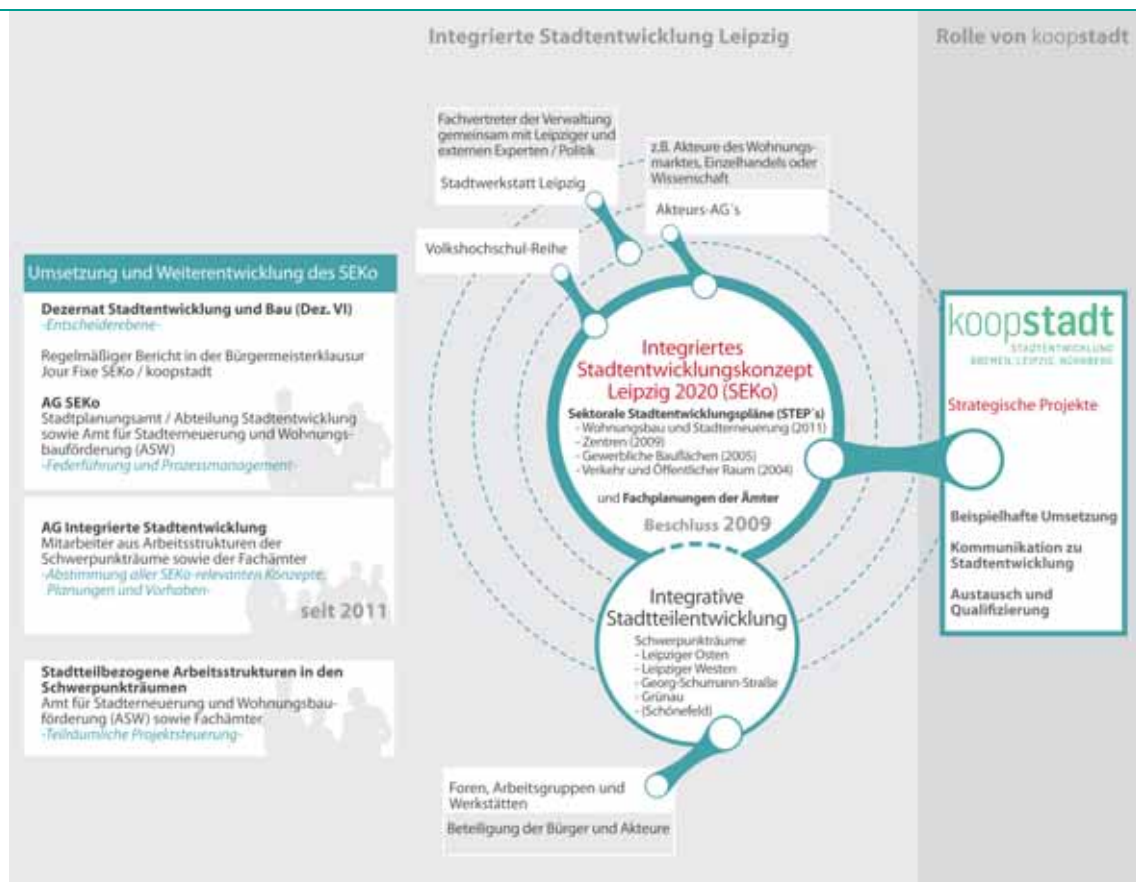
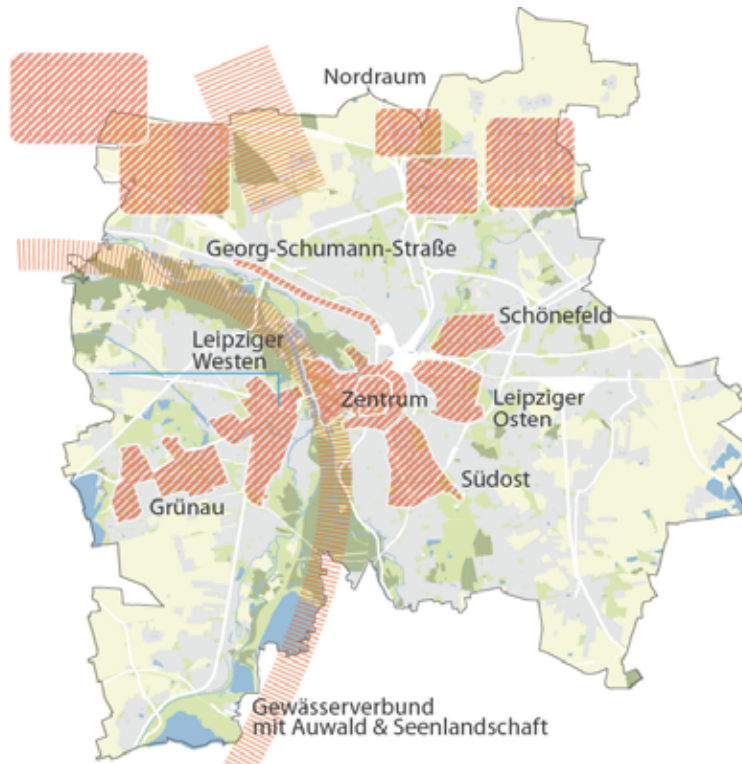




Abb. 25 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Leipzig



### 3.1.3 Nürnberg

Nürnberg blickt auf eine lange Tradition in der Stadtentwicklungsplanung. In den 1970er Jahren wurden mit der „Arbeitsgruppe Nürnberg-Plan“ ressortübergreifende Strukturen geschaffen, die bundesweit Beachtung fanden. In den 1980er und vor allem 1990er Jahren gewannen zunehmend ressortbezogene Entwicklungsstrategien an Bedeutung. Nach Aufstellung des neuen FNP im Jahre 2006 wurde in Nürnberg das Ziel angegangen, mit einer strategischen Stadtentwicklungsplanung ein neues integriertes Instrumentarium aufzubauen, um die zukunftsgerechte Steuerung der Planungsziele zu sichern. Für diesen „Neuaufschlag“ fungiert koopstadt als Zugpferd und Dachmarke.

Abb. 26 Integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte (INSEK) Nürnberg



Im Rahmen von koopstadt wurden sechs Stadtbereiche mit hohem Entwicklungsbedarf identifiziert. Für vier Bereiche wurden bisher Gebietsteams installiert, die an der Umsetzung einer integrierten Stadtentwicklung vor Ort wirken und im Zeitraum 2011-2012 gemeinsam mit dem Büro für urbane Projekte, Leipzig, Stadtteilentwicklungskonzepte erarbeitet haben, die im Juni 2012 vom Nürnberger Stadtrat beschlossen wurden. Mit fachübergreifenden Aussagen zu Konzeptbausteinen und strategischen Projekten geben sie einen Orientierungsrahmen für die zukünftige Entwicklung der Schwerpunkträume der Nürnberger Stadtentwicklung sowie für die Umsetzung von konkreten Projekten und

Maßnahmen. Die insgesamt vier Konzepte verstehen sich als Meilensteine auf dem Weg zu einem Integrierten Stadtentwicklungskonzept für die gesamte Stadt Nürnberg.

Die Gebietsteams liegen je nach Themenschwerpunkt in der Federführung unterschiedlicher Ressorts der Stadtverwaltung. Damit konnten alle Geschäftsbereiche aktiviert werden. Die Fachbereiche arbeiten integriert zusammen und binden externe Akteure, Fachleute und Hochschulen in die Arbeit ein. Für diese Arbeitsweise hat koopstadt die entscheidenden Impulse gegeben.

Das koopstadt-Team ist federführend beim Wirtschaftsreferat / Amt für Wohnen und Stadtentwicklung / Abteilung Stadtentwicklung und Stadterneuerung angesiedelt. Zugleich sind Partner/-innen aus dem Bau- und Umweltreferat sowie dem Bürgermeisteramt im Team vertreten. Es besteht ein direkter struktureller und personeller Zusammenhang zum forum Stadtentwicklung und zu den vier Gebiets-teams.

Als koordinierende Ebene dient das „forum Stadtentwicklung“, das integriert und interdisziplinär arbeitet. Es setzt sich aus den verschiedenen Ressorts (Wirtschaft, Bau, Soziales, Kultur, Umwelt, Finanzen, Schule) der Stadtverwaltung und den Leitern der Gebietsteams zusammen. Im Forum werden strategische und ressortübergreifende Fragestellungen, aber auch wichtige Projekte diskutiert und justiert. Aufgabe ist es, Impulse zu geben und Stadtentwicklung zu steuern.

**In Nürnberg war und ist koopstadt ganz unmittelbar mit der Neuaufstellung, Prozessbegleitung und konzeptionellen Arbeit zu einer integrierten Stadtentwicklung verbunden. Sowohl der stadtinterne als auch der städteübergreifende koopstadt-Prozess haben durch einen methodischen und fachlichen Transfer direkt Einfluss auf die Erarbeitung der Integrierten Stadtentwicklungskonzepte genommen.**

Abb. 27 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Nürnberg, Grafik: Büro für urbane Projekte

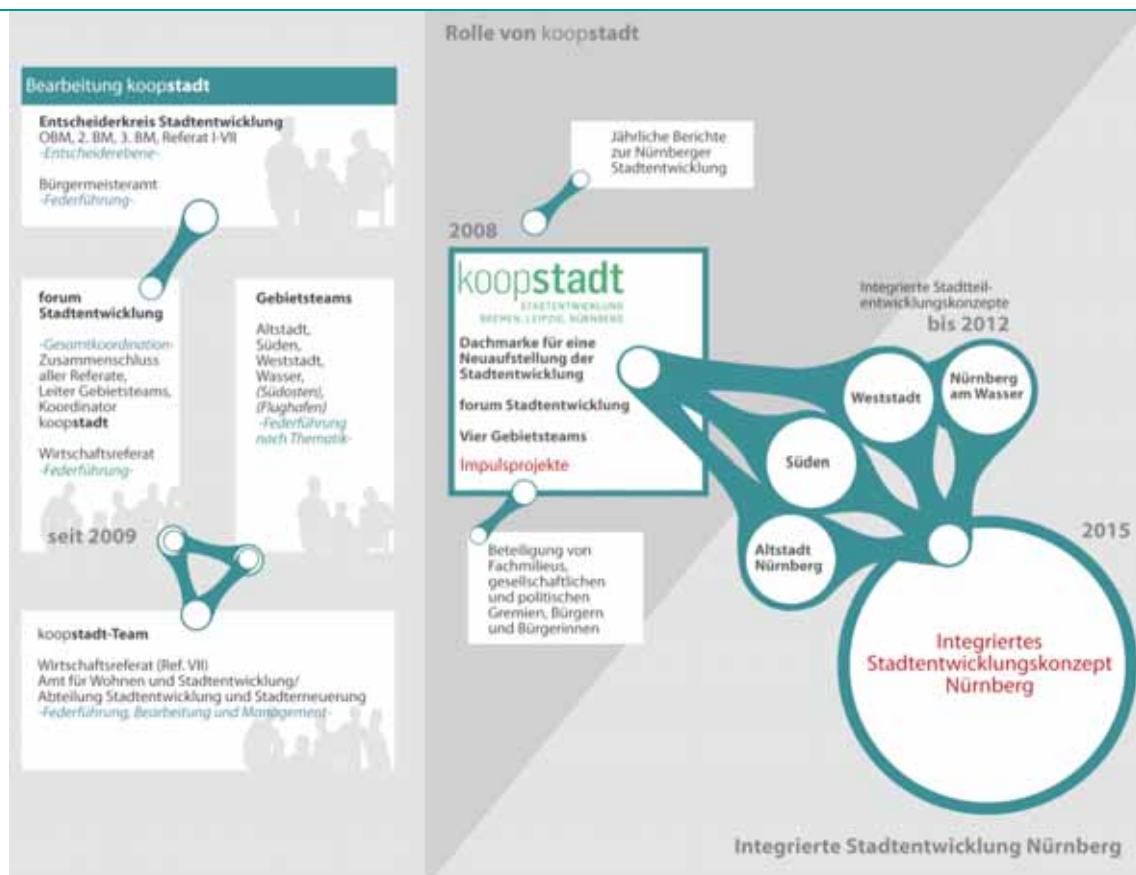


Abb. 28 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Nürnberg



### 3.2 Themenfelder und Projektfamilien

Die unterschiedlichen Ansätze der Integrierten Stadtentwicklung der Städtepartner spiegeln sich im bisherigen koopstadt-Prozess in der Herangehensweise an die Projektfamilien von koopstadt wider. In **Bremen** fungiert der nach dem Gegenstromprinzip integrativ wirkende Leitbildprozess mit einer intensiven Beteiligung der Partner und Bürger als Fundus, um Akteure und ihre Projekterfahrungen in den koopstadt-Prozess einzubringen. In **Leipzig** wählt man innovative und modellhafte Themenfelder und Projekte aus dem Arbeits- und Abstimmungsprozess zum Integrierten Stadtentwicklungskonzept (SE-Ko) Leipzig 2020 für koopstadt aus. Die Stadt **Nürnberg** nutzt den Austausch im koopstadt-Prozess, um Grundlagen für die Aufstellung und Vorbereitung der Stadtteilentwicklungskonzepte sowie weitere, an Schwerpunkträume gebundene, strategische Projekte zu erarbeiten.

In einer ersten gemeinsamen Arbeitsphase von koopstadt wurden drei recht breit angelegte **Themenfelder** herauskristallisiert und für diese jeweils mehrere **Projektfamilien** mit einem besonderen thematischen Fokus gebildet.

Abb. 29 Themenfelder und Projektfamilien von koopstadt zum Auftakt der Phase 3  
Stand Nov. 2009, Grafik: Büro für urbane Projekte



In der inhaltlichen Ausrichtung der Themenfelder zeigt sich der Anspruch, für eine integrierte Stadtentwicklung jeweils relevante Politikfelder zu benennen. In der Konfiguration der Projektfamilien wird deutlich, dass für einen ressortübergreifenden Ansatz der Stadtentwicklung die sozialen, ökonomischen und räumlichen Dimensionen von Stadt zusammenspielen müssen. Das erfordert neue Sichtweisen, die sich auch in Bezeichnungen äußern.

Dass es sich hierbei nicht um starre Strukturen, sondern lernende Systeme handelt, wird in der Genese der Themenfelder und Projektfamilien von koopstadt deutlich. Das Tableau der Themenfelder und Projektfamilien aus der Konzeptstudie von 2008 hat im Laufe des Arbeits- und Kommunikationsprozesses in der Phase 2009-2012 mehrere inhaltliche Präzisierungen erfahren. Dabei wurden zum Teil neue Titel für die Projektfamilien entwickelt, die auf eine inhaltliche Schärfung der Ziele und Gegenstände hinweisen.

Außerdem wurde Anfang 2011 durch die koopstadt-Gruppe entschieden, die ursprünglich geplanten Exportgruppen aus dem Themenfeld „Urbane Lebensqualitäten“, mit denen die beteiligten Städte jeweils ihre besonderen Erfahrungen zusammenfassen und vermitteln sollten, zugunsten der Bildung von zwei neuen städteübergreifenden Projektfamilien weiterzuentwickeln. Deshalb wurden 2011 die Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ u.a. als Ergebnis einer gemeinsamen Stellungnahme zum Weißbuch Innenstadt und 2012 die Projektfamilie „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“ als Referenz an die aktuellen Herausforderungen (Stichwort: „Energiewende“) ins Leben gerufen. Der Ansatz der Exportgruppe „Instrumentenkoffer Stadtbau“ wurde sowohl in die Projektfamilie „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ als auch in die neue Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ überführt.



Somit wurde die thematische Breite aus der Konzeptstudie von 2008 insgesamt bearbeitet und aus dem Prozess heraus insbesondere in der Auseinandersetzung mit den aktuellen Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung weiterentwickelt und modifiziert. Dieser Anspruch soll auch bei der Fortsetzung des Gemeinschaftsvorhabens in der Phase 2013 – 2015 beibehalten werden, in der eine Konzentration auf das zentrale Themenfeld der Stadtentwicklung „Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt“ geplant ist. **Dies ist explizit auch der Forschungs- und Entwicklungsansatz von koopstadt.**

Abb. 30 Themenfelder und Projektfamilien von koopstadt/ **Präzisierte Version 2012**  
Stand Juni 2012, Grafik: Büro für urbane Projekte

Themenfelder	Projektfamilien		
Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung	Transformationsstandorte als Teil der Stadt	Kreative Raumeroberung	
		Raum für Kultur und Kreativwirtschaft	Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung
Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume	Stadt ist Region	Wasser-Region	
Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt	Bildung im Quartier	Stärkung der Innenstadt	
		Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung	

In insgesamt drei Themenfeldern und acht Projektfamilien hat koopstadt die vier zentralen Themen der Stadtentwicklung (Vgl. Kap. 2.1.2) an konkreten Fragestellungen und experimentellen Projektansätzen in den drei Städten sowie städteübergreifend bearbeitet. Dabei ging und geht es auf unterschiedlichen Wegen (Projekte, Maßnahmen, Strategien) um den städteübergreifenden Erfahrungsaustausch auf Verwaltungs-, Politik- und Akteursebene vor Ort im Prozess sowie um die Erarbeitung übertragbarer Erkenntnisse für das Alltagshandeln in den Städten. Kernstücke bildeten in der Phase 2009-2012 die Akteursworkshops der Projektfamilien bei den drei Städtepartnern sowie der regelmäßige Austausch der koopstadt-Gruppe im Rahmen jeweils mehrtägiger Workshops, Arbeitsgruppen und Klausuren. (Vgl. Kapitel 2.4.3 und 2.4.4)

Die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse aus verschiedenen lokalen Vorhaben (Projekten, Maßnahmen, Prozessen) und aus unterschiedlichen Akteurssichten wurden zunächst in den Drehbüchern und ausführlichen Reports über die Workshops der Projektfamilien (siehe Anlagen) festgehalten. Im Rahmen des Endberichtes zur Phase 2009-2012 wird an dieser Stelle der Erkenntnisfortschritt und fachliche Ertrag der Arbeit von koopstadt in den Projektfamilien verdichtet. Damit wird zugleich das Ziel verfolgt, koopstadt-Erkenntnisse so aufzubereiten, dass sie den vermittelbaren Gehalt von koopstadt darstellen. Zudem soll der konkrete Mehrwert von koopstadt für die Projektfamilien und Projektakteure verdeutlicht werden. An dieser Stelle wird explizit auch auf die beiden Ausgaben von koopBLATT sowie auf den ausführlichen Report zur Zwischenbilanz (siehe Anlagen) verwiesen. Diese Dokumente verstehen sich ebenfalls als fachlicher Output von koopstadt.

Die in der Phase 2009-2012 von koopstadt bearbeiteten drei Themenfelder sind eng miteinander verknüpft und weisen starke Querbezüge untereinander auf. Den Themenfeldern sind – jeweils ausgehend von konkreten Aufgabenstellungen der Stadtentwicklung – mehrere Projektfamilien zugeordnet. Mittels unterschiedlicher Methoden wurden innerhalb der Projektfamilien konkrete Fragestellungen anhand von Projekten vor Ort, Austauschforen bzw. Akteursworkshops bearbeitet. Deshalb dokumen-

tiert die 2008 entwickelte und im Verlauf des Prozesses weiterentwickelte Zuordnung von ausgewählten Projekten zu den einzelnen Projektfamilien insbesondere den Akteursbezug der Projekte. Jedoch bilden die dargestellten Projekte nur einen Ausschnitt der im Rahmen des koopstadt-Prozess realisierten Maßnahmen.

Die folgende Übersicht zeigt, welche Projekte im Jahr 2008 seitens der drei Städtepartner für das Gemeinschaftsvorhaben koopstadt ausgewählt und den Projektfamilien von koopstadt zugeordnet wurden. Die hier dargestellten Projekte haben eine sehr differenzierte Entwicklung genommen, die auf die sich stark verändernden Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung zurückzuführen sind. Mit dem Blick auf die Realität der Stadtentwicklung gehören dazu insbesondere:

- Die Priorisierungen durch die Politik von Bund, Ländern und Kommunen;
- Die Rahmenbedingungen der Finanzierung;
- Die Interessenlagen, Ressourcen und konkreten Aktivitäten der jeweiligen Projektträger und Projektakteure.

Dennoch sind – das dokumentieren vor allem die Teilnehmerlisten und Ergebnisse der Workshops in den Projektfamilien – sowohl die Positionen der Projektakteure als auch ihr jeweiliges Know-how aus der konkreten Prozess- und Projektarbeit sehr intensiv in die Ergebnisse von koopstadt eingeflossen.

Abb. 31 Strategische Projekte (2008) übertragen in die präzisierte Ordnung der Projektfamilien (2011), Grafik: Büro für urbane Projekte

Themenfeld „Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung“			Themenfeld „Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume“	
Transformationsstandorte als Teil der Stadt	Kreative Raumeroberung		Stadt ist Region	Wasser-Region
	Raum für Kultur und Kreativwirtschaft	Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung		
Überseestadt (HB)	Freihandelszone Bremen (HB)	Zwischenzeitzentrale ZZZ (HB)	Regionales Zentrenkonzept (HB)	Lebensraum Wasser (HB)
BioCity Campus (L)	Werkstatt West (L)	Leipziger FreiRAUMportal (L)	Flächenmanagement für regionale Transformationsprozesse (L)	Wassertouristisches Nutzungskonzept (L)
Quelle / AEG Areal (N)	Design Quartier Leipzig (L)	Zwischennutzung am Lindener Hafen (L)	Erfahrungen der Metropolregion Nürnberg (N)	Blaue Region Nürnberg (N)
Aufsuchende Unternehmensberatungen für Klein- und Kleinstunternehmen (N)	Vision Weststadt (N)	ZwischenRAUM (N)		

Themenfeld „Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt“		
Bildung im Quartier	Stärkung der Innenstadt	Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung
Quartiersbildungszentren (HB)	Innenstadtkonzept (HB)	
Bildungsnetzwerke LVO / Campus Grünau (L)	Entwicklung Ansgarquartier (HB)	
forum thomanum (L)	Leipziger Passagen und Höfe (L)	
Bildungslandschaft Nürnberger Westen (N)	Tourismismagnet Gründerzeit erleben (L)	
	Instrumentenkoffer Stadtbau (L)	
	Stadtteilentwicklungskonzept Altstadt (N)	
	Orte am Wasser (N)	

Deshalb kann festgehalten werden, dass bei koopstadt explizit nicht das einzelne Projekt im Vordergrund steht, sondern der städteübergreifende Austausch und Erkenntnisgewinn der Projektbeteiligten sowie der für die Steuerung der Stadtentwicklungsprozesse in den drei Städten zuständigen Vertreter der Verwaltungen. Als Querschnittsaufgabe wurde parallel zu den Themenfeldern mittels (experimenteller) Methoden und Ansätze die Möglichkeit der Beteiligung in Stadtentwicklungsprozessen sowie in strategischen Projekten der Stadtentwicklung erprobt und weiterentwickelt.

Zusammenfassend kann für die Phase 2009-2012 festgehalten werden:

- Das Themenspektrum von koopstadt erfuhr eine Erweiterung und inhaltliche Fokussierung;
- In den Workshops der Projektfamilien konzentrierte sich die Arbeit sowohl auf methodische Aspekte als auch auf konkrete Themen und Situationen vor Ort;

- In diesem Rahmen wurden Formate für die Kommunikation, Beteiligung und Vermittlung von integrierter Stadt- und Stadtteilentwicklung konzipiert und experimentell erprobt;
- Seit 2011 werden in allen drei Städten die Themenfelder, Ziele und strategischen Projekte der integrierten Stadtentwicklung auf Teilräume und Stadtteile heruntergebrochen. Hier sind auch die konkreten Projekte und Maßnahmen verankert.

Im Folgenden werden den drei übergreifenden Themenfeldern zugeordnete Projektfamilien in ihrer Genese und ihren Ergebnissen zusammengefasst. Neben einer Übersicht zu den Daten, Aktivitäten und Mitwirkenden werden

- die Anliegen der jeweiligen Projektfamilie;
- die Kontexte und Situationen in den drei Städten (in Kurztext und Grafik);
- die Genese der Projektfamilie im Zusammenhang mit den Workshops und Aktivitäten der Beteiligten;
- die zentralen Erkenntnisse im Sinne von Thesen und Positionierungen zum Ansatz einer Integrierten Stadtentwicklung;
- und ein Fazit

dargestellt. Schließlich erfolgt ein Verweis auf weitergehende Dokumente und den Bezug zu konkreten Projekten in den drei beteiligten Städten.



### 3.2.1 Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung

Städte wachsen und schrumpfen gleichzeitig. Areale fallen aus ihrer ursprünglichen Nutzung. Überkommene Baustrukturen erweisen sich entweder als zu enges Korsett oder als zu weiter Mantel für gewandelte Ansprüche. Neue große Stadtbausteine einer globalen Ökonomie besetzen Schnittstellen in der Region und zentrale Adressen in der Stadt gleichermaßen. Diese sehr unterschiedlichen Bewegungsformen von Stadt wollen erkannt und in ihrer Veränderung angemessen begleitet werden. Das Aufbrechen relativ monofunktionaler Stadträume sowie die Frage nach zukunftsfähigen Raumnutzungen stehen deshalb im Fokus. Die Städtepartner bewegt dabei die Frage, ob über das Ermöglichen und das Schaffen von kreativen und innovativen Freiräumen durch Verwaltung, Politik, Bürgerinnen und Bürgern sowie etablierte und neue Unternehmen eine andere Qualität in der Stadtteilentwicklung erreicht werden kann und welche Instrumente dafür gebraucht werden.

Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Transformationsstandorte als Teil der Stadt</b> (2008 Technologiestandorte als Transformationsmotoren)		Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Bremen 2010	8		

### Anliegen

In den Städten wird weiterhin und vermehrt angestrebt, größere innerstädtische Brachflächen, also ehemals industriell oder infrastrukturell genutzte Standorte zu transformieren. Technologieentwicklungen werden hierfür als ein Träger und Impulsgeber angesehen. Während bis zur Jahrtausendwende die ersten Technologiezentren vorwiegend als eher monofunktionale Standorte am Stadtrand entwickelt wurden, sind inzwischen innerstädtische, multifunktionale und damit urbane Standorte für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft attraktiv geworden. In diesen veränderten Standortpräferenzen spiegeln sich vor allem die wirtschaftlichen Erfordernisse und Entwicklungsmilieus der Wissensgesellschaft wider. Zugleich ergeben sich neue Herausforderungen an die Planung und Entwicklung solcher Standorte mit den entsprechenden Partnern aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Immobilienbranche.

In den drei Städten gibt es derzeit drei durchaus vergleichbare Ansätze, durch die gezielte Entwicklung von Technologiestandorten mit einem besonderen (thematischen) Profil jeweils Anstöße für die Transformation innerstädtischer Räume zu geben:

### 3 x Transformationsstandorte

#### Bremen



#### Leipzig



#### Nürnberg



**Bremen:** Mit der Erweiterung der Universität um den Technologiepark (gemeinsame Darstellung als Sonderbaufläche) wurde bereits vor längerem der Weg beschritten, die besondere Prägung von Gebieten mit gewerblichem Schwerpunkt, gleichwohl aber mit enger Verbindung zu Forschungs- und Bildungseinrichtungen im Flächennutzungsplan angemessen als Innovationsschwerpunkte darzustellen. Mit einer entsprechenden Darstellung im neuen Flächennutzungsplan (FNP) sollen auch die Gebiete Airport-Stadt, Science Park und perspektivisch Bremer Wollkämmerei (BWK) als Innovationsschwerpunkte (Sondergebiete mit gewerblichem Schwerpunkt) hervorgehoben werden. Bei allen Standorten kam eine enge Kooperation aller für die Standortentwicklung zuständigen Ressorts sowie das „Bremer Wissenschaftssystem“ mit seinen verbindlichen Strukturen zum Tragen.

**Leipzig:** Die Stadtentwicklung von Leipzig wurde seit 1989/90 von einem tiefgreifenden Transformationsprozess auf zahlreichen altindustriell geprägten Flächen begleitet. Parallel dazu kamen zunächst eher traditionelle Entwicklungsmodelle für Technologiestandorte auf peripher gelegenen Flächen zum Einsatz. Deshalb stellt die Revitalisierung des alten Messegeländes im Südosten der Stadt durch die Anstoßwirkung eines Biotechnologie-Campus einen neuen zukunftsfähigen Fokus dar. Hier werden die Säulen Wissenschaft, Forschung, Unternehmen, Bildung und städtische Funktionen verknüpft und auf einen stadträumlichen Kontext am Deutschen Platz übertragen.

**Nürnberg:** In Nürnberg sind vor allem die großen Industrie- und Gewerbestandorte im Westen der

Stadt in den Fokus der Stadtentwicklung gerückt. Hier galt und gilt es, für vergleichsweise große, in den Stadtkörper eingebundene Areale auf Grund eines Nutzungsverlustes neue Perspektiven zu finden. Dabei soll u. a. ein Energiecampus etabliert werden, um einen Impuls zur Revitalisierung im Nürnberger Westen auf den ehemaligen Arealen der Quelle und/oder der AEG zu erzielen. Hier gilt es ebenfalls einen integrierten Ansatz mit den Ressorts Wirtschaftsförderung, Stadtplanung sowie Hochschulen, Forschung und Bildung zum Tragen zu bringen.

## Genese

Zum Workshop 2010 konnte die Projektfamilie ihre Arbeit noch nicht in der für koopstadt entwickelten Konstellation aufnehmen, da die avisierten Projekte in den drei Städten z.T. noch nicht entsprechend konstituiert waren. Gleichwohl sind die Themen und Fragestellungen der Projektfamilie für die Stadtentwicklung von strategischer Bedeutung. Da die eigentlichen Akteure (Projektentwickler, Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen) nur schwer persönlich in den koopstadt-Prozess zu involvieren waren, fand zunächst ein Sondierungsgespräch mit ausgewählten Vertretern der Stadtverwaltung statt.

## Erkenntnisse

### Profil und Urbanität als Voraussetzung für eine Programmierung der Standorte

Erst, wenn die Flächenzuschnitte, Themenpfade, Interessenlagen und strategischen Schnittstellen zwischen den Partnern auf Seiten der Stadt/der Verwaltung sowie auf Seiten der Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen bzw. Bildungseinrichtungen zueinander passen und mögliche Investitionen finanziert werden können, ist eine erfolgreiche Projektentwicklung möglich. Neben der Formulierung und Schärfung von besonderen Profilen spielen dabei immer stärker auch die städtebaulichen Begabungen und Rahmenbedingungen der Standorte eine wichtige Rolle. So sind die Lage in der Stadt, die Anbindung an das ÖPNV-Netz, die Wohnmilieus und Infrastrukturausstattung im Umfeld und schließlich auch das Image des Standortes im Sinne einer „Adresse“ von wachsendem Belang. Deutlich wurde, dass die Standorte urbane Qualitäten und multifunktionale Nutzungen aufweisen sollten, um eine zukunftsfähige Entwicklung zu ermöglichen.

### Die Themenpfade beginnen und landen in den Köpfen

Wirtschaftsakteure aus dem Bereich Forschung und Entwicklung sind deutlich schwieriger in einen städteübergreifenden Erfahrungsaustausch einzubinden. Das betrifft ggf. auch ihre Partner bei den Hochschulen und Universitäten. Deshalb müssen seitens der Städte geeignete Kommunikationsformen für den Austausch über wissensbasierte Technologiestandorte generiert werden, die für die relevanten Akteure attraktiv und zielführend sind. Dies kann zugleich als Qualitätsparameter für die Ausbildung von Profilen auf der kommunalen und stadtreionalen Ebene fungieren und zielt eindeutig auch auf Marketingaspekte.

### Neue Formate für die Projektentwicklung

In Bezug auf die Planung, Steuerung und Begleitung der Umsetzung von Technologiestandorten im urbanen Kontext sind geeignete Arbeits- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Verwaltungen und neue Allianzen mit externen Projektpartnern erforderlich. Hierfür müssen Barrieren überwunden werden. Ein städteübergreifender Austausch kann deshalb zugleich Supervision für die jeweiligen Prozesse und einen Anstoß für neue Kooperationsformen leisten.

## Fazit

Ziel von koopstadt bleibt es weiterhin, die jeweiligen Herangehensweisen der drei Städte im Umgang mit ihren großen Transformationsstandorten zu analysieren, Erfolgsfaktoren sowie Hemmnisse herauszuarbeiten und Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der avisierten Projekte zu erzielen. Diese Auseinandersetzung findet dabei jeweils in Regie der drei Städte bzw. der jeweiligen Akteure statt.

## Anlagen/Verweise

Report Bremen 2010

Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Raum für Kultur und Kreativwirtschaft</b> (2008 Kultur- und Kreativwirtschaft)		Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung / Kreative Raumeroberung	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Bremen 2010	17		
Leipzig 2011	25		

### Anliegen

Bei diesem vergleichsweise jungen Wirtschaftssektor etablieren sich Kreative, Wirtschaftsakteure und Initiativen in bestimmten Stadtquartieren und an besonderen Standorten. Häufig nutzen sie preiswerte Räume und es ergeben sich räumliche, mindestens aber institutionelle Synergien mit Kultur- und Kunsteinrichtungen, Hochschulen oder mit Wirtschaftsstandorten, die auf Forschung und Entwicklung orientiert sind. Dabei verändern sich die genutzten Adressen und es entstehen besondere urbane Milieus. Das hat Auswirkungen auf die Nutzungsmuster der Objekte und Stadträume. Die heterogene Branche und Szene im Spektrum von Freiberuflern und Kleinstunternehmen bis hin zu dynamischen klein- und mittelständischen Unternehmen entwickelt eigene lokale, regionale und überregionale Netzwerke. Dabei prägen sich berufliche Karrieren und Erwerbsbiographien aus – im Spannungsfeld zwischen Individualität und Selbstverantwortung.

Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft wirken häufig als »Raumpioniere«. Deshalb ist die Projektfamilie bei koopstadt gemeinsam mit den »Zwischennutzern« unter dem thematischen Dach »Kreative Raumeroberungen« eingeordnet. Außerdem existieren Schnittstellen zur Projektfamilie »Stärkung der Innenstadt«.

## 3 x Kultur- und Kreativwirtschaft

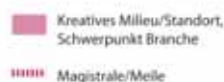
### Bremen



### Leipzig



### Nürnberg



In **Bremen** existiert seit 2008 ein Arbeitskreis Kultur- und Kreativwirtschaft aus Vertretern der Verwaltung und Wirtschaftsförderung. Stärkste Elemente der Branche sind Werbung und Medien, die sich vor allem in der Überseestadt, der Medienmeile, der Kulturmeile, im Ostertorviertel und auf dem Areal Güterbahnhof angesiedelt haben. Als Katalysatoren wirken dabei auch stadtteilkulturelle Einrichtungen. Ausgewählte Akteure (ZZZ) und Institutionen haben 2011/2012 eigene Fachbeiträge auf der koopstadt-Ebene und bundesweit eingebracht.

In **Leipzig** werden seit 1996 regelmäßig Studien zur Medienwirtschaft erstellt, die seit 2011 die Branche der Kultur- und Kreativwirtschaft insgesamt berücksichtigen. Im Rahmen von EU-Projekten konnten dabei Arbeits- und Steuerungsstrukturen aufgebaut werden, die zu einer Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft beitragen sollen. Die Szene selbst hat sich durch Messen und Events etabliert, die vor allem die Innenstadt als kulturelles Zentrum, aber auch die aufstrebenden Stadtteile im Süden und Westen als Schauplätze nutzen.



In **Nürnberg** wurde 2010 der erste Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht der Metropolregion herausgegeben und eine Geschäftsstelle beim Wirtschaftsreferat eingerichtet. Als Top-Adresse erweist sich vor allem die südliche Altstadt mit ihren Standorten der Kultur, Kunst und Bildung. Von da aus hat sich die Szene über den Stadtteil Gostenhof vor allem in die Nürnberger Weststadt ausgebreitet und auf dem AEG-Areal einen aktuellen Hotspot gefunden. Hier wird das städtische Amt für Kultur und Freizeit gemeinsam mit ihren Partnern ein Kulturbüro eröffnen. Das INSEK „Nürnberger Süden“ hat 2012 einen öffentlichen Diskurs über die „Szene“ in den südlich der Bahntrasse gelegenen Stadtteilen angestoßen.

## Genese

Im ersten Workshop 2010 ging es darum, die Akteure aus den drei Städten zusammenzubringen und das gemeinsame Terrain auszuloten. Die Teilnehmer berichteten über Projekte und Prozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft, die für die Suche nach tragfähigen Modellen, Entwicklungsinstrumenten und Projektstrukturen einer integrierten Stadtentwicklung von Belang sind. Dabei hat sich gezeigt, dass es viele Gemeinsamkeiten sowie vergleichbare Projekt- und Akteurskonstellationen in den drei Städten gibt. Insgesamt ist es gelungen, eine gemeinsame Haltung zu den Fragestellungen der Projektfamilie zu finden, die Besonderheiten und Eigenarten der jeweiligen Projekte und Prozesse in Bremen, Leipzig und Nürnberg herauszuarbeiten und konkrete Kooperationsmöglichkeiten anzuprechen und vorzubereiten.

Die Heterogenität der Teilnehmer/innen, die Unterschiedlichkeit ihrer jeweiligen Interessen und die relativ offen formulierten Ziele stellten die Projektfamilie im zweiten Workshop 2011 vor große Herausforderungen. Die Mitwirkenden betonten anschließend, dass es nach wie vor sehr viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit bedarf, die im Rahmen von koopstadt nicht zu leisten ist. Dennoch wird konstatiert, dass es genau solcher Gespräche wie im koopstadt-Workshop bedarf, bei denen andere zuhören und verstehen.

## Erkenntnisse

### Lokale und regionale Eigenarten

In Hinblick auf die Zusammensetzung der Kultur- und Kreativwirtschaft und der jeweiligen Befähigungen ihrer Akteure bestehen Eigenarten und Nuancierungen. Von daher ist an erster Stelle die Kommunalverwaltung gefragt, wenn es um die Anerkennung und Unterstützung dieses Wirtschaftssektors und seiner Akteure geht. Entwicklungen begleiten zu können, bedarf aber auch einer kommunalen Handlungsstrategie über Stadt- und Ländergrenzen hinweg, da sie der Netzwerkarbeit der Branchen entsprechen.

### Ressortübergreifende Strukturen aufbauen, etablieren und halten

Die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft als Wirtschaftsfaktor, Image- und Profilageber und als eine der treibenden Kräfte gesellschaftlicher und sozialer Transformation ist erkannt. Aufgrund dieser Wirkungsbreite setzt ihre Förderung und Entwicklung unbedingt ressortübergreifende Arbeitsweisen und Strategien voraus. Entscheidend für die Wahrnehmbarkeit und Implementierung sind ressortübergreifende Arbeitsstrukturen. Dabei ist die Herstellung eines politisch verankerten Drucks durchaus förderlich.

### Den Kreativen eine Heimat geben

Sowohl das Kreative Milieu als auch der Markt sind in ihren sich rasch verändernden Akteurskonstellationen und Arbeitsstrukturen schwer zu überschauen. Für die Förderung der Klein- und Kleinstunternehmen können Berater und Ansprechpartner auf Augenhöhe wichtige Akzente setzen. Das Initiieren und Unterstützen von Netzwerken und Beratungsdienstleistungen sind wichtige Voraussetzungen. Alternativ kann die Stadtverwaltung gezielt Kontaktstellen einrichten, um in den persönlichen Austausch zu treten, verschiedene Sichtweisen zu erkennen und als „Übersetzer“ zu fungieren. Eine Heimat geben bedeutet aber auch, sich in den Beratungs- und Unterstützungsstrategien auf die realen ökonomischen Lebens- und Arbeitssituationen einzulassen und die spezifischen Bedarfe anzuerkennen.

### Verändertes Kommunikationsverhalten im Netzwerk und Arbeitsprozess erkennen

Eine zentrale Rolle in den zunehmend miteinander verknüpften Arbeits- und Lebenswelten spielen die digitalen Medien. Dies betrifft zum einen die nicht mehr „neuen Medien“ als Arbeitsmaterial, Produktressource und netzwerkunterstützendes Austauschforum. Sie dienen praktisch als „Leinwand“, denn hier findet ein großer Teil der kulturellen und kreativen Arbeit statt. Zum anderen aber werden durch die „neuen Medien“ Kommunikationswege und -praktiken erschlossen. Informationen sind häufig das wichtigste Kapital insbesondere der Klein(st)unternehmen und Freiberufler. Wissensaustausch, Arbeits-

kontakte, Produktpräsentationen etc. werden überwiegend über Social Software (wie bspw. Facebook, Wikis und Blogs) organisiert. Dies ermöglicht zwar die notwendige grenzüberschreitende Kommunikation, erfordert aber auch eine ständige Teilnahme am digitalen Diskurs.

Um mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft zu kommunizieren, sie zu fördern und als wichtige Marktteilnehmer anzuerkennen, muss auch eine Verwaltung ihre Sprache sprechen und ihre Kommunikationsmedien nutzen.

### **Keine „Klientelisierung“ betreiben**

Aus dem Akteursworkshop heraus kommt der dringende Appell, keine „Klientelisierung“ der sich gerade emanzipierenden Akteure und Unternehmer zu betreiben. Der Aufbau von Abhängigkeitsverhältnissen ist für eine nachhaltige Etablierung im Wirtschaftssektor nicht förderlich. Vielmehr handelt es sich um eine Branche, die sich durch ein erhebliches Maß an Fähigkeiten zur Selbsthilfe auszeichnet, aber dennoch Beratungsangebote, Netzwerke und Möglichkeiten der Qualifizierung benötigt.

### **Einen wirtschaftlichen Rahmen für Zukunft geben**

Die im Kreativsektor tätigen Einzelakteure und Klein(st)unternehmen müssen sich am Markt behaupten. Die berufliche Selbstständigkeit ist dabei oftmals von schwierigen Wirtschafts- und Überlebensaspekten gekennzeichnet. Daher besteht die zentrale Frage, wie man die Vielzahl an Akteuren und Unternehmen in ihren breiten, lokal spezifischen und sich rasch weiterentwickelnden Spektren gezielt fördern kann. Ganz wesentlich ist, schon die Studenten auf die reale Arbeitswelt als Selbstständige vorzubereiten. Zusätzliche Qualifizierungsangebote, ob über Kontaktstellen oder Netzwerke organisiert, können hier die richtigen Weichen stellen.

- An dieser Stelle sind auch die Hochschulen gefordert, eine Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung zu gewährleisten. Ziel muss sein, das Hochschulstudium für bereits beruflich qualifizierte (Quer- und Neueinsteiger) attraktiv zu gestalten und zeitgleich die Hochschulen zu Orten auszubauen, die für unterschiedlichste Bildungs- und Lebensbiografien zugänglich sind.
- Neben der theoretischen Ausbildung ist die Qualifizierung am Markt („Training on the Job“) ganz entscheidend für die eigene Wissensvermittlung und Erfahrungssammlung sowie die Selbsteinschätzung und Zielstellung am Markt. Institutionelle Interessenvertretungen (z.B. Industrie- und Handelskammern) und Weiterbildungseinrichtungen (auch Volkshochschulen) können hier einen Beitrag leisten.
- Der Schritt in die Selbstständigkeit fällt oftmals nicht schwer (häufig genügt ein Arbeitsplatz und ein Computer). In der realen Arbeitswelt dauerhaft Fuß zu fassen und in ihr zu bestehen, ist ungleich schwieriger. Deshalb ist eine Förderung über die Startphase hinaus angezeigt, um Entwicklungsphasen und schlechte Auftragslagen in der Zeit nach der Gründung zu überstehen.
- Bei der direkten finanziellen Förderung stehen mehrere Fragen im Raum: Braucht man eine Finanzförderung im Cluster und funktioniert das überhaupt? Welche alternativen Fördermodelle (z.B. Mikrokredite) sind anwendbar und welche Wertschöpfungen lassen sich damit erzielen? Wer steht für die Branche und wer sind die Ansprechpartner? Wünschen die Akteure eigentlich einen Link zu Wirtschaft oder Finanzierung? Wen fördert man, ohne die für die Branche sicherlich notwendigen „Leuchttürme“ zu schaffen und im gleichen Schritt andere Marktteilnehmer mit gleichem Angebot zu verdrängen?

### **Synergien erkennen und Kontakte vermitteln / ermöglichen**

Eine Form der wirtschaftlichen Unterstützung ist die Schaffung von Synergien. Ein Weg dies zu erreichen, liegt im projektbezogenen Zusammenbringen von Akteuren unterschiedlicher Tätigkeitsfelder. Arbeiten bspw. Bildende Künstler, Grafikdesigner und Marketingexperten zusammen, führt dies zu Qualifizierung und einem Mehrwert für alle Beteiligten. Für Künstler und Gestalter kann beispielsweise ein weiterer Weg das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven in fachfernen Branchen wie z.B. dem Therapiesektor sein. Dessen zunehmende Nachfrage nach kreativen Animatoren, die bereit sind, sich entsprechend weiter zu bilden, eröffnet den Akteuren eine wirtschaftliche Basis und offeriert einen Ausweg aus dem Spannungsverhältnis der kreativen Selbstverwirklichung und der oftmals prekären sozialen Lage.

### **Stadtentwicklung kann unterstützen, nicht lenken**

Kreative Milieus – sofern sie in der Stadt flächenhaft zu verorten sind – „wandern“ zwischen Stadttei-

len und Quartieren und folgen ihren eigenen Logiken. Diese Bewegungen lassen sich kaum vorhersagen oder gezielt lenken. Dafür sind kreative Milieus zu heterogen in ihrer Zusammensetzung, Arbeitsweise und Ausstrahlung. Spielräume bestehen hingegen bei der Ansiedlung von „Leuchttürmen“ oder „Raumpionieren“ der Szene. Hier kann die Stadtverwaltung mit der Flächenaufbereitung oder städtebaulichen und freiraumgestalterischen Maßnahmen in Vorleistung gehen. Damit lassen sich weiche Standortqualitäten für eine Branche verbessern, die sich durch eine enge Verknüpfung ihrer Lebens- und Arbeitswelten auszeichnet.

Dabei stehen Fragen im Raum, wie:

- Welche investiven Maßnahmen sind wirklich nachhaltig?
- Wieviel kann man (vorausschauend) machen?
- Wieviel „darf“ man machen?
- Wie setzt man entsprechende Maßnahmen in der Stadtpolitik durch?

### **Link zu Temporären Raumpartnerschaften**

Mit der Kultur- und Kreativwirtschaft etablieren sich Wirtschaftsakteure und Nutzergruppen in ausgewählten Stadtquartieren, die preiswerte Räume nutzen, aber auch räumliche Synergien mit Kultur- und Kunstinstitutionen oder auch Hochschulstandorten erzeugen. Dabei verändern sich Adressen und es entstehen besondere urbane Milieus. Die heterogene Branche und Szene entwickelt eigene lokale, regionale und überregionale Netzwerke. Dabei verändern sich berufliche Karrieren und Erwerbsbiographien sowie die Nutzungsmuster von Stadträumen, Baustrukturen und Objekten. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft fungieren dabei häufig als „Raumpioniere“ brach liegender Areale oder leer stehender Räume.

### **Eine eigene Definition finden**

Unter dem Label „Kultur- und Kreativwirtschaft“ werden auch Formen und Vorstellungen einer Arbeits- und Lebenswelt zusammengefasst, die sich in einem Spannungsverhältnis von Selbstverwirklichung und sozialer Absicherung sowie beruflicher Selbstständigkeit und Festanstellung wieder finden. Dies war wichtig für den Findungsprozess der Branche und nicht zuletzt hat die statistische Zuordnung und Analyse geholfen, die volkswirtschaftliche Bedeutung sowie das Ausmaß an Akteuren in diesem Sektor und deren Relevanz für die Stadtentwicklung zu erkennen. Diese Entwicklung kam von innen heraus und hat zu einem starken Selbstbewusstsein der Szene geführt, sodass sie sich heute zutraut, ihre Positionen eigenständiger nach außen zu vertreten. Dennoch stehen Fragen im Raum wie:

- Sind die Akteure mit dem „Hype“ zufrieden und führt dies zu einer nachlassenden Hinterfragung eigener Entwicklungen?
- Braucht es weitergehende, differenzierte Definitionen?
- Ist die freie Kunstszene zu diffizil für den Konsens EINER Definition?
- Dominiert das Ideal des Künstlers, für den die Selbstverwirklichung im Vordergrund steht?
- Erzeugt der Mantel „kreativ“ einen Zusatz, der nach außen irreführend und zugleich abgrenzend wirkt und nach innen einen enormen Druck erzeugt?

### **Projekte und Räume zusammen denken /Marktteilnehmer ins Boot holen**

Für eine eigene Positionierung sowie Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft sind in erster Linie die Kommunen gefragt. Wirtschafts- und Kulturentwicklung im Zusammenwirken mit Stadtentwicklung sowie kommunale Bildung müssen hierfür Strategien entwickeln. Um einen sicheren Überblick über die (Raum-)Bedarfe sowie die Potenziale der Branche zu erhalten und nachhaltige Wirkungen zu erzielen bedarf es einer konkreten, d.h. projekt- und raumbezogenen Arbeitsweise. Daher ist es unabdingbar, weitere Teilnehmer des Marktes (Projektentwickler, Makler, Investoren, etc.), die eigene Erfahrungen und Sichtweisen im Umgang mit Akteuren des Kreativsektors mitbringen, in die integrierten Stadt- und Stadtteilentwicklungsprozesse einzubinden.

Dabei können seitens der Projektakteure und Verwaltungsmitarbeiter folgende Erkenntnisse festgehalten werden:

### **Zusammenbringen und Zuhören ist der erste Schritt**

Es lohnt, alle Akteure an „einen Tisch zu holen“, sich zuzuhören und Schnittstellen herauszuarbeiten. Das Konzept des Kreuzens und Zusammenbringens funktioniert und hilft sowohl Klischees abzubauen als auch Quellen zu erschließen. Auf diese Weise können Netzwerke aufgebaut werden.

### **Der zweite Schritt ist ungleich schwieriger**

In der Fortführung ist es schwierig, einen Mehrwert für die einzelnen Akteure zu erzeugen. Offensichtlich gelingt es kaum, einen kleinsten gemeinsamen Nenner in der Branche zu definieren. Die (Einzel-)Interessen sind individuell und differieren stark. Es ist nur schwer herauszufiltern, was die Szene eint und was sie braucht, um die Situation zu verändern. Oft ist die Existenzsicherheit der Akteure nicht gegeben. Häufig wird die Debatte innerhalb der Szene durch die Fragestellung dominiert, wie man junge Kreative aus der Selbstausschöpfung herausholen kann.

### **Notwendig ist die Arbeit auf mehreren Ebenen**

Dazu gehören:

- Die Akteure als die „Betroffenen“ mit Potenzialen und Bedarfen;
- Eine Plattform (z.B. Klub Dialog) als direkter Adressat, Schnittstelle und Netzwerk zugleich;
- Die Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft auf der Stadtteilebene, indem bspw. günstige Rahmenbedingungen für mögliche Ansiedlungen geschaffen werden;
- Die Wirtschaftsförderung als die Ebene, die auf Potenziale und Bedarfe mit Programmen, Ressourcen und Räumen reagiert.

### **Es geht nicht an erster Stelle um Geld**

Förderprogramme sind kaum auf die Bedürfnisse der in der Kultur- und Kreativwirtschaft jeweils Tätigen zugeschnitten. Während in der direkten Kulturförderung auch Einzelförderungen ohne Eigenkapital und betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse möglich sind, so ist dies in der klassischen Wirtschaftsförderung ungleich schwieriger.

- Förderung kann deshalb darin bestehen, den Künstlern und Kreativen in die nächste Ebene zu helfen. Das kann z.B. eine Existenzberatung oder das Angebot von Coworking für Studenten leisten.
- Förderung kann auch darin bestehen, dass z.B. der Zugang zu öffentlichen Institutionen oder zur Presse durchlässiger gestaltet wird. Dies zielt auch darauf ab, dass auf diesem Weg ein Zusammenarbeiten mit Besserverdienenden, Entscheiderpositionen und Sponsoren möglich wird. Indem man auf Augenhöhe zusammenarbeitet, kann das Problem, „dass die anderen die Helfenden sind und man selbst der Geholfene“ beräumt werden.
- Aus Sicht der Wirtschaftsförderung gibt es die Kreativen und die, die etwas mit ihnen machen wollen (fördern). Mit Blick auf die Kleinteiligkeit der Szene und die Passfähigkeit der Programme, sollten Wirtschaftsförderer zunehmend das Instrumentendenken verlassen und Experimente zulassen („gucken, was passiert“). Dafür benötigen die Kommunen auch entsprechend handhabbare Fonds und Budgets.
- Umgekehrt müssen die Kreativen auf die Wirtschaftsförderung zugehen und deren Wissen und Kenntnisse akzeptieren.

### **Kultur- und Kreativwirtschaft fördert die Entwicklung von Stadtteilen**

- Künstler und Kreative können über besondere Formate Menschen für die Stadtentwicklung interessieren und beteiligen, die durch eine Verwaltung nicht leistbar sind.
- Die Akteure bewirken für die Stadtentwicklung etwas ganz Wesentliches: Sie erzeugen Werte, die nicht messbar sind, indem sie Städte beleben und ein Klima schaffen, in welchem neue Entwicklungen möglich werden. Dies trägt bspw. dazu bei, dass Unternehmen sich ansiedeln oder auch ein positives Lebensgefühl im Stadtteil spürbar wird.
- Heute soll die Stadtentwicklung die Branchen stützen, indem deren Wirtschaftskraft gestärkt wird. Dies kann in erster Linie durch ein Angebot an Räumen erfolgen. Um das „Was“ und das „Wo“ herauszufinden, muss man in erster Linie die Akteure und ihre Projekte/Ziele kennen – also genau



hinschauen und gut zuhören.

### Es braucht Anerkennung des ideellen Mehrwerts

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist als Branche mit 11 Teilmärkten anerkannt. Die Mitwirkenden stellen in ihrer alltäglichen Arbeit jedoch fest, dass ihre Leistungen oft nicht ausreichend wert geschätzt werden. Deshalb sollte anerkannt werden, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft über die eigentlichen Leistungen hinaus einen (letztendlich auch wirtschaftlichen) Mehrwert bewirkt, da sie zu einer positiven Wertschätzung von Stadtteilen beiträgt.

### Fazit

Die Auseinandersetzung der koopstadt-Gruppe mit dem Thema und den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft stellte insgesamt eine enorme organisatorische und mentale Herausforderung dar. Rückblickend sind dabei vor allem die „Stolpersteine“ in Kommunikations- und Beteiligungsprozessen deutlich geworden. Die Branche ist sehr heterogen zusammengesetzt und hat daher auch sehr unterschiedliche Interessen und Bedarfe. Darüber hinaus bedeutet die Teilnahme an Workshops für selbstständige (Kleinst-)Unternehmer/-innen zugleich einen Verdienstausschlag. Insofern dokumentiert insbesondere diese Projektfamilie die veränderten Realitäten und Kräfteverhältnisse zwischen den Verwaltungen, den Wirtschaftsakteuren und der Zivilgesellschaft im Rahmen der integrierten Stadtentwicklung. Für diese Projektfamilie erscheinen zielgenaue Treffen einzelner Akteure, wie es bspw. beim fablab-Workshop im November 2012 in Leipzig der Fall ist, geeigneter. Neben diesem hier und in den ausführlichen Reports festgehaltenen Ertrag kann auf mehrere aktuelle Publikationen der Akteure aus allen drei Städten verwiesen werden. Die Projektarbeit in den drei Städten, aber auch die städteübergreifenden Prozesse finden zukünftig in Regie der Projektakteure ohne besondere Unterstützung durch die koopstadt-Gruppe statt.

### Anlagen/Verweise

Report Bremen 2010

Report Leipzig 2011

koopBLATT No. 2

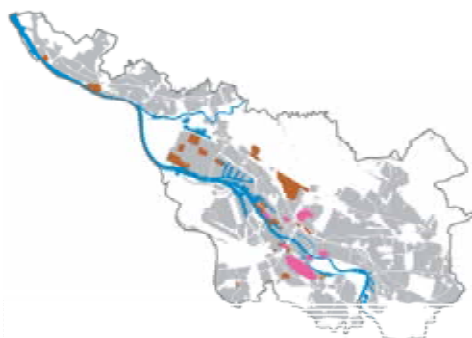
Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung</b> (2008: Temporäre Raumpartnerschaften)		Ökonomische Innovation, kreative Milieus und Beteiligung / Kreative Raumeroberung	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Bremen 2009	14		
Leipzig 2010	21		
Nürnberg 2011	19		

### Anliegen

In Stadtquartieren im Umbruch, die einen Überschuss an leer stehenden Arealen oder brach gefallenen Immobilien und an preiswerten Räumen aufweisen, sind neue Entwicklungsmodelle gefragt. Dafür hat sich der Arbeitsbegriff „Zwischennutzung“ etabliert. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft fungieren dabei häufig als „Raumpioniere“ und es entwickeln sich temporäre Raumnutzungen von sehr unterschiedlicher Dauer und Frequenz mit einer großen Bandbreite an Nutzungsformen und Trägerschaften. Insbesondere im Vergleich der drei Städte wird deutlich, dass es angezeigt ist, bei Zwischennutzungen eher von einem Normalfall der Stadtentwicklung zu sprechen, für den jede Stadt ihre eigenen Strategien und Instrumente braucht. Neben der Etablierung von Zwischennutzungen in geeigneten Quartieren und Räumen sind mittlerweile auch Strategien zur Beendigung und Überführung in permanente Nutzungen auf die Agenda der integrierten Stadtentwicklung gerückt.

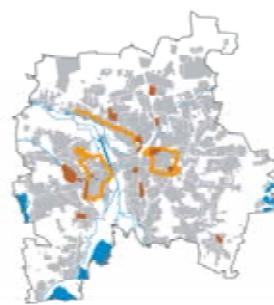
### 3 x Zwischennutzung

#### Bremen



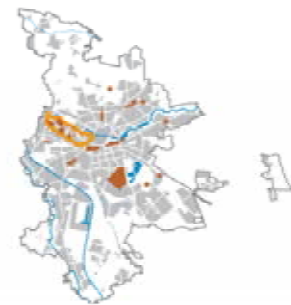
- Brachen / vorhandene Leerstände
- Boomende Innenstadtrandlagen

#### Leipzig



- Großflächige Brachen
- Struktureller, intermittierender Leerstand bzw. Brachen in Gründerzeitgebieten
- Schwerpunktraum Nürnberger Westen

#### Nürnberg



- Großflächige Brachen / untergenutzte Areale
- Schwerpunktraum Nürnberger Westen

In **Bremen** liegt der Fokus auf Transformationsarealen unterschiedlicher Größe, die über die ganze Stadt verteilt sind. Sie haben einerseits einen Bezug zu brach gefallenen, von Leerstand geprägten Standorten und zugleich auch räumliche Bezüge zu den boomenden Innenstadtrandlagen. In Kooperation mit der Szene (ZwischenZeitZentrale, kurz ZZZ) wurde eine Strategie zum Umgang mit gerade angesagten und zu erobernden Schwerpunkt- und Aktionsräumen und zur Prüfung einer Aktivierung von vernachlässigten Stadtteilen getestet. In **Leipzig** entwickeln sich die Zwischennutzungen bei einem vergleichsweise entspannten Immobilienmarkt vor allem im gründerzeitlichen Gebäudebestand, in leer stehenden Objekten an den Magistralen oder auf brach gefallenen Industriearealen unterschiedlicher Korngrößen. Dabei bewegte sich die Szene durch die verschiedenen Stadtteile, so dass differenzierte Strategien für den „etablierten Süden“, den „im Aufwind befindlichen Westen“ und den „gerade erst entdeckten Osten oder Norden“ erforderlich sind.

In **Nürnberg** unterliegen die großen Transformationsareale vor allem in der Weststadt und in ersten Ansätzen auch in der Altstadt und im Nürnberger Süden auf Grund der wirtschaftlichen Dynamik der Stadt einem hohen Nutzungsdruck. Deshalb bleiben für eine Zwischennutzung von Gebäuden und Freiräumen durch die Kultur- und Kreativwirtschaft oder Stadtteilinitiativen vergleichsweise geringere

Spielräume. Besonderes Engagement privater Akteure und eine gezielte Unterstützung durch die Stadt im Rahmen ihrer integrierten Stadtteilentwicklungsprozesse ist notwendig. Unterstützende Aktivitäten gibt es bspw. in der Weststadt und werden zukünftig auch für den Nürnberger Süden avisiert.

## Genese

Der erste Workshop 2009 hatte gezeigt, dass die Konstellationen und Ziele der einzelnen Akteure sehr unterschiedlich sind. Gleichwohl verbindet sie eine gemeinsame Haltung zu den Themen Zwischennutzung, integrierte Arbeitsweise und Rolle von temporären Partnerschaften in der Stadtentwicklung.

Dieser Gesprächsfaden wurde im zweiten Workshop 2010 aufgegriffen und vertieft. Durch gezielte Inputs angeregt, entstand eine intensive Diskussion zu den relevanten Räumen, Korngrößen und Charakteren von „Temporären Raumpartnerschaften“ in den drei beteiligten Städten. Hier wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede gleichermaßen deutlich. Auf dieser Grundlage verständigten sich die Workshopteilnehmer zu relevanten Fragestellungen bzw. Arbeitsprinzipien für ihr spezifisches Themenfeld im Rahmen einer integrierten, integrativen und strategischen Stadtentwicklung.

Im dritten Workshop 2011 wurde neben der Diskussion an einem konkreten Fall in der Nürnberger Weststadt ein Weg vereinbart, gemeinsame Positionen zum Thema „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ zu entwickeln und abzustimmen. Man verabredete, relevante Forschungsfragen anhand von realen Beispielen in den drei Städten zu evaluieren.

## Erkenntnisse

Zwischennutzungen von Räumen, Gebäuden und größeren Arealen sind zum „Normalfall“ einer Stadt in Veränderung geworden, die einen Strukturwandel, den Verlust traditioneller Infrastrukturen und den Umbau sozialer und kultureller Einrichtungen bewältigen muss. Deshalb dokumentiert der Erkenntnisfortschritt in der Projektfamilie auch das Hineinwachsen der koopstadt-Partner in diese neue Materie der integrierten Stadtentwicklung.

### Grundvoraussetzungen (2009)

#### **Aufklärungsarbeit über Arbeitsweise und Ziele**

Oft gibt es Befürchtungen seitens der Verwaltungen und Investoren, dass temporäre Nutzer die Flächen nicht schnell genug wieder frei geben, wenn sich ein Interessent für längerfristige, ökonomisch interessante Nutzungen findet. Das Verwertungsinteresse ist trotz mangelndem Verwertungsdrucks teilweise hoch; große Flächen brauchen jedoch beispiel- und impulsgebende Pioniernutzungen, um eine nachhaltige Entwicklung zu befördern. Gerade bei ungeklärten Nutzungschancen oder offenen Entwicklungszielen bietet es sich an, Inszenierungen für eine (teilweise überörtliche) Aufmerksamkeit vorzuschalten, die selbst bei kurz andauernden Aktionen einen relativ langen Planungsvorlauf und -nachlauf benötigen.

#### **Verbindlichkeit und Akzeptanz**

Häufig bestehen besonders zu Beginn Kommunikationsprobleme. Dies fängt schon bei Begrifflichkeiten an. Ein gemeinsames „drittes Thema“ kann helfen, Vorbehalte auf allen Seiten abzubauen. Temporäre Nutzungen müssen mit Verlässlichkeit und Planbarkeit einhergehen. Eindeutige und verlässliche Rahmenbedingungen für einen definierten zeitlichen Rahmen sind dabei unverzichtbar, handelt es sich doch bei Zwischennutzern um Partner und Akteure, nicht jedoch um instrumentalisierte „Lückenbüller“.

#### **Vorhandensein eines Ansprechpartners**

Immer dann, wenn mehrere Zuständigkeiten vorhanden sind, ist es für Akteure schwer, Ansprechpartner zu finden und die Verfahrensabläufe zu verstehen. Hier helfen Lotsen, Kümmerer, Fürsprecher innerhalb der (oder mit Kontakt zur) Stadtverwaltung.

#### **Aktivierung von „Massen“ oder „engagierten Köpfen“**

Für die Akzeptanz sowie den Umsetzungserfolg bedarf es eines breiten Rückhalts in der Öffentlichkeit bzw. eines „Machers“, der das Projekt engagiert und offensiv vorantreibt.

#### **Prozessorganisation**

Für die konkrete Arbeit der Projektinitiatoren sind darüber hinaus eingespielte Arbeitsstrukturen, das Vorhandensein von Auskennern und Umsetzern sowie eines breiten Wissensaustausches auf Akteurebene zum Vorgehen, zu Erfolgen und Fehlern im laufenden Prozess notwendig.

## Investitionen

Weiterhin wurde deutlich, dass Zwischennutzungen - sofern sie mit Anspruch und mit einer stadtentwicklungspolitischen Perspektive realisiert werden sollen - auch mit Investitionen in Köpfe, provisorischer Infrastruktur usw. verbunden sind. Das sollte nicht vergessen werden.

## Gemeinsame Erfahrungen (2010)

### Der Mythos von den urbanen Pionieren

Die Interessenten für eine Zwischennutzung von Flächen und Immobilien haben in der Realität mehrheitlich die selben Wünsche wie die übrigen Marktteilnehmer. Von einem „Pioniergedanken“ sind in der Eigenschaft längst nicht alle Zwischennutzungs-Akteure getragen. So stehen die Lagen der Innenstadt bzw. des Innenstadtrandes besonders hoch im Kurs. Gründe hierfür liegen in der zentralen Erreichbarkeit und der Nähe zum Kunden. Künftig müssen die Ansiedlungen auch in aus Sicht der Stadtentwickler kritischen Gebieten erfolgen. In Bremen, Leipzig und Nürnberg ist dies mit der Verortung von Zwischennutzungsprojekten in den Schwerpunktgebieten der Stadtentwicklung vermehrt der Fall.

### Wer soll es machen?

Es ist ratsam, Zwischennutzungsagenturen zu installieren, die außerhalb der Behörden angesiedelt sind. Sie entfalten eine wesentlich höhere öffentliche Wirkung und bringen ein geeignetes Spektrum an Zwischen- oder Folgenutzungen ein. Zudem schaffen sie es, als „Brücke“ zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft, Stadterneuerung und staatlicher und privater Immobilienwirtschaft sowie jungen Menschen zu fungieren. Dabei darf das Engagement nicht dauerhaft über die Vermittlerrolle hinausgehen. Viel wichtiger ist das Einfließen der Zwischennutzung als „normales Segment“ in das Verwaltungshandeln sowie in das Bauordnungs- und Planungsrecht.

### Sind Interventionen gewollt, dann müssen Diskussionen auch erwünscht sein

Zwischennutzungen in Form von temporären Bespielungen sind begehrt, zeigen sie doch die oftmals versteckten Potenziale der ungenutzten oder auch einfach nur unbeachteten Räume inmitten der Stadt auf. Sie decken jedoch auch Missstände und Handlungsbedarfe auf, polarisieren und regen Diskussionen an. Diesen müssen sich dann Eigentümer und Stadtverwaltung auch stellen und mit derselben Qualität behandeln, die sie sich von der Inszenierung erwünscht haben.

### Auftraggeber sind die Akteure und die Bewohner – es kommt auf den Leidensdruck an

Akteure warnen davor zu sagen „Wir holen mal Künstler, die machen das“. Es ist die Aufgabe der Verwaltungen herauszufinden, was wirklich gewollt und richtig ist und auch akzeptiert wird. Erst dann kann ein Konzept erstellt, können Akteure gesucht werden. Dabei muss die Öffentlichkeit frühzeitig eingebunden werden. Nur wenn wirklicher Leidensdruck herrscht, wird man nachhaltige Prozesse starten können, die dauerhafte Erfolge erzielen und einen Mehrwert generieren.

Folglich ist es richtig, Zwischennutzungen „von oben“ zu initiieren, Anleitungen und Hilfestellungen zu geben. Dies gilt insbesondere in Problemstadtteilen mit tendenziell sozial schwachen Bewohnerschaften, die sich eher nicht selbst artikulieren. Zwar gibt es dort zumeist selbstorganisierende Strukturen und Netzwerke, doch fehlt der Link zur Stadtpolitik. Hier geben Zwischennutzungsprozesse die Hoffnung, Benachteiligungen abzubauen und Integrationsbestrebungen umzusetzen.

### „Landschaft zurück in die Stadt“ – das ist schwierig

Aus Bewohnersicht ist Stadtgrün immer gewünscht. Gegenüber „wilder Natur“ herrschen jedoch häufig große Ressentiments, denn sie werden potenziell als „Schmuddelecken“ und „Angsträume“ gesehen. Bedarfe und Akzeptanz sind im Einzelfall zu klären. Aktuell kann das Stichwortrepertoire der neuen Bewegung „urban gardening“ helfen.

### „Einfach machen“ aber „nicht verheizen lassen“

In Prozessen muss man lernen, auch mit Enttäuschungen umzugehen. Alle Beteiligten (Bürger, Akteure, Eigentümer, Stadtverwaltung) brauchen einen langen Atem und müssen sich bewusst machen, dass immer – egal auf welcher Seite – die wirtschaftlichen Aspekte dominieren. Immer wieder wird deutlich, dass das persönliche Engagement oftmals ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist. Für die Akteure steht oft die Frage, wie durch ihre Arbeit für den Eigner erzielte Wert- und Imagezugewinne an sie zurückfließen können. Trotz möglicher Hürden beim Anlauf eines Zwischennutzungsprojektes und ständig notwendiger



Vergegenwärtigung betriebswirtschaftlicher Fragen und Notwendigkeiten, ist an die Akteure der Rat gerichtet: „Einfach machen! Aber fangt klein an und schaut dann weiter.“

## **Vorschläge zu einer „Qualitätsoffensive Zwischennutzung“ (2010)**

### **Der Entwicklung Rechnung tragen - einen neuen Begriff etablieren**

Aus den reinen Zwischennutzungen heraus hat sich ein neues Marktsegment entwickelt. Temporäre Bespielungen können sich zu dauerhaften Nutzungen/Nutzungsänderungen entwickeln. Häufig handelt es sich dabei um Räume, die mit wenig Aufwand „niedrigschwellig“ von den Akteuren selbst genutzt und nach Bedarf und finanzieller bzw. personeller Möglichkeit entwickelt werden. Damit stellen sie ein Teilsegment des konventionellen Immobilienmarktes sowohl auf dem Wohn- als auch dem Gewerbesektor dar. Diese Entwicklung ist etwas Neues, dem es in Planungsprozessen Rechnung zu tragen gilt. Das Attribut „zwischen“ ist bei der Initiierung und Vermittlung nicht mehr zutreffend und eher irreführend. Aber auch das Wort „dauerhaft“ scheint nicht recht passend zu sein. Die Teilnehmer einigen sich auf den Arbeitstitel „Alternative, kreative, gesicherte Immobilienkonzepte“. Eine vertiefende Diskussion über den Umgang mit dieser neuen Form ist auf der Ebene der Stadtentwicklung dringend angezeigt.

### **Verbindliche Regelungen mit Freiraum für Neues**

Zum einen sollte eine zentrale Vermittlerebene auf Augenhöhe eingerichtet werden. Zum anderen sollten jedoch auch verbindliche gesetzliche Regelungen geschaffen werden. Dies betrifft sowohl die unmittelbare Arbeitsebene (Gestattungsvereinbarungen, Zwischennutzungsrichtlinien u.ä.) – hier können und müssen die Städte und Gemeinden selbst aktiv werden. Es betrifft aber auch die Auseinandersetzung auf nationaler Ebene mit Anpassungen in der Baunutzungsverordnung oder im Nachbarschutzrecht („Baurecht auf Zeit“). Bisher befinden sich die Verwaltungsebenen in Bezug auf Zwischennutzungen häufig noch auf dem Status eines Experimentierfeldes, entscheiden im Einzelfall oder gehen nach dem Prinzip vor „Wo kein Kläger, da kein Richter“. Der Diskurs muss auf Bundesebene gehoben werden, damit sich alle Beteiligten in gesicherten, flexiblen Gesetzesrahmen befinden. Daneben gilt es, weitere Elemente, die maßgebliche Steuerungsfunktionen entfalten können, genauer zu prüfen. Als Beispiel sei hier eine Steuervergünstigung für die Förderung der Kreativszene genannt.

### **Maßgeschneiderte Vorgehensweisen mit installierter Arbeitsstruktur**

In der Verfahrensstruktur gilt es, den verschiedenen Typologien an Branchen und Akteuren gerecht zu werden. Fläche, Nutzer und Ziele der Stadt- bzw. Wirtschaftsentwicklung müssen zusammenpassen. Das bedeutet, dass bereits zu Prozessbeginn die jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen dementsprechend zusammengedacht werden müssen.

Dabei kommt es darauf an, dass:

- Klarheit über vorhandene Flächen und mögliche Nutzungen gegeben ist (Datenpool);
- Konzepte und Strategien mit übergeordneten Leitzielen bestehen (Planer als Inputgeber);
- Nutzer/Akteure wissen, was gewollt/möglich ist;
- Besitzer, Nutzer und Planer gegenseitig auf „dem Laufenden“ gehalten werden;
- Dritte über Vorhaben informiert und aufgeklärt werden;
- Alle Beteiligten einen Ansprechpartner auf Augenhöhe haben, der Kontakte herstellen, Verträge bündeln und ggf. zwischen den Parteien vermitteln kann.

Die bereits mehrfach angesprochene Institution und Instanz zur Vermittlung hat eine intermediäre Rolle im Zusammenspiel aller Akteure. Sie hat die Aufgabe eines „Projektentwicklers auf Zeit“ – ähnlich einem Sanierungs- und Entwicklungsträger. Das betrifft auch die „Treuhanderschaft“ über Grundstücke und ihren Unterhalt mit allen Konsequenzen. Dennoch sind auf Grund der geringen Ressourcen der Nutzer angemessene Lasten zu formulieren.

### **Implementierung von bewährten Arbeitsweisen und Strukturen in die Verwaltung**

Aktuell werden durch projekthaft entwickelte Vorgehensweisen und Strukturen Strategien (z.B. ZwischenZeitZentrale) erprobt, die es langfristig in das Verwaltungshandeln zu implementieren gilt. Bei der alltäglichen Wirtschafts- und Stadtentwicklung wird es darauf ankommen, dass sie dort konse-

quent und umfassend umgesetzt werden. Dies kann nur der Fall sein, wenn die erarbeiteten Modelle von den Entscheidungsebenen der jeweiligen Ressorts mitgetragen und externe Akteure frühzeitig eingebunden werden.

### **Verknüpfung Zwischennutzung und Stadtteil**

Brachen und mindergenutzte Flächen oder Gebäude sind oftmals Resultat eines Strukturwandels, der mit Niedergang und Verfall und damit auch mit einer Schwächung des sozialen Gefüges und des Images von Nachbarschaften und Stadtteilen einhergehen kann.

Deshalb muss es ein wichtiges Anliegen sein, Zwischennutzungen in ihrer räumlichen und inhaltlichen Ausprägung aus einer integrativen Stadtteilarbeit heraus zu entwickeln. Sie bieten eine große Chance, Bürgerengagement und Identifikation der Bewohner mit ihrem Stadtteil zu wecken. Hier muss besonderes Augenmerk auf die Kommunikation mit bildungsfernen Schichten und sozial schwachen Milieus sowie die Integration von Migranten gelegt werden.

### **„liegen lassen“ vs. „Innen- vor Außenentwicklung“**

Leerstehende Flächen oder Gebäude sind das Resultat einer aktuell nicht vorhandenen Nachfrage. Zwischennutzungen bespielen diese und können im besten Fall zwei Entwicklungen fördern:

- a) Die Zwischennutzung erweckt den Ort temporär zu neuem Leben, bespielt ihn für eine Zwischenzeit und schließt damit eine „Lücke“ bis zu einer späteren Nutzung. Sie sorgt dafür, dass aus dem Ort kein „Unort“ wird, hält ihn im Bewusstsein der Öffentlichkeit oder setzt ihn sogar ins Rampenlicht für potenzielle Investoren. Hier kann sie auch als „Entschleuniger“ in Entwicklungsprozessen fungieren.
- b) Die Zwischennutzung bespielt einen aktuell nicht gebrauchten Ort mit neuen Nutzungen, die eine Nachfrage im Quartier erfahren. Die Zwischennutzung etabliert sich, weckt Nutzergruppen und kann in eine dauerhafte Nutzung überführt werden.

Bremen, Leipzig und Nürnberg verfügen – wenn auch unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen – über eine Vielzahl an Brachen und mindergenutzten Arealen. Von daher ist eine Konzentration auf strategisch wichtige Stadträume erforderlich, was Szenario „c“ auf den Plan ruft:

- c) Räume, die wenig Erfolgsaussicht auf eine Reaktivierung besitzen oder zuviel Manpower binden würden, werden vorerst „liegen gelassen“. Es werden von ganz allein urbane Naturräume entstehen und Nutzergruppen sich einstellen.

Sowohl Szenario b) als auch c) stehen dabei unter Umständen dem Planungsziel „Innen- vor Außenentwicklung“ entgegen. Von daher muss die Flächenpriorisierung in enger und integrativer Abstimmung mit den Zielen der Stadt(teil)entwicklung erfolgen.

### **Öko-Ausgleich durch Zwischennutzungen auf Brachflächen**

Von großem Interesse ist, inwieweit durch eine Freiraum(zwischen)nutzung auf bisher ungenutzten Brachflächen bzw. Grundstücken der im Rahmen eines Ökokontos erforderliche Flächenausgleich erfolgen könnte. Dabei stehen nach ersten Gesprächen folgende Fragen im Fokus eines vertiefenden Austauschs:

- Können brachliegende Freiflächen gezielt genutzt werden, um extensive Naturräume entstehen zu lassen?
- Wie viele „Punkte“ erzielt eine extensiv genutzte Grünfläche in der Stadt?
- Wie lange muss sie als solche bestehen und wie lange ist der zum Ausgleich Verpflichtete für die Herstellung und den Unterhalt der Fläche verantwortlich?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Fläche – auch wenn sie nach dem Ausgleich eine hohe ökologische Wertigkeit erfahren hat – wieder für bauliche Nutzungen in Anspruch genommen werden kann?

### **Etablierung zu dauerhaften Nutzungen**

Mitunter stellt sich bei Zwischennutzungsprojekten die Frage, ob die temporär genutzte Fläche in eine dauerhafte Nutzung, d.h. zu einer festen Adresse im Quartier werden sollte oder ob – mit Blick auf das Interesse des Grundstückseigentümers oder eines Investors – vorausschauend ein „sanfter Übergang“ eingeleitet wird. Die bisherigen Prozesse haben gezeigt, dass Zwischennutzungen geeignet sind, Quartiere zu labeln und aufzuwerten. Dennoch sollten die Akteure nicht instrumentalisiert und an-

schließlich zum Gehen gezwungen werden. Einerseits hat der/haben die Zwischennutzer von niedrigen Boden- bzw. Mietpreisen profitiert und sollten im Gegenzug nicht dauerhaft Flächen für sich in Anspruch nehmen, die ggf. einem breiteren öffentlichen Interesse zur Verfügung stehen könnten. Diese Situation gilt es zu diskutieren, denn sie wirft Streitfragen in Bezug auf unterschiedliche Sichtweisen und Interessenlagen auf. Diese Streitfragen haben schon immer existiert, werden mittlerweile jedoch auf eine Ebene getragen, die bisher oft hypothetischer Natur war. Damit zeigt sich, dass nach einer ersten Phase der Erprobung von Zwischennutzungen nun die Frage nach deren Perspektive beantwortet werden muss.

### **Forschungsfragen für eine Evaluierung durch koopstadt (2011)**

Im Ergebnis des dritten Workshops der Projektfamilie wurden folgende Themen einer systematischen Reflexion der „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ benannt:

- **Ökonomische Effekte** sind messbar und müssen instrumentalisiert werden um argumentieren zu können (z.B. Bodenwertsteigerung);
- **Soziologische Effekte**, (z.B. indem junge Leute in die Stadtentwicklung integriert werden);
- **Instrumente**, Wurden die Gesetze richtig angewandt oder handelten Stadtverwaltungen durch „schlichte“ Verträge zum Teil (auch weil die heutigen Erkenntnisse erst gewonnen werden mussten) zu naiv?  
Sind Gesetzesänderungen im bestehenden Rahmen möglich?  
Können internationale Beispiele/Erfahrungen weiterhelfen?
- **Verwaltungspraxis**  
Verträge und Belange;  
Organisatorische Fragen;  
Anwendung des Bauordnungsrechtes u.ä.
- **Vorteile der Eigendynamiken und Gesetzmäßigkeiten der Zwischennutzung**  
Ist der Kontrollverlust (der Stadtverwaltung) ein Problem oder ein Potenzial?
- **Ausblick/Zukunftsszenarien**  
Welchen Umfang/welche Art können Zwischennutzungen künftig haben und wie werden sie strategisch initiiert? Wer kümmert sich ggf. um den Übergang zu einer dann wieder längerfristigen Nutzung?

Auf dieser Grundlage wurden jeweils 3-6 Akteure/Projekte aus Bremen, Leipzig und Nürnberg befragt und die Ergebnisse in einer Matrix zusammengefasst.

### **Fazit**

Ähnlich wie in der Projektfamilie „Räume für die Kultur- und Kreativwirtschaft“, die seit 2011 zusammen mit der Projektfamilie „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ unter dem thematischen Dach „Kreative Raumeroberung“ bei koopstadt behandelt wurden, hat sich gezeigt, dass die Themen, Gegenstände und Perspektiven dieser Facette der Stadtentwicklung stark im Fluss sind. Deshalb dokumentiert auch diese Projektfamilie so etwas wie ein „Coming out“ mit veränderten Rahmenbedingungen und prozesshaften Instrumenten einer integrierten Stadtentwicklung. Neben diesem hier und in den ausführlichen Reports festgehaltenen Ertrag kann auf aktuelle Publikationen der Akteure aus allen drei Städten verwiesen werden (u.a. Publikation der ZZZ „Second Spaces“, Nürnberg „INSEK Weststadt“). Die Projektarbeit in den drei Städten, aber auch die städteübergreifenden Prozesse finden zukünftig in Regie der Projektakteure ohne besondere Unterstützung durch die koopstadt-Gruppe statt.

### **Anlagen/Verweise**

Report Bremen 2009
Report Leipzig 2010
Report Nürnberg 2011
koopBLATT No. 2
Ergebnisse Evaluierung

### 3.2.2 Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume

Städte profilieren sich als Gateways und Innovationsschmieden, aber auch auf Grund ihrer Symbolik als Standorte auf der veränderten europäischen und globalen Landkarte. Städte stehen im Wettbewerb. Stadtentwicklung vollzieht sich in einem veränderten Verhältnis der Stakeholder zueinander. Das Dreieck aus Staat (Verwaltung und Politik), Markt (Wirtschaft und Grundeigentümern) und der Zivilgesellschaft (also den Menschen in ihren vielen unterschiedlichen Zugehörigkeiten und Engagements) verschiebt sich in seiner Wirkungsweise weg von vertikalen Hierarchien hin zu horizontalen Bündnissen. Das trifft insbesondere auf die strukturelle und räumliche Vernetzung der Städte mit ihren Regionen und die Ansätze eines kooperativen und integrierten Miteinanders der Kommunen und Institutionen im Verflechtungsbereich der Städte zu. Deshalb stellen sich die drei Städtepartner von koopstadt diesem Themenfeld und haben zwei Projektfamilien installiert, die es hinsichtlich der Konsequenzen für eine Integrierte Stadtentwicklung aus Sicht der Kommunen genauer ausloten.



Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Stadt ist Region</b> (2008: Regionale Standorte, Flächen und Netze)		Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Nürnberg 2010	23		
Bremen 2011	17		

### Anliegen

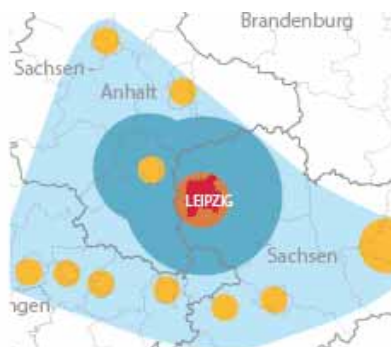
Im Mittelpunkt der Projektfamilie stehen die positiven und negativen Erfahrungen mit regionaler Kooperation in variablen Raumstrukturen. Nach einer ersten Auseinandersetzung mit sehr unterschiedlichen regionalen Arbeitsstrukturen (Metropolregionen, Gewerbeflächenmanagement) wurde die Arbeit der Projektfamilie inhaltlich auf die regionale Abstimmung zur Entwicklung des Einzelhandels fokussiert. Dieses Thema wird von den drei Städtepartnern und ihren institutionellen Partnern bei der Wirtschaft und in den Regionen als „Nagelprobe“ verstanden, ob und wann die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen auch im Konfliktfall funktionieren und welche Instrumente hierfür erforderlich sind. Konkret wurden deshalb Fragen der regionalen, kommunalen und innerstädtischen Zentren- und Einzelhandelsentwicklung in der Projektfamilie vertieft bearbeitet.

### 3 x Region

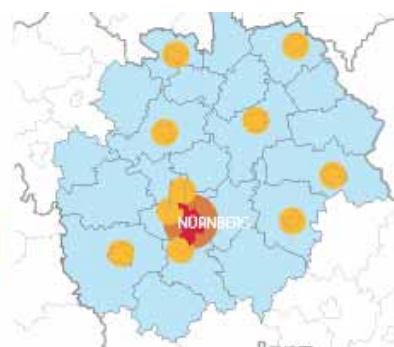
#### Bremen



#### Leipzig



#### Nürnberg



Die **Freie Hansestadt Bremen** ist als Kommune und Bundesland in eine durch die Weser und die Küstenlinie geprägte Kulturlandschaft sowie einen Wirtschaftsraum mit drei weiteren Kernstädten eingebunden. Dabei haben sich verschiedene Entwicklungsachsen und vielfältige Verflechtungen im Rahmen des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e.V. sowie der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten ergeben. Vor diesem Hintergrund reagiert Bremen mit einer auf den regionalen Kontext bezogenen Flächen- und Infrastrukturentwicklung und agiert zugleich als Partner in einem eingespielten Netzwerk. Die Kooperation in der Region hinsichtlich der Zentren- und Einzelhandelsentwicklung ist hierfür ein strategisches Projekt der Stadtentwicklung, von dem die Städtepartner bei koopstadt partizipieren können.

In der Region Bremen wurde in Regie des Kommunalverbundes ein Regionales Zentren- und Einzelhandelskonzept entwickelt und interkommunal abgestimmt. Eine Steuerungsgruppe mit Fachleuten aus großen Städten und kleinen Gemeinden, aus Landkreisen und Industrie- und Handelskammern (IHK) unterstützt und begleitet diesen Prozess. In intensiven Arbeitsrunden wurde ein Weg gesucht, den alle Kommunen der Region mittragen können. Zurzeit geht es in die letzte Runde mit dem Ziel politischer Beschlüsse in jedem Gemeinderat. Dann soll ein gemeinsamer, politisch „verbindlicher“ Vertrag geschlossen werden, den alle Bürgermeister unterzeichnen.

Das regionale Konzept enthält folgende Essentials:

- Regional abgestimmte Zentrenabgrenzungen für Innenstädte und Ortszentren.

- Klare Ansiedlungsregeln, damit sich Investoren und Kommunen nicht gegeneinander ausspielen.
- Ansiedlungsfälle sind seitens der Kommunen dem Kommunalverbund mitzuteilen.
- Sind negative Auswirkungen der Ansiedlung für andere Kommunen zu befürchten, beginnt das sog. IMAGE-Verfahren.

In festgelegten Verfahrensschritten bis zur Moderation zwischen den betroffenen Gemeinden, endet das IMAGE-Verfahren ggf. mit einer Empfehlung, das Ansiedlungsvorhaben anzupassen und in seinen Auswirkungen zu beschränken. Im Vorgriff auf den regionalen Vertrag hat das Kommunalparlament der Stadt Bremen bereits 2009 ein städtisches Zentren- und Nahversorgungskonzept beschlossen. Zurzeit überarbeitet Bremen entsprechend seine Bauleitplanung.

Die Stadt **Leipzig** prägt eine der drei sächsischen Kernstädte der Metropolregion Sachsendreieck sowie in einer engen Verflechtung mit der benachbarten Kernstadt Halle (Saale) und den umliegenden Mittelzentren einen leistungsfähigen Wirtschaftsraum. Dabei kommt dem überregional und transnational bedeutsamen Infrastruktorknoten in Bezug auf den Flughafen Leipzig-Halle eine besondere Rolle im Kontext der Stadregion Leipzig zu. Diese reicht in ihren funktionalen und kulturlandschaftlichen Bezügen über die Landesgrenze zwischen Sachsen und Sachsen-Anhalt hinweg. Diese Konstellation bedingt aktuell eine Profilierung der Stadt- und Regionalentwicklung im Raum Leipzig-Halle und damit die regionale Dimension der Integrierten Stadtentwicklung von Leipzig.

Leipzig hat ein kommunales Zentrenkonzept, das die Ansiedlungspolitik in der Stadt leitet. Auch hier wird die Umsetzung über die Bauleitplanung verfolgt. Die Zusammenarbeit in der Region hat sich bisher noch nicht hinreichend entwickelt. Das hat mit der Situation in den 1990er Jahren zu tun, die zu großen Einkaufszentren (EKZ) auf der grünen Wiese und am Rande der Stadt geführt hat. In der Region gibt es wenig Neigung, vermeintliche Ansiedlungschancen einzuschränken, die die Bebauungspläne der frühen 90er Jahre hergeben. Mit Unterstützung der IHK wird für kommunale Einzelhandelskonzepte und die Überarbeitung der Bauleitpläne geworben. Die Stadt Leipzig sieht zur Zeit nur verhaltene Chancen für eine regionale Steuerung. Die Meinungsführerschaft für ein abgestimmtes Handeln in der Region kann nicht vom Oberzentrum allein ausgehen. Bei den laufenden informellen Kontakten zwischen dem Oberzentrum Leipzig und den Mittelzentren hat die Steuerung des Einzelhandels keine Priorität. Von den Landesplanungen an der Nahtstelle zweier Bundesländer würde man sich mehr Unterstützung wünschen.

Die Stadt **Nürnberg** ist traditionell gemeinsam mit ihren Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach der Kernraum einer Europäischen Metropolregion, die auf Grund ihres polyzentrischen Systems einen großen und leistungsstarken Wirtschaftsraum repräsentiert. Die Genese der Metropolregion verweist auf einen nachhaltigen Kooperationsprozess mit starken Knoten und zahlreichen Partnern, der sich sowohl auf die Raumstrukturen als auch auf mentale Momente und kulturlandschaftliche Wurzeln gründet. Diese Konstellation ist ein solides Fundament, auf das in der Stadregion angesiedelte Projekte einer Integrierten Stadtentwicklung von Nürnberg bauen können.

In Nürnberg ist ein kommunales Zentrenkonzept in Arbeit. In der Region stützen sich informelle Abstimmungen und Verabredungen auf die Städteachse Nürnberg-Fürth-Erlangen-Schwabach. Die vier Städte hatten sich 1998 auf ein Einzelhandelsmemorandum und „Nachbarschaftskonferenzen“ verständigt. Bei größeren Ansiedlungen in der Region wird ein abgestimmtes gemeinsames Vorgehen verabredet. Mit dem Gewicht der vier Städte gelingt es mehr oder weniger, Einfluss auf Vorhabengröße und daraus resultierende Auswirkungen zu nehmen. Ohne fixierte Regeln scheint dieses Zweckbündnis der Großen jeweils nach Betroffenheit und Interessenlage austariert zu werden. Über Politik und Landesplanung nehmen diese entsprechend Einfluss. Die steuernde Rolle der Landesplanung sollte aus Sicht der Stadt Nürnberg künftig eher gestärkt als reduziert werden.

## Genese

Im ersten Workshop 2010 haben sich die Mitwirkenden vor allem auf stadregionale, regionale und großräumige Planungs- und Projektansätze konzentriert. Diese werden in der Regel von den Verwaltungen auf der Ebene der Städte und Regionen initiiert, die mit externen Akteuren aus der Wirtschaft, von Verbänden oder aus der Zivilgesellschaft kooperieren. Mit dem Blick auf diese Konstellation hatte der Austausch in der Projektfamilie zunächst methodischen Charakter und legte den Fokus auf die Rolle der drei Städtepartner im Rahmen der zugehörigen europäischen Metropolregionen bzw. im Kontext europäischer Projekte.

Im zweiten Workshop 2011 fokussierte der Erfahrungsaustausch auf das Thema „Einzelhandel“ und

die Behandlung der in den drei Städten anstehenden Fragen zu den kommunalen und regionalen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen.

Die Präzisierung des Titels verdeutlicht, dass koopstadt mit dieser Projektfamilie auf die Relevanz der stadtrationalen Dimension von integrierter Stadtentwicklung hinweisen will.

Dieses gemeinsame Know-how wurde im September 2012 von den Vertretern der koopstadt-Gruppe in einem Workshop im Rahmen der DASL-Jahrestagung zum Thema „Neue Polarisierungen von Stadt und Land - Diskurs über veränderte Zentralitäten und künftige Aufgabenteilung“ zur Diskussion gestellt.

## Erkenntnisse

### Integrierte Stadt- und Regionalentwicklung

In der Regel handelt es sich um freiwillige Kooperationen in entsprechenden Netzwerken, die auf ordnungspolitische Rahmensetzungen reagieren, aber zugleich subjektive Faktoren in sich tragen. Im Zusammenhang mit der Entwicklung geeigneter räumlicher Konstellationen und den zugehörigen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen sind deshalb vor allem das Verhältnis von unterschiedlich großen, einflussreichen und mächtigen Partnern sowie der faire Ausgleich von Gewinnen und Verlusten zentrale Fragestellungen einer erfolgreichen Strategie.

Integrierte Stadt- und Regionalentwicklung heißt deshalb...

- Funktionalräume, Aktionsräume und „gefühlte Räume“ müssen im Sinne geeigneter „räumlicher Fenster“ in Einklang gebracht werden;
- Die themenbezogene Kooperation auf freiwilliger Basis kann in „Win-win-Situationen“ funktionieren, auch wenn sich die Partner an anderer Stelle nicht vertragen;
- Dafür braucht man strategische Partnerschaften in Bezug auf den Raum, die Handlungsfelder und einen Umsetzungszeitraum;
- Deshalb müssen klare Ziele und konkrete Vereinbarungen formuliert werden;
- Dem Aufbau von geeigneten, flexiblen und den Prozess begleitenden Arbeits- und Entscheidungsstrukturen kommt eine Schlüsselposition zu;
- Planwerke, Arbeitsinstrumente, Steuerungsmöglichkeiten und die Identifikation von geeigneten „Stellschrauben“ unterliegen keinem eingeführten Standard oder Algorithmus, sondern müssen entsprechend konzipiert werden (Stichwort: konzeptionelle Stadt- und Regionalplanung);
- Die vergleichsweise großen räumlichen Umgriffe, die hohe Komplexität von Prozessen und die Vielschichtigkeit von Interessenlagen erfordern einen präzisen Fokus auf strategische Projekte. Sie müssen anschaulich, konkret erlebbar sowie in ihren Effekten mess- und nachvollziehbar sein. Deshalb sind sie sowohl auf der räumlichen Ebene (Standorte und Schauplätze) als auch in Bezug auf konkrete Themenstellungen und Aktivitäten von Netzwerkpartnern anzulegen;
- Regionale Projekte und Prozesse brauchen dezidierte Kommunikationskonzepte, die weit über die Entwicklung von Logos und klassischen Marketingstrategien hinausgehen. Sie müssen den Interessen, Erwartungen und Positionen der Partner einen geschützten Raum und eine Bühne für die Darstellung geben. Zudem müssen sie die Spannbreite zwischen dem politischen Tagesgeschäft, der Verständlichkeit für Jedermann und den intellektuellen Ansprüchen der wirtschaftlichen und kulturellen Eliten ausloten, diese aber auch bedienen.

### Einzelhandelskonzepte als Lehrstück und Lernfeld für eine regionale Kooperation

koopstadt bekennt sich insgesamt zu einem klaren Pro für regionale Einzelhandelskonzepte. Voraussetzung sind die Vorleistungen der (großen) Kommunen zu ihren kommunalen Einzelhandelskonzepten und die Arbeit an einem geeigneten Klima, tragfähigen Strukturen und wirksamen Instrumenten auf der regionalen Ebene. Deshalb entwickelt die Projektfamilie folgende Positionen und empfiehlt entsprechende Handwerkszeuge:

#### **Problembewusstsein schaffen**

- Akzeptanz der Problemlagen, Risiken und Erfordernisse zur Einzelhandelsentwicklung vor allem

bei den „kleineren Kommunen“ ausprägen und verankern;

- Das Oberzentrum kann und muss ein Vorbild sein;
- Positiv- und Negativbeispiele in ihren Ursachen und Effekten kommunizieren/ Darstellung von Mehrwerten einer regionalen Strategie herausarbeiten;
- Die regionale Abstimmung durch gezielte Moderationsverfahren flankieren.

### **Kommunikation auf Augenhöhe**

- Gleiche Augenhöhe & Schulterchluss zwischen den Entscheidern/Meinungsmachern herstellen;
- „Sanften Druck“ aufbauen, indem fachliche und politische Öffentlichkeit aktiviert wird;
- Regionale Identität (eigene Stärken) insgesamt behandeln und das Thema Einzelhandel/Standortentwicklung damit verknüpfen (also integriert argumentieren und vorgehen);
- Überzeugende Anschaulichkeit der Dokumente, Kriterien und Parameter in den Konzepten, „Planungsdickicht“ (und Planungsdeutsch) vermeiden;
- Fortbildung für alle im Prozess fachlich agierenden und politisch entscheidenden Akteure organisieren.

### **Klare Regeln für alle, aber Spielräume belassen**

- Präzedenzfälle vermeiden, aus Fehlern lernen;
- Essentials (Bewertungskriterien, Verfahrensschritte, Ansiedlungsregeln für Größenordnungen und Sortimente) regeln;
- Grundlagen (Verhandlungsmasse, Sprachregelungen) formulieren;
- Bestandsbewertungen mit Standortkonzepten verknüpfen.

### **Für Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sorgen**

- Moderationsverfahren entwickeln und etablieren;
- Evaluationen (Check up und Monitoring) einbauen sowie fachlich und politisch reflektieren;
- Verbindlichkeiten (Pflichtenhefte, to-do-Listen für die Partner) regeln;
- Anpassungspflicht der Bauleitplanung im gesetzlichen Rahmen regeln/handhaben;
- Fortbildung / Qualifikation der für die Steuerung Zuständigen organisieren.

### **Erfolge ermöglichen und sichern**

- Standorte auch alternativ und in jedem Falle komplex (in ihrer räumlichen und regionalen Einbindung/Wirkung) behandeln;
- Übersetzung der regionalplanerischen Abstimmung resp. der Vereinbarung in kommunal zu verantwortendes Bauplanungsrecht herunterbrechen und begründen (Abwägungsaufgabe in der Bauleitplanung, Qualifizierungsverfahren für Projekte);
- Mehrebenenprinzip und schrittweise Regelungen kultivieren;
- Rückkopplung mit der aktuellen Rechtslage (Gesetzgebung und Rechtssprechung) herstellen und in die Verfahren integrieren.

### **Landesplanung, regionale und kommunale Planung besser verzahnen**

- Schutzfunktion der Landesplanung (Vorgaben) und damit Rahmensetzung für ein regionales Einzelhandelskonzept berücksichtigen oder untermauern;
- Durchsetzungskraft (politischer Wille) und Unterstützung (finanzielle Anreize) erhöhen;
- Umgang mit bestehendem Baurecht (Standorte des großflächigen Einzelhandels aus der „ersten Generation“ aus den 990er Jahren) in den Blick nehmen;
- Länderübergreifende Abstimmungen herbeiführen, wo sie wegen der administrativen und räumlichen Strukturen erforderlich sind.



## Regionsspezifische Wege und Verfahren entwickeln

Die jeweilige administrative Raumkonfiguration und die Steuerungsmöglichkeiten der Zentren- und Einzelhandelsentwicklung stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Daraus ergeben sich schließlich die konkreten Ansätze für eine regionale Kooperation in einem auf das Thema Einzelhandels- und Zentrenentwicklung zugeschnittenen Aktionsraum. Eine vergleichende Betrachtung zu den räumlichen Fenstern, administrativen Grenzen und Kooperationsstrukturen bei den drei Städtepartnern verdeutlicht das sehr anschaulich:

- Bremen kann das auf freiwilliger Übereinkunft beruhende Agieren in einem Kommunalverbund mit einem Staatsvertrag zwischen dem Land Bremen und dem Land Niedersachsen kombinieren.
- Leipzig könnte vor dem Hintergrund eines Staatsvertrages zwischen dem Freistaat Sachsen und dem Land Sachsen-Anhalt auf der stadregionalen Ebene mit dem benachbarten Oberzentrum Halle und zugleich in einem Städtenetz der Kernstädte in der Metropolregion Mitteldeutschland agieren. Allerdings mangelt es in der Region an einem neutralen Vorantreiber, der die regionale Abstimmung zum Einzelhandel forciert. Als Oberzentrum kann Leipzig diese Position nicht einnehmen.
- Nürnberg stützt sich auf ein funktionierendes Städtenetz und austariertes Kooperationsklima in der Metropolregion Nürnberg.

## Fazit

Die Arbeit in dieser Projektfamilie hat gezeigt, dass das Thema „Region“ im Rahmen der integrierten Stadtentwicklung relevant ist und mit dem Fokus Einzelhandel konkrete Positionen generiert werden konnten, die in engem Zusammenhang mit der Stärkung der Innenstädte stehen. Es ist avisiert, das Thema in der Phase 2013 – 2015 erneut aufzurufen, um die Umsetzung der diskutierten Maßnahmen und die weitere Entwicklung bei den drei Städten und ihren regionalen Partnern zu reflektieren.

<b>Anlagen/Verweise</b>	Report Nürnberg 2010
	Report Bremen 2011
	koopBLATT No.1
	Report Zwischenbilanz

Projektfamilie		Themenfeld	
Wasser-Region		Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume	
Workshops	Teilnehmer	Besteht seit	2009
Nürnberg 2010	27		
Bremen 2011	23		

### Anliegen

Die Projektfamilie verfolgt zwei Aspekte: Einerseits geht es um eine regionale Kooperation zum Thema Wasser, das auf Grund seiner räumlichen Konstellation, seiner Struktur als Gewässernetz und seiner Bedeutung für das Funktionieren einer Stadt und ihre Lebensqualität bereits über gute Voraussetzungen für eine produktive Kooperation auf stadtreionaler Ebene verfügt. Hier gibt es ganz offensichtliche win/win-Effekte und damit auch Strategien, Konzepte und Projekte, die sowohl auf der Ebene der Stadt und ihrer Teilräume als auch der Region angesiedelt sind. Andererseits geht es um konkrete Fragestellungen zur Stadt- und Regionalentwicklung am und mit dem Wasser, die in der Projektfamilie vertieft behandelt wurden. Das betrifft das anspruchsvolle Feld der Beteiligung und Kommunikation, die Nutzungskonflikte und mögliche Synergien und schließlich z.T. länderübergreifende, großräumige regionale Kooperationen zur Entwicklung von Gewässernetzen als Wirtschaftsfaktoren und für touristische Nutzungen.

### 3 x Wasser

#### Bremen



#### Leipzig



#### Nürnberg



Das Stadtgebiet von **Bremen** und das Bremische Selbstverständnis werden durch die Weser als Lebensader und die Anbindung der Hansestadt an die Nordsee geprägt. Die Erlebbarkeit des Flusses wurde in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich gestärkt, indem die Weserpromenade ausgebaut, die Hafenbrachen revitalisiert und nahe der Wesernahe Bauvorhaben realisiert wurden. Das Verbundprojekt „Lebensraum Weser“ soll diesen Bedeutungs- und Attraktivitätsgewinn verstetigen. Dabei stehen bei den Aktivitäten der integrative Ansatz und der Interessenausgleich unterschiedlicher Ansprüche von Wirtschaft, Schiffsverkehr, Hochwasserschutz, Naturschutz, Tourismus und Wohnen an den über 40 km der Bundeswasserstraße im Vordergrund.

Die Stadt **Leipzig** wird durch den Zusammenfluss von Weißer Elster, Pleiße und Parthe geprägt. Erst mit den Maßnahmen im Zuge des wirtschaftlichen Transformationsprozesses seit 1990 wurde erreicht, dass Leipzig heute wieder als Wasserstadt wahrgenommen werden kann. Ehemals verrohrte Wasserläufe in der Innenstadt wurden geöffnet, Freizeit- und Hafenanlagen entwickelt und die ehemaligen Braunkohletagebaue an der Stadtgrenze im Süden sowie im Nordraum geflutet, so dass hier neue Seen entstanden sind. Mit dem „Touristischen Gewässerverbund Leipziger Neuseenland“ wird die neue Landschaft schrittweise erschlossen, qualifiziert und erlebbar gemacht. Ihre Standorte und Schauplätze finden sich dabei sowohl in innerstädtischen Lagen als auch im Umland.

In einer sonst eher wasser- und niederschlagsarmen Region gelegen, versteht sich **Nürnberg** dennoch als Stadt am Wasser. Durch den Main-Donau-Kanal mit einem Hafen im Südwesten der Stadt ist Nürnberg an die internationalen Wasserstraßen angeschlossen. Das dort gelegene Güterverkehrszentrum ist das größte multifunktionale seiner Art in Deutschland. Der Stadtkörper der Altstadt ist eng

mit der Pegnitz, einstmals Wirtschaftsraum und Gefahrenquelle durch Hochwasser, verbunden. Allerdings ist der Fluss in der steinernen Altstadt kaum spürbar. Deshalb sollen die Bereiche der Innenstadt intensiver und stärker erlebbar mit dem Wasser verknüpft werden. Das 2012 verabschiedete integrierte Stadtentwicklungskonzept „Nürnberg am Wasser“ widmet sich deshalb Leitlinien zu einer strategischen Positionierung und einer Kommunikationsstrategie für die Qualifizierung der Erlebbarkeit des Wassers in der Stadt verbunden mit einem Aktionsplan und Statuten zur Selbstbindung der Partner an die „Gemeinschaftsaufgabe Wasser“.

## Genese

Im ersten Workshop 2010 berichteten die Mitwirkenden über vielfältige Projekte und strategische Ansätze und stellten gemeinsam fest, dass die Städtepartner spezifische Zugänge zum Thema Wasser als konstituierendes Element der Raum- und Stadtstruktur sowie als Gegenstand der Stadt- und Regionalentwicklung haben. Dennoch ließ sich konstatieren, dass die Rahmenbedingungen und Herausforderungen vergleichbar und deshalb in der Projektfamilie zu behandeln sind.

Im zweiten Workshop 2011 wurden deshalb die inhaltlichen Fragen zu den Querschnittsthemen in Anknüpfung an die umfangreiche Projektvorstellung im ersten Workshop nunmehr in drei Arbeitsgruppen behandelt: Beteiligung und Kommunikation; Nutzungskonflikte und Synergien; länderübergreifende und regionale Kooperation sowie Tourismus. Damit konnten alle in der Projektfamilie identifizierten Aspekte und Facetten des Themas vergleichend betrachtet und erörtert werden.

## Erkenntnisse

Die vielfältigen räumlichen und thematischen Betrachtungsebenen zum Thema Wasser bringen eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen mit sich. Dabei „prallen“ Planer, Bürger, Wirtschaftsakteure, politische Strukturen etc. aufeinander. Dies birgt ein gewisses Konfliktpotenzial, welches es in Projekten und Prozessen frühzeitig zu „entkräften“ gilt. Die Bandbreite an Handlungsfeldern ist groß und erfordert daher integrierte Arbeitsweisen und Konzepte sowie den Aufbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen über die Ressort- und die Stadtgrenzen hinweg.

### Konflikte und Synergien

Gewässer haben eine starke emotionale Bedeutung für die Menschen, es ist ein Teil der Heimat und ein Motiv für Identifikation. Deshalb fördert die Thematisierung und konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Wasser die Kommunikation, erfordert aber bei Planungen die Kooperation zwischen sehr unterschiedlichen Akteuren und verschiedenen räumlichen Ebenen. Gewässer erfordern eine integrierende Planung: Soziales, Freizeit- und Freiraumthemen und Verkehr gehören auch immer zur Gewässerplanung, wenn eine hohe Akzeptanz erreicht werden soll.

### **Mehr Spielräume und Komplexität in formellen Planungsverfahren und im Zusammenspiel von Restriktionen**

Viele Gewässer sind unterschiedlichen Nutzungsansprüchen ausgesetzt, die es auszugleichen gilt. Insbesondere bei der Umsetzung der EU-Richtlinien kommen Flächenkonkurrenzen hinzu: Für Schutzzwecke werden Gebiete benötigt, auf denen häufig bereits etablierte Nutzungen stattfinden. Für diese Konflikte gibt es bereits erprobte Lösungsansätze von der Organisation und Aufwertung von Ersatzflächen bis hin zum reinen Flächentausch oder auch einer „integrierten Lösung“, bei der alle Aspekte berücksichtigt werden, soweit dies faktisch und fachlich möglich ist.

### **Anschaulichkeit wird gebraucht**

Die zentrale Herausforderung besteht darin, die komplexen und fachlich komplizierten Ziele den Bürgerinnen und Bürger anschaulich zu vermitteln. Die Kommunikation und Überzeugungsarbeit muss dabei frühzeitig und stetig erfolgen. Als konkrete Ansatzpunkte können die Umweltbildung von Schülern aber auch projektspezifische Aufklärung von Multiplikatoren außerhalb der Planungsbehörden angeführt werden.

Neben der allgemeinen Aufklärung über Umweltthemen (auch über neue Medien) ist es wichtig, direkt mit Akteuren und Betroffenen über konkrete Projekte zu kommunizieren. Hierbei ist Flexibilität und Kreativität auch bei der Art und Weise der Ansprache der Bürger gefragt. Gespräche und Vereinbarungen auf Augenhöhe zur Vertrauensbildung sind angezeigt.

Ebenso sollte die Umweltplanung intensiv mit der Stadtplanung und dem Städtebau kooperieren, um

die Ziele der Fachplanungen durch städtebauliche Maßnahmen und als Qualifizierung des öffentlichen Raumes sowie der „Stadtlandschaft“ stärker in Wert zu setzen und auf der Bild- und Vorstellungsebene zu behandeln. Die offensive Darstellung des Mehrwertes eines Projektes stärkt die Akzeptanz durch die Bürger und bei den für das Wasser als Ressource und Lebensraum Zuständigen.

### **Vom Optimum für eine Seite zum Konsens auf mehreren Seiten**

Die nachvollziehbaren Anforderungen der Finanzgeber von Maßnahmen (beispielsweise des Hochwasserschutzes) stehen unter Umständen der integrierten Planung entgegen: Ein Planfeststellungsverfahren prüft ausschließlich die naturwissenschaftlich und technisch begründeten fachlichen Anforderungen. Es stellt sich die Frage, wie im Rahmen von formellen Verfahren ein Mehr an Flexibilität erlangt werden kann. Sektorale Sichtweisen der verschiedenen Fachämter sind zu überwinden, wechselseitiger Respekt zu erzeugen. Auch auf der Behörden-Ebene ist ein großes Maß an Kommunikations- und Überzeugungsarbeit zu leisten. Ziel soll es sein, nicht das jeweils eigene fachliche Optimum anzustreben, sondern das „relative Optimum“, also einen guten Kompromiss oder besser noch: einen Konsens.

### **Ressourcen für Begleitprozesse zahlen sich aus**

Ein zentraler Punkt sind die Ressourcen – personell wie finanziell. Für Projekte stehen länderseitig oftmals kurzfristig Gelder zur Verfügung, aber auf kommunaler Ebene fehlen die Mitarbeiter/-innen, um die Projekte zu bearbeiten und die Prozesse zu begleiten, damit die Finanzierung rechtzeitig abgerufen werden kann. Hier ist eine Entzerrung durch gute konzeptionelle Vorarbeit ein Lösungsansatz. Bei diesem Ansatz ist besonders wichtig, aber auch besonders schwierig, die Bürger einzubinden, da Vorhaben zunächst – unter Umständen über einen längeren Zeitraum hinweg – auf einer konzeptionellen Ebene bleiben, bis Gelder zur Umsetzung kurzfristig abgerufen werden können. Gelingt jedoch eine realistische Vorplanung und eine stetige, auf die spezielle Situation zugeschnittene Einbindung der Bürger, so kann dies bewirken, dass die nachfolgenden formellen Verfahren vereinfacht und schneller durchgeführt werden können.

### **Kommunikation und Beteiligung**

Wie oben schon dargelegt sollten die komplexen und fachlich komplizierten Ziele den Bürgerinnen und Bürgern aber durchaus auch den verschiedenen Partnern von Wasser-Projekten anschaulich und möglichst konkret vermittelt werden. Hierfür sind verstärkt neue Beteiligungsformen zu entwickeln und neue Medien zu nutzen. Gefragt sind integrierende Ansätze für den Instrumentenkoffer Stadtumbau. Ziel ist es, Planungszeiträume möglichst kurz und die Partizipation möglichst kompakt zu handhaben.

### **Lange Fristen brauchen eine kluge Dramaturgie**

Die Erfahrung zeigt, dass sich im Verlauf eines langfristigen Planungsprozesses nicht nur die Rahmenbedingungen verändern, sondern auch die Konventionen, Haltungen und Erwartungen der Stadtgesellschaft im Wandel sind. Bereits im Vorfeld konkreter Planungen sollte daher geklärt werden, welche Zielgruppen wann und weshalb beteiligt werden. Auf dieser Basis kann eine geeignete, auf die Situation zugeschnittene Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Dabei werden die neuen Medien künftig ein stärkeres Gewicht haben. Grundsätzlich ist eine breite Beteiligung das Ziel. Weiterhin scheint es ratsam, im Vorfeld die Rolle der Verwaltung zu klären, da dieser häufig unterstellt wird, parteiisch zu agieren.

Bei langfristigen Planungsprozessen wechseln sowohl Akteure innerhalb der Verwaltung als auch externe Akteure. Ziel ist es deshalb, Planungszeiträume (und damit die Vorbereitung von Entscheidungen) möglichst kurz und die Partizipation möglichst kompakt zu handhaben, so dass diese zwar Transparenz schafft aber den Prozess nicht unnötig in die Länge zieht.

### **Wunschkonzerte sind kontraproduktiv, es geht um den langen Atem**

Beteiligung erfordert zunächst eine Investition von Ressourcen, Personal, Zeit und Geld. Langfristig wird damit eine höhere Akzeptanz von Maßnahmen erreicht, die den Einsatz am Anfang lohnen. Wichtig ist es, bereits von Beginn an deutlich klar zu machen, welche Entscheidungsspielräume bestehen, um keine falschen Hoffnungen zu wecken. Hilfreich sind Workshops im Vorfeld, um intern aber auch extern Ziele genauer zu formulieren. Wichtig ist ein übersichtliches Planungsverfahren, die klare Darstellung, um was für ein Verfahren, um welche Zeitdauer es sich handelt und wann das Projekt umgesetzt werden kann.



### **Interne Beteiligung ist mindestens genauso wichtig**

Unter dem Schlagwort „integriertes Verwaltungshandeln“ verstehen die Workshopteilnehmer/-innen, dass innerhalb der Verwaltung aber auch mit Projektträgern eine gemeinsame Linie gefunden werden sollte. Dabei ist abzuwägen, ob es sinnvoll ist, die Bandbreite des Verwaltungshandelns und der unterschiedlichen Ansichten für die Bürger/-innen transparent zu machen oder sich in gemeinsamen und abgestimmten Positionen zu verankern.

### **Externe Beteiligung ist ein kulturelles Projekt**

Um die Öffentlichkeit zu informieren, kann man Multiplikatoren gezielt ansprechen und intensiv und umfassend beteiligen. Insgesamt sollten Kenntnisse über stadtrelevante Wasserthemen verstärkt durch informelle Maßnahmen wie „Wasser-Spaziergänge“, Bürgerbildung, Kulturprojekte, Kulturleitpfade etc. vermittelt werden. Hierdurch lassen sich Projekte zum Thema Wasser bereits im Vorfeld stärker in Wert setzen.

### **Regionale Kooperation und Tourismus**

Regionale Prozesse hinsichtlich des Themas „Wasser“ funktionieren aufgrund des naturräumlichen Zusammenhangs, aber auch seiner wirtschaftlichen Funktionen. Zudem fordern rechtliche Rahmenbedingungen sowie Zuständigkeiten und Trägerschaften sowie damit verknüpfte Fördermittel eine regionale Zusammenarbeit.

### **Gesamtkonzepte werden gebraucht**

Insgesamt wird Wasser als ein Antrieb der integrierten Stadt- und Regionalentwicklung eingeschätzt. Wichtig ist das Sichtbarmachen des Wassers. Es muss Zugänge zum Wasser geben, um ein Bewusstsein für die Thematik, die Umweltbelange, die Bedeutung als Ressource und die Relevanz für den Umgang mit dem Klimawandel zu erreichen.

Die Voraussetzung für jede Nutzung ist eine gute Gewässerqualität. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der Gewässerpflege und des schonenden Umgangs mit diesem Potenzial. Gefragt sind u.a. touristische Konzepte, die auf die Gesamtstadt ausstrahlen und über Synergien einen Mehrwert generieren. Hierbei ist hilfreich, dass regionale Wasserangebote die Verweildauer von Gästen in der Region erhöhen, aber zugleich das Freizeitpotenzial vor Ort stärken.

### **„Vom Bergmann zum Seemann“ – „Vom Werftarbeiter zum Bootsverleiher“**

Es braucht neue Nutzungs- und Betreiberkonzepte, wie man Orte am Wasser entwickeln kann. Hierfür sollte ein integrierter Ansatz gewählt werden, um diese auch stabil, konfliktarm und finanzierbar zu gestalten. Werden die Nutzungskonzepte umgesetzt, wird das Wasser wieder erlebbar. Attraktive Nutzung von Orten am Wasser, aber auch die Nutzung des Wassers selbst kann Einnahmequellen erschließen und Arbeitsplätze schaffen (das kann in Bremen auch bedeuten, Industrie zu erhalten oder in Nürnberg eine Strategie zum sparsamen Umgang mit Wasser zu kultivieren...).

### **Passende Arbeits- und Entscheidungsstrukturen**

Eine Steuerungsgruppe, die als Multiplikator und Unterstützer für Projekte wirkt, kann als strategisch orientierte und regional bezogene Informations- und Kommunikationsstelle wirken und so Konflikte vermeiden helfen. Sie kann als interkommunale, länderübergreifende Struktur auf freiwilliger Basis verschiedenste Akteure, Experten und Betroffene an einen Tisch bringen, um Entwicklungen zu beschleunigen. Für die Zukunft müssen verstärkt private Akteure und die Bürgerschaft einbezogen werden, um Projekte zu entwickeln und zu realisieren.

### **Jede Stadt hat ihr eigenes Wasser**

Die drei Städte haben dabei unterschiedliche Herangehensweisen entwickelt. Während in Leipzig alle Maßnahmen unter einem regionalen Gesamtkonzept für einen „Gewässerverbund“ subsumiert werden, addieren sich in Bremen und Nürnberg verschiedene einzelne Projekte zu einem flexiblen Ganzen. So verfolgen alle drei Städte eine auf ihr Gewässersystem und ihren Raum angepasste, spezifische Strategie. Um Nutzungskonflikten zwischen Wirtschaft, Freizeit, Natur und Umwelt frühzeitig zu begegnen ist bspw. im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes „Nürnberg am Wasser“ eine Kartierung der Wasserläufe in der Stadt avisiert, auf die alle Ressorts bei Vorhaben zurückgreifen können.

## Fazit

Die vergleichsweise große und interdisziplinär besetzte Projektfamilie hat in zwei Workshops durch die vergleichende Betrachtung eine konkrete Positionierung von koopstadt generiert. Hier zeigte sich, dass in Bezug auf den Gegenstand ein integrierter Entwicklungsansatz bereits existiert. Die Projektarbeit in den drei Städten, aber auch die städteübergreifenden Prozesse finden zukünftig in Regie der Projektakteure ohne besondere Unterstützung durch die koopstadt-Gruppe statt. Ausgewählte Akteure werden auch in der Projektfamilie „Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung“ mitwirken.

## Anlagen/Verweise

Report Nürnberg 2010

Report Bremen 2011

koopBLATT No. 1

### 3.2.3 Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt

Urbanität steht für ein kreatives, tolerantes und integrierendes Milieu in den Städten, deren Gesellschaften sich rasant verändern. Vielerorts wächst die Zahl der Älteren, während sich anderswo die Jüngeren, Mobilien und Aktiven sammeln. Das Nebeneinander von Kulturen, Ethnien und Generationen verändert die Nachbarschaften, führt aber auch zu bisher unbekanntem Konflikten und Risiken. Die absehbaren Folgen des Klimawandels für die Städte und die Erfordernisse einer Anpassung von Bau- und Raumstrukturen, aber auch von Versorgungssystemen und Verbraucherverhalten haben ökonomische und vor allem soziale Dimensionen. Das Themenfeld widmet sich deshalb Zukunftsfragen rund um die Bildung und Quartiersentwicklung sowie die Stärkung der Innenstädte und schließlich auch den neuen Ansprüchen einer klimagerechten Stadtentwicklung.

Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Bildung im Quartier</b>		Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Bremen 2009	26		
Leipzig 2010	27		
Nürnberg 2011	31		

**Anliegen**

Ein hohes Bildungsniveau ist ein wesentlicher Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Städte. In allen drei Städten werden mit unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten und Ansätzen hierfür ressortübergreifende Strukturen genutzt oder aufgebaut. Dabei wirken die Bereiche Bildung, Kultur und Soziales eng zusammen. Der Diskurs in der Projektfamilie zum Begriff und Anspruch an „Bildung“ im umfassenden Sinne hat den Weg in die Quartiere und Stadtteile geöffnet und einen auf den Sozialraum Stadt orientierten Ansatz gestärkt. Da alle drei Städtepartner parallel zu koopstadt auch im Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ mitwirken, konnten die personellen Schnittstellen hergestellt, die Ergebnisse übertragen und die wissenschaftliche Expertise der Begleitforschung seitens der Universität Halle-Wittenberg genutzt sowie in die städteübergreifende Arbeit eingebracht werden. Insbesondere Quartiersbildungszentren und Bildungsnetzwerke oder auch Bildungslandschaften für Stadtteile haben sich als zwei konkrete Handlungsansätze herauskristallisiert, die in der Projektfamilie von koopstadt genauer untersucht und dargestellt werden.

**3 x Bildung**

**Bremen**

**Leipzig**

**Nürnberg**



**Bremen** lotete das Thema Quartiersbildungszentren (QBZ) als Standort- und Gebäudekonzept mit einem speziellen Nutzungsprogramm an zwei Projekten (Robinsbalje, Blockdieck) und in einem Netzwerk auf einen Stadtteil bezogenen Ansatz (Gröpelingen) aus. Die Vertreterinnen und Vertreter der Stadt leisteten im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements und vor dem Hintergrund der besonderen Konstellation von Bremen einen Beitrag zu den gesetzlichen Grundlagen und Perspektiven der Zuständigkeit auf Länder- und kommunaler Ebene. Dieses Know-how kam den Partnern in Leipzig und Nürnberg im Rahmen der Projektfamilie zugute.

**Leipzig** richtete seinen Fokus auf beispielgebende Projekte und integriert das Thema vor allem in die Stadtteilstrategien für die Schwerpunkträume der Stadtentwicklung (Grünau, Leipziger Osten und Leipziger Westen). Dies geschah in Korrespondenz mit den Aktivitäten des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Programms „Lernen vor Ort“ (LvO) und im Rahmen der Umsetzung des Fachkonzeptes „Kommunale Bildungslandschaft“ zum Integrierten Stadtentwicklungskonzept (SEKo) Leipzig 2020. Dabei flossen methodische Erfahrungen einer ressortübergreifenden Strategie beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitoring (Bildungsbericht, Bildungskonferenz) ein, die z.B. über einen Thementisch „Bildungslandschaft“ in einer Strategiewerkstatt für den Leipziger



Osten zum Tragen kommen konnten.

**Nürnberg** nutzte die wissenschaftliche Begleitung durch Prof. Olk von der Universität Halle-Wittenberg bei der Analyse und Konzeption für eine Bildungslandschaft auf Stadtteilebene für die Weststadt. Hier kam die ressortübergreifende Zusammensetzung des Gebietsteams zum Tragen, weil die Referate Bildung, Kultur und Soziales vertreten sind. Parallel dazu wurden auf dieser Basis prototypische Projekte (Integration von Schule und Kindergarten, Familienzentrum, Einrichtung eines kommunalen Kulturbüros im Stadtteil) entwickelt und eine Kommunikations- und Beteiligungsstrategie aufgebaut. Diese konnte sich u.a. auf den ersten Nürnberger Bildungstag im Nürnberger Westen im Frühjahr 2011 stützen. Das Konzept einer „Lern- und Bildungslandschaft Weststadt“ wurde als Baustein mit strategischen Projekten in das INSEK Weststadt aufgenommen und 2012 beschlossen.

## Genese

Zu Beginn der Konfiguration dieser Projektfamilie sind sich alle drei Städte bewusst, dass Stadtentwicklung die Bildungsbedarfe stärker aufgreifen muss. Dabei bedienen sie sich unterschiedlicher Strategien und arbeiten auf verschiedenen Maßstabsebenen. Unabhängig voneinander wirken Bremen, Leipzig und Nürnberg im Bundesprogramm Lernen vor Ort (LvO) mit.

Mit den ersten beiden koopstadt-Workshops (2009 in Bremen, 2010 in Nürnberg) beginnt der Austausch zwischen den drei Städten. LvO wird von Beginn an eingebunden. Die zunächst skeptischen Fachakteure erkennen schrittweise den Mehrwert aus dem städteübergreifenden Austausch.

Erste Reaktionen des Austausches sind erkennbar: In Bremen schlägt die Steuerungsgruppe von LvO vor, in die Steuerungsgruppe des Leitbildprozesses (und damit von koopstadt) eingebunden zu werden und geht schließlich darin auf. In Leipzig wird durch den Austausch deutlich, dass die bisherige gebäudebezogene Projektidee im Rahmen von koopstadt zu kurz greift. Gleichzeitig weisen die beiden anderen Städte darauf hin, dass erfolgversprechende und entwicklungsfähige Handlungsansätze bereits durch Bildungsnetzwerke (Campus Grünau u.a.) vorhanden sind. Diese werden im Rahmen von LvO und koopstadt aufgegriffen und weiterentwickelt. In Nürnberg beginnen fachübergreifende Konzeptansätze für die Nürnberger Weststadt. Dabei fließen die Bremer und Leipziger Erfahrungen ein und eine wissenschaftliche Begleitung im Rahmen der „Olk-Studie“ wird vorbereitet. Zudem gelingt es, Akteure der drei Städte, als wichtige Experten in eigene, städtische Projekte einzubinden.

Im dritten Workshop 2011 in Nürnberg werden die Ansätze für die Nürnberger Weststadt städteübergreifend vertieft betrachtet. Bremen und Leipzig geben wertvolle Reflexionen für die handelnden Akteure. Es beginnt die Arbeit an einem gemeinsamen Thesen- und Positionspapier zur Zwischenbilanz 2012 (siehe Anlage).

## Erkenntnisse

Die Kopplung des Themenfeldes Bildung mit der integrierten Stadtentwicklung und damit die Frage nach der kommunalen Perspektive auf Lern- und Bildungslandschaften ist ein Alleinstellungsmerkmal von koopstadt. Der Fokus richtet sich dabei bewusst auf den Aufbau und die Effekte eines umfassenden Bildungsmonitorings und zugleich auf das Stadtquartier oder den Stadtteil als konkrete Ebene einer integrierten Stadtentwicklung.

In einer vergleichenden Betrachtung und einem direkten Austausch der in den drei Städten Bremen, Leipzig und Nürnberg tätigen Akteure ist deutlich geworden, dass jede Kommune hierfür ein eigenes Selbstverständnis in der Arbeitsweise und Kooperation zwischen den für Bildung, Soziales und Kultur zuständigen Ressorts entwickeln muss.

Das Positionspapier gibt deshalb nicht die in den drei Städten entwickelte Sicht alleine, sondern den Ertrag und die Erkenntnisse eines Arbeitsprozesses wieder, an dem die Vertreter/-innen und Akteure von drei Städten gleichermaßen beteiligt waren.

## Kommunale Lern- und Bildungslandschaften und integrierte Stadtentwicklung

Die Stärkung der kommunalen Bildungslandschaften erfordert einen umfassenden gesellschaftlichen Diskurs und muss als Querschnittsaufgabe und strategische Ebene einer integrierten Stadtentwicklung wahrgenommen werden.

Die Gestaltung einer kommunalen Bildungslandschaft erfordert ein entsprechendes Management, das eng mit dem Sozialraum Stadt auf der Ebene der Stadtteile und Quartiere verbunden ist und strategi-

sche Partnerschaften mit privaten und zivilgesellschaftlichen Initiativen und Entwicklungsträgern aufbaut. Es sollte sich im Kontext der kommunalen Lern- und Bildungslandschaft auf lokal spezifische Themenschwerpunkte stützen und mit einem übergreifenden Bildungsmonitoring verknüpft sein.

Gute Beteiligungs- und Kommunikationsstrategien sind grundlegende Voraussetzungen, um Konzepte und Projekte erfolgreich umzusetzen. Im Sinne von „multilevel governance“ sind die unterschiedlichen Akteure aus städtischer, staatlicher und Bundesverwaltung sowie die Akteure und Initiativen und Verbände einzubinden und die besonderen Kompetenzen vor Ort zu nutzen.

Im Sinne eines umfassenden Bildungsbegriffs und unter der Prämisse lebenslangen Lernens gehören zu kommunalen Lern- und Bildungslandschaften neben den formalen Bildungseinrichtungen, wie Kindertagesstätten, Schulen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen auch Orte der kulturellen Bildung, Vereine und Verbände, aber auch Familien, Nachbarschaften, Cliques u.a.m.

Insofern handelt es sich bei der Gestaltung kommunaler Lern- und Bildungslandschaften im Quartier immer um „Koproduktionen“ und Verbundangebote, die von einer Vielzahl von Institutionen und Personen erbracht, getragen, ausgehandelt, „gepflegt“ und weiterentwickelt werden müssen.

Die Angemessenheit und Funktionalität von kommunalen Lern- und Bildungslandschaften im Kontext einer Stadt oder eines Stadtquartiers kann an Kriterien wie

- Ziel- und Auftragserreichung von (institutioneller) Bildung,
- Bedarfsgerechtigkeit mit Blick auf die Bildungsregion/das Quartier,
- Erreichbarkeit, Zugang und Akzeptanz,
- Kooperationsbereitschaft und Beteiligung

beurteilt und evaluiert werden. Insofern brauchen Lern- und Bildungslandschaften zu ihrer Weiterentwicklung, neben der lokalen Bestandsaufnahme und der Bewertung, den (bürgerschaftlichen) Diskurs über realistische Ziele und weitere Bedarfe sowie den Planungs- und Beteiligungsprozess zur Umsetzung.

Lösungsstrategien erfordern mehr als ein verbessertes Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring. Um die Gesamtproblematik eines Quartiers zu erfassen und nachhaltig zu wirken, bedarf es einer integrierten Strategie, die ressortübergreifend angelegt ist und die unterschiedliche Akteure einbezieht sowie einer „echten“ Bürgerbeteiligung. Eine integrierte Strategie umfasst sowohl sozialraumorientierte Lösungsansätze als auch sozialraumübergreifende und gesamtstädtische Handlungskonzepte.

Im Kern geht es um wechselseitige Anpassungsprozesse zwischen Bildungsangeboten einerseits und der in einem Wohngebiet, Quartier oder Stadtteil dominierenden Bevölkerung andererseits (Benachteiligte Bewohnergruppen/entsprechend einseitiges und deprivilegierendes Bildungsangebot und Diskrepanzen zwischen Bildungsaspirationen und Bildungsangeboten).

### **Qualität von Bildungseinrichtungen**

Die Erfahrung zeigt, dass Qualitätsdefizite in den Bildungseinrichtungen vor Ort als Katalysator eines Segregationsprozesses wirken und damit wesentlich zur sozialen Entmischung von Quartieren beitragen können. Dieser Zusammenhang ist auch umgekehrt zu beobachten: qualitätsvolle Bildungsangebote wirken anziehend und aufwertend. Schulerfolge entscheiden über Lebenschancen. Die Qualität der örtlichen Bildungseinrichtungen schafft oder verbaut Lebensperspektiven.

Im Kern geht es darum, die Qualität der Bildungsangebote entschieden zu verbessern und den neuen Erfordernissen der Informations- und Wissensgesellschaft, aber auch einer sich polarisierenden Stadtgesellschaft und den fragmentierten Bildungs- und Erwerbsbiographien anzupassen. Hierfür sind räumliche, personelle und verwaltungstechnische Ressourcen erforderlich. Entscheidend ist jedoch, die Qualität der „Produktionsweise“ von Bildung in den Mittelpunkt zu stellen, also das zentrale Augenmerk auf das „Wie“ von Lernen und die Qualität der Bildungsvermittlung zu legen. Hier könnten die dringend gebrauchten Experimente und Schulversuche bei der Entwicklung zukunftsfähiger Prototypen einer kommunalen Bildungslandschaft angesiedelt sein.

Gleichzeitig sollte der Erzieher- und Lehrerberuf profiliert sowie das professionelle und personelle Spektrum in den Bildungseinrichtungen erweitert werden.

Für die soziale Stabilisierung von Stadtteilen ist somit die Qualität der Bildungseinrichtungen einer der

entscheidenden Faktoren. Damit ist zugleich eine zentrale gesellschaftliche und stadtentwicklungspolitische Fragestellung zur Strategie in benachteiligten Stadtteilen und Problemquartieren im Sinne der LEIPZIG-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt aufgerufen.

### **Integriertes Quartiersbildungsangebot**

Das Bildungsprofil eines Stadtteiles/ eines Quartiers verlangt ein klares Zielkonzept und die Identifikation von messbaren Qualitätsparametern einer integrierten Stadt- und Stadtteilentwicklung (analog zu den „klassischen“ Themenfeldern wie öffentliches Raumsystem, Städtebau, Denkmalpflege, Wirtschaftsförderung u.ä.). Das Bildungsprofil muss die Übergänge zwischen Einrichtungen und Angeboten im Sinne eines lebenslangen Lernens und auch die non-formalen Bildungswelten einbeziehen. Gleichzeitig ist es wichtig, Transparenz über die lokale Bildungslandschaft herzustellen und eine trägerunabhängige Bildungsberatung zu entwickeln.

Lern- und Bildungslandschaften erfordern Kooperation und Vernetzung, Beteiligung, Planung, systematische Umsetzung und Evaluation auf unterschiedlichen Ebenen (Stadtrat, Geschäftsbereiche/Verwaltung, Institutionen, Quartier, Verbände, Vereine, Meinungsträger, ...). Dazu gehören immer zahlreiche Akteure. Die unterschiedlichen Ziel- und Aufgabenstellungen, Akteure und Handlungsebenen setzen ein kommunal abgestimmtes und koordiniertes Vorgehen mit einer genauen Rollenklärung voraus.

Kommunale Lern- und Bildungslandschaften sind im Rahmen von Stadtentwicklung ein Standortfaktor ebenso wie die Bildungs- und Lernlandschaft im Quartier ein wichtiger Faktor der Quartiersentwicklung ist. Sie können aber nicht Ausfallbürge einer notwendigen, aufeinander abgestimmten, integrierten Stadt- und Quartiersentwicklung insgesamt sein, zu der Wohnungswirtschaft und Städtebau, Wirtschafts- und Infrastrukturentwicklung, umwelt- und sozialpolitische Standortbedingungen ebenfalls ihren Beitrag leisten müssen.

### **Prototypen**

Die seit mehreren Jahren verfolgte Strategie des Ausbaus von Kita- und Schulstandorten zu **Familien- und Quartiersbildungszentren**, die von allen drei Städtepartnern – unterschiedlich intensiv – verfolgt wird, zielt vor allem auf die Erweiterung dieser Standorte um Beratungs- und Betreuungsangebote verschiedener Institutionen und deren dazu notwendige bauliche Qualifizierung. Hierdurch werden Angebote des Gemeinwesens im Quartier räumlich gebündelt und können so leichter organisatorisch und inhaltlich vernetzt werden.

**Bildungsnetzwerke** spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von kommunalen Lern- und Bildungslandschaften, damit baulich getrennte Bildungsstandorte im Stadtteil gemeinsame Ansätze und abgestimmte Handlungsstrategien verfolgen können. Sie ermöglichen alle Bildungsakteure in die Gestaltung und Umsetzung eines lokalen Bildungsprofils einzubeziehen.

Quartiersbildungszentren, Familienzentren, Bildungsnetze, innovative Schulkonzepte und Projekte zur Gestaltung von Bildungsübergängen sowie Bildungsnetzwerke in Bezug auf Stadtteile und Quartiere dienen der Weiterentwicklung oder auch Schaffung neuer Prototypen eines zukunftsfähigen Gemeinwesens. Dies ist ein erster Schritt der Anpassung an aktuelle und absehbare Erfordernisse. Entscheidend wird sein, inwieweit es gelingt, von einer Ergänzung des Schulstandorts um zusätzliche Angebote zu einem integrierten Bildungsangebot im Quartier zu kommen.

Die Gestaltung eines integrierten Quartiersbildungsangebotes erfordert ein die Ressortzuständigkeiten übergreifendes, verbindendes und sozialraumorientiertes Handeln sowie Veränderungen in etablierten fachlichen Handlungsroutinen. Hierfür müssen aber auch dauerhaft die personellen und räumlichen Ressourcen und/oder Partnerschaften für das Bildungsmanagement bereitgestellt und gesichert werden. Hierfür stellen die Mehrfachnutzung von Einrichtungen und Räumlichkeiten sowie die besondere Wirkung von Quartiersbildungszentren ein zentrales Argument dar, weil sie langfristige (und nicht auf Förderprogramm von 3 bis 5 Jahren orientierte) Entwicklungshorizonte haben müssen.

Für Bildungsnetze brauchen engagierte Leitungsakteure vor allem zusätzliche Ressourcen und einen unbedingten Willen zur Kommunikation. Eine sehr kleinteilige Einrichtungs- und Trägerlandschaft erfordert einen immensen Mehraufwand an Netzwerkarbeit, der nicht als Überstunden zu leisten ist.

Offenbar funktionieren kleinere oder größere Zentren mit Strahlkraft etwas besser als sehr kleinteilige

Netzwerke in der Fläche. Einen Schlüssel stellt die Integration der Elternarbeit dar, die in den Familienzentren als Leitungsaufgabe und nicht durch zusätzlich „angedockter“ Stellenanteile organisiert sein sollte, um auch eine klare Haltung im Sinne eines Bildungsangebotes zu signalisieren, die weniger „Plüschohren“ anstrebt und nicht ausschließlich „Wohlfühlziele“ verfolgt.

Zusätzliche oder auch umgeschichtete Ressourcen sind schließlich für die Kopplung eines „Sozialraum-Monitoring“ und einer daraus abgeleiteten fachübergreifenden Prioritätensetzung mit Haushaltsrelevanz erforderlich.

## Fazit

Die Projektfamilie hat mit großer Intensität sehr erfolgreich gearbeitet. Die städteübergreifende Auseinandersetzung mit dem Thema wird zukünftig über das Bundesprogramm Lernen vor Ort weitergeführt. In allen drei Städten bestehen enge Verbindungen zu den federführenden Strukturen, sodass ein weiterer Austausch gewährleistet werden kann.

## Anlagen/Verweise

Report Bremen 2009
Report Leipzig 2010
Report Nürnberg 2011
Positionspapier 2011
koopBLATT No. 1
Report zur Zwischenbilanz



Projektfamilie		Themenfeld	
Stärkung der Innenstadt		Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2011
Leipzig 2011	23		
Nürnberg 2012	24		

### Anliegen

In den drei Städten werden aktuell die Entwicklung ihrer Innenstädte diskutiert und neue Innenstadtkonzepte auf den Weg gebracht. Anhand der parallelen Erarbeitung findet sowohl ein methodischer Austausch als auch eine gemeinsame Positionsbestimmung statt, die bereits in den Diskurs zum „Weißbuch Innenstadt“ eingebracht wurde. In einem nächsten Schritt werden die Themen Marktplatz, Wirtschaftsraum und Arbeitsort sowie Wohn- und Lebensraum genauer betrachtet.

### 3 x Innenstadt

#### Erweiterte Bremer Innenstadt



#### Leipziger Innenstadt



#### Altstadt Nürnberg



In **Bremen** wird seit 2010 unter dem Arbeitstitel „Bremen Innenstadt 2020“ ein Entwicklungskonzept erstellt, dessen Betrachtungsbereich über den historischen Kern hinausgeht. Ausgehend vom Leitbildprozess der Stadt sowie den Leitlinien der Industrie- und Handelskammer wird die Erarbeitung und Kommunikation von den strategischen Partnern getragen und integriert einen großen Kreis an Beratern und Begleitern. Die Anlässe ergaben sich aus den Zielen der Koalitionsvereinbarung zur Stärkung und Attraktivitätssteigerung des Wirtschaftsstandortes Bremen sowie aus der notwendigen Integration eines großen neuen innerstädtischen Einkaufszentrums im Ansgariviertel. Die Themenfelder werden so formuliert: »Innenstadt – historisch, lebendig, innovativ, grün, offen, zentral, organisiert und nachhaltig«.

In **Nürnberg** wurde 2011/2012 aus dem koopstadt-Prozess heraus ein integriertes Stadtteilentwicklungskonzept für die „Altstadt Nürnberg“ erarbeitet. Dabei flossen Erkenntnisse aus den Stadterneuerungsgebieten der südlichen und nördlichen Altstadt ein. Das interdisziplinär und ressortübergreifend zusammengesetzte Gebietsteam konnte sich daher auf die eingeführten Kooperationen mit externen Akteuren stützen. Parallel wurde für die Gesamtstadt Nürnberg ein neues Einzelhandels- und Zentrenkonzept aufgestellt. Deutlich wurde, dass für die qualitative Entwicklung des Einzelhandels- und Tourismusstandortes eine konzeptionelle Schärfung der Positionen, die Arbeit an einem neuen „Bild“ der Altstadt sowie strategische Kooperationen mit alten und neuen Partnern angezeigt sind. Diese Fragen überlagern sich mit der Perspektive des Wohnens in der Altstadt und sozialen Aspekten.

Auch **Leipzig** befindet sich auf dem Weg zu einem Integrierten Innenstadtkonzept. Mit verschiedenen sektoralen Konzepten (Mobilität, Spielräume, Städtebau) und einem über den Ring hinausgehenden Betrachtungsbereich sowie zahlreichen Partnern sind wesentliche Ansätze dafür gegeben. Aktuell steht die Frage, wie sich Flächen, Einzelhandelslagen, Kundenpotenziale und Profil der City durch das neue Einkaufszentrum „Höfe am Brühl“ entwickeln werden. Außerdem wird die Innenstadt insbesondere für Besucher aus der Region deutlich besser erreichbar sein, wenn Ende 2013 die ersten S-Bahnen durch den City-Tunnel fahren. Die Stadt muss sich mit einem zukunftsfähigen Nutzungs-

strukturkonzept auf die Entwicklungen des zentralen Einzelhandels- und Wirtschaftsstandortes einstellen und zugleich die vorhandenen Qualitäten der Innenstadt als Kultur- und Bildungsstandort, Identifikationsort und Imageträger sichern und ausbauen.

## Genese

Mit der 2011 neu gebildeten Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ reagierte koopstadt im Frühjahr 2011 auf den Diskussionsprozess zum Weißbuch Innenstadt (2010), der durch das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) angestoßen wurde. Projekte, die im Rahmen von koopstadt in ursprünglichen „Exportgruppen“ zunächst als Schwerpunkte einzelner Städte aufgeführt waren, wurden dabei als spezifische Fragen der Innenstadtentwicklung in die neue Projektfamilie eingebracht. Insofern bezieht sich die Projektfamilie nunmehr auf die Cityentwicklung und den Stadtbau gleichermaßen.

Das Programm des ersten Workshops war so gestaltet, dass neben dem Austausch und einer vergleichenden Betrachtung der Innenstadtentwicklung in Bremen, Leipzig und Nürnberg vor allem die Situation und Perspektive der Leipziger Innenstadt im Fokus stand. Dabei wurde das Handlungsfeld „Marktplatz, Wirtschaftsraum und Arbeitsort Innenstadt“ behandelt. Im Workshop wurden neue Arbeitsformate für eine städte- als auch fachübergreifende Stärken-Schwächen-Analyse und für eine Reflexion der Methoden zur Innenstadtentwicklung erprobt.

In Leipzig war deutlich geworden, dass die Strategien über die engeren historischen Zentren (innerhalb der Wallanlagen in Bremen, des Promenadenringes in Leipzig und der Stadtmauer in Nürnberg) hinausgehen und die angrenzenden Wohnquartiere sowie dort gelegene Einzelhandels- und Gewerbestandorte einschließen müssen. Im Rahmen des zweiten Workshops 2012 in Nürnberg erfolgte daher eine Überprüfung der räumlichen Abgrenzung der Betrachtungsräume. Zudem bot der zweite Workshop die Chance, unmittelbar Einblick in den laufenden Arbeits- und Kommunikationsprozess am INSEK Altstadt Nürnberg zu erlangen, ein zentrales Thema von Nürnberg – Stichwort: Qualität! – aufzugreifen und das Themenspektrum der Projektfamilie auf das Wohnen und Nutzungskonflikte, die Freiräume und das Stadtklima sowie Qualitätsstandards für ein zukunftsfähiges Handels- und Wirtschaftszentrum einer Halbmillionenstadt auszudehnen.

Der räumliche Schwerpunkt wurde in den Workshops auf das Stadtzentrum und seine Ränder gelegt; in der Diskussion zum Wohnstandort ging es aber auch um einen breiteren Begriff von Innenstadt.

## Erkenntnisse

In den drei Städten Bremen, Leipzig und Nürnberg werden aktuell Fragen der Entwicklung ihrer Innenstädte diskutiert und jeweils neue Konzepte auf den Weg gebracht. Damit eröffnet sich die Chance, eine vergleichende Betrachtung anzustellen, Erfahrungen aus drei laufenden Prozessen auszutauschen und die gemeinsame Position im Kontext des Weißbuches Innenstadt als Beitrag zur aktuellen bundesweiten Diskussion zur Zukunft der Innenstadt zu vertiefen.

### Themen und Fragestellungen für die Innenstadt

#### ***Brennglas Innenstadt***

Aufgrund der Zentralität, der Größenordnung und der Bedeutung der Innenstädte als Einzelhandels- und Wirtschaftsstandort müssen hier die verschiedenen „Ebenen“ von Stadt (Großraum/Region, Gesamtstadt, zentraler Bereich und seine Ränder) und die strategischen Partner aus Verwaltung, Wirtschaft, Bildung und Kultur zusammenwirken und strategische Positionen für die Stadtentwicklung formulieren. Hier gehen die koopstadt-Städte gemeinsam in eine nächste Generation der Konzeptbearbeitung und strategischen Positionierung ihrer Innenstädte.

#### **Die quantitative Flächenentwicklung kritisch betrachten und die Qualitätsfrage offensiv stellen**

Bezogen auf die Flächenentwicklung (im Verhältnis zum verfügbaren Raum, zugunsten einer tragfähigen und nachhaltigen Nutzungsdichte und der Kaufkraft/dem Marktgebiet angemessen) stehen offenbar alle drei koopstadt-Städte an einer Schwelle. Nach einem Ausbau der Flächen geht es in der nächsten Phase insbesondere in Leipzig und Nürnberg explizit um „qualitatives Wachstum“, die Profilierung der Standorte und die Ausdifferenzierung der Lagen zur Herstellung von „Tiefenschärfe“ (Verhinderung von Downgrading-Prozessen, Aktivierung und geeignete Profilierung der Nebenlagen).

#### **Standhaftigkeit als Anspruch an Verwaltungshandeln und Stadtpolitik**

Die strategischen Weichenstellungen für ein „qualitatives Wachstum“ und eine Profilierung der Innen-

städte als zukunftsfähige Einzelhandels- und Wirtschaftsstandorte erfordert strategischen Weitblick und größeres Standing gegenüber divergierenden Interessenlagen. Hierauf müssen Arbeitsstrukturen, aber auch Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen ausgerichtet werden, Allianzen geschmiedet und Beteiligungsprozesse organisiert werden. Dabei ist das gesamte Instrumentarium (Wirtschaftsförderung, Bau- und Planungsrecht, Gestaltungssatzungen, Denkmalschutz, Wettbewerbe und Qualifizierungsverfahren) zum Einsatz zu bringen.

### **Leitbild heißt Arbeit am Profil und Image der Innenstadt und erfordert besondere Ressourcen**

Neben der Identifikation von tragfähigen Leitlinien und der Fokussierung auf strategische Projekte und Maßnahmen sind erhebliche Ressourcen und neue zeitgemäße Formate für die Entwicklung von Marketingstrategien, die Integration der strategischen Partner und die Beteiligung der Stadtöffentlichkeit erforderlich.

### **Tradition und Modern in Balance halten**

Sowohl die städtebaulichen und architektonischen Dimensionen, aber auch die Haltungen in Bezug auf den öffentlichen Raum, die Nutzungen und das Angebot spitzen sich allesamt auf das besondere Verhältnis von Alt + Neu (Historiker und Nostalgiker versus Zeitgeist und neuen Themen, wie Energieeffizienz, Gebäudestandards und Betriebsformen, nachhaltiges Wirtschaften, Einführung und Vermarktung ökologischer/regionaler Produkte usw.) zu. Beide Seiten müssen bedient werden und zum Tragen kommen können.

### **Die Bedeutung kultureller und symbolträchtiger Orte und Adressen für die Stadtgesellschaft**

Die Innenstädte leben von der Aura und Symbolik ihrer identitätsstiftenden und profilbildenden Adressen. Dazu gehören insbesondere Kulturbauten, Rathäuser, hochkarätige Bildungs- und Denkmäler, Kirchen, aber auch Plätze, Grünflächen und Wasserläufe als öffentliche Räume. Ihnen muss weiter eine besondere Aufmerksamkeit, Pflege und Entwicklung bei der Profilierung der Innenstädte – auch und gerade im Interesse ihrer Zukunftsfähigkeit als Einzelhandels- und Wirtschaftsstandort – zuteil werden.

## **Wohnstandort Innenstadt**

### **Ein schonungsloser Blick auf den Bestand**

Eine vergleichende Betrachtung der drei Innenstädte zeigt, dass die lange Zeit „im Schatten“ der Aufmerksamkeit gelegenen innerstädtischen Quartiere mit ihrem typischen Nachkriegsstädtebau als Standorte, Immobilien und Portfolio in die Jahre gekommen sind und in absehbarer Zeit eine durchgreifende, ggf. sogar radikale Lösung erfordern. Mit Blick auf die Bewohner- und Eigentümerstruktur (insbesondere bei kleinteiligem Privateigentum in den Händen von Erbengemeinschaften o.ä.) handelt es sich bereits jetzt um Wohnstandorte im Umbruch. Alte und neue Eigentümer müssen die Gebäude energetisch sanieren und in ihren Strukturen (Grundrisse, Erschließungen, Freisitze, Freiräume) erneuern, um zukünftigen Wohnansprüchen – auch in einem breit gefächerten Angebot – gerecht zu werden. Deshalb ist es notwendig, sich mit geeigneten Instrumenten auf eine Begleitung des „demographischen Umbruchs“ in diesen Beständen einzustellen. Citynahe Standorte haben für diesen Umbauprozess bessere wirtschaftliche Voraussetzungen als viele andere städtische Lagen, aber auch mehr Risiken (siehe Gentrifizierung).

### **Den Wohnstandort reprogrammieren**

Insbesondere für die besagten „Quartiere im Schatten“ und ihre Gebäudebestände aus den 1950er und 1960er Jahren muss ein neues Profil entwickelt werden. Anknüpfend an die aktuelle Bewohner- und Haushaltsstruktur bis hin zu den Mietpreisniveaus und zur sozialen Mischung, muss generell, aber dann vor allem kleinräumig und auf Quartiere bezogen, abgewogen werden, ob und in welchem Maße man „hochwertiges Wohnen“ oder „ganz normale Stadt“ anstrebt. Dabei sind tradierte, aber auch neue Lebensstile, Haushaltssituationen und Wohnformen gleichermaßen in Betracht zu ziehen.

### **Die Instrumente auf den Standort Innenstadt, den Bestand des Nachkriegswohnbaus und den aktuellen Befund der Eigentümer- und Bewohnerschaft zuschneiden**

Ein zu diesen Stichworten in der Projektfamilie diskutierter Themenkatalog umfasst folgende Positionen:

- Die zentral und innerstädtisch gelegenen „Quartiere im Schatten“ und die Bestände der 1950er und

1960er (in Leipzig ggf. auch der 1970er und 1980er Jahre) erfordern eine dezidierte Profilierung für genauer zu definierende Zielgruppen, eine an die Bau- und Raumstrukturen angelehnte Korngröße ihrer zukünftigen Nutzungsmischung (inklusive verschiedener Wohnangebote), eine auf konkrete Adressen, Straßenräume und Baublöcke und Kleinquartiere abzielende Strategie.

- Neben der klassischen Stadtsanierung sind vor allem Instrumente für Eigentümerstandortgemeinschaften und Bauherrenförderungen erforderlich, die dem städtebaulichen Grundmuster, den Beständen und den Zielgruppen entsprechen.
- Bezüglich der städtebaulichen, stadtgestalterischen und ggf. auch denkmalpflegerischen Maßgaben steht die Frage im Raum, wie viel „Detailverliebtheit“ und „Restriktion“ die Sicherung der Qualitäten erfordert und wo die strengen Regeln schließlich kontraproduktiv werden (siehe Erfahrungen zum Stadtumbau Ost in den historischen Stadtkernen und Gründerzeitquartieren); hierfür müssen „flexible B-Pläne“ oder auch ganz neue Instrumente (konzeptionelle Stadtumbaupläne u.ä.) entwickelt werden.
- Schließlich gilt es, die anstehenden und absehbaren Umstrukturierungs- und Aufwertungsprozesse mit wirtschaftlichen und sozialen Betreuungs- und Begleitinstrumenten zu flankieren; das Spektrum reicht hier von der Energieberatung für Eigentümer und Mieter bis zum Umzugsmanagement und zur Integration von Betreuungsangeboten (für Kinder, Familien oder auf Hilfe und Betreuung angewiesene Menschen).
- Für diese Prozesse werden zusätzliche Förder- und Anreizinstrumente benötigt. Die aktuell zur Verfügung stehenden Förderprogramme sind dafür nur sehr begrenzt geeignet. Die klassische Städtebauförderung, die für einen großen Teil der genannten Herausforderungen durchaus geeignet wäre, läuft aus. Aber auch die neuen Programme wie Stadtumbau West bieten keinen ausreichenden Förderspektren. Insbesondere besteht mehr Bedarf zur Finanzierung kommunikativer und beratender Instrumente.

### **Stichwort Gentrifizierung**

Das ist mit Blick auf die angestammte Bevölkerung, das Mietpreisniveau und den Zustand der typischen Wohnungsbestände in allen drei Städten (auch in ihren Größenordnungen und Verteilungen, vor allem aber mit Blick auf die Lagen) derzeit eine akademische, von Lobbyisten getragene Debatte. Sie bedarf einer kleinräumigen und gesamtstädtischen Fundierung durch eine Beobachtung und Bewertung sozial-räumlicher Entwicklungen. Grundsätzlich gilt es, die Waage zu halten zwischen notwendiger Aufwertung und aktiver Verdrängung alteingesessener Bewohnerschaften.

### **Qualitätsstrategien für die Innenstadt**

#### **Nebenlagen sind Qualitätslagen**

Ganz offensichtlich stimmt die aus der Logik zu Zentralitäten (und Wirtschaftskennziffern) in Einzelhandelsgutachten stammende Bezeichnung „Nebenlagen“ nicht mehr. Dieser Begriff wirkt mit Blick auf die Korngrößen, die Situation und Perspektive der Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen und die Spezialität/Qualität der Angebote geradezu kontraproduktiv und geschäftsschädigend. Vielmehr müssen „Qualitätslagen“ als Teilräume erkannt, identifiziert, erhalten und sinnvoll in das Gesamtgefüge eingebunden werden. Sie bieten die individuellen Angebote in einem entsprechenden Ambiente und Kontext. Es macht sehr viel Sinn, die angestammten Geschäftsformen mit gezielten Existenzgründungen zu kombinieren, die Zielgruppen (dazu gehören Touristen, Nachfragegruppen aus der Gesamtstadt und Innenstadtbewohner gleichermaßen) sehr genau zu analysieren und die Inhaber von Geschäften an den besagten Standorten in die Entwicklung der Qualitätslagen zu involvieren.

Dabei kann zwischen funktionierenden, stabilen und im Aufwind befindlichen „Lagen“ (als Oasen, Biotope und Geheimtipps) und solchen unterschieden werden, die zwar hoch frequentiert, aber nicht mit einem passenden und adäquaten Angebot gesegnet sind. Die Einen erfordern Schutz und Betreuung, die Anderen eher gezielte Interventionen. Der Umgang mit den Qualitätslagen erfordert kleinräumige, auf Adressbildungen orientierte Strategien.

#### **Qualitäten, Baukultur und Standards für den öffentlichen Raum und urbanes Leben**

Die Altstadt resp. das historische Zentrum ist eine Bühne für das öffentliche Leben der Stadt, wo es lebendig und deshalb auch laut zugeht. Das Problem und damit die Konflikte wachsen mit der Häufigkeit, dem Charakter und der Intensität von Events. Hier muss jede Stadt (und auch Stadtgesellschaft)



ihre eigene Balance zwischen Traditionen und Innovationen (auch Überfremdungen durch den Status als Metropole...) finden.

Insgesamt ist deshalb eine dezidierte Lesart und Bewirtschaftung (Management) für die betreffenden Stadträume angezeigt. Erfolgreiche Strategien zielen auf die Nutzung von besonderen Chancen, dazu gehören (z.B. in Nürnberg):

- Große Pläne (z.B. Lichtmasterplan, Gestaltungssatzungen für die generellen Linien);
- Konventionen mit einem einladenden und zu Aktivitäten auffordernden Charakter;
- Souveräner Umgang mit der eigenen Geschichte und Kompetenz der Verwaltung bei Entscheidungen und Restriktionen;
- Erstellung von Leitfäden mit guten Beispielen und besonderen Tugenden - sofort umsetzbar!;
- Pilotprojekte (strategische Projekte), wo man zeigt, wie man es meint und was man will (Also: Schilder, Poller, Gitter weg, Bänke hin und damit schon mal entrümpeln) - sofort umsetzbar!

Das Wichtigste ist und bleibt: Offen miteinander reden! – Quer durch die Ressorts, mit den externen Partnern und Institutionen, mit den Protagonisten der Stadtgesellschaft und schließlich auch mit den „Leuten in Straßen und Gassen“...

### Fazit

Diese erst 2011 ins Leben gerufene Projektfamilie hat sehr erfolgreich gearbeitet. Der Gegenstand, die Fragestellungen und die vergleichende Betrachtung der integrierten Stadtentwicklung mit dem Fokus auf die drei Innenstädte wird ein inhaltlicher Schwerpunkt der Phase 2013 – 2015 sein.

### Anlagen/Verweise

Report Leipzig 2011

Report Nürnberg 2012

koopBLATT No. 2

Report zur Zwischenbilanz

Projektfamilie		Themenfeld	
<b>Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung</b> (2008: Klimagerechte und ökologische Stadtentwicklung)		Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt	
Workshops	Teilnehmer/-innen	Besteht seit	2009
Leipzig 2012	29		

### Anliegen

Welchen Beitrag können Kommunen zum globalen Klimaschutz leisten? Welche Anpassungsmaßnahmen an die lokalen Folgen des Klimawandels sind notwendig und realisierbar? Diese Fragen werden momentan in vielen deutschen Großstädten diskutiert. Energie- und Klimaschutzkonzepte sind erarbeitet worden. Bei genauerem Hinsehen auf die Themen „Klimaschutz“ und „Klimawandel“ zeigt sich, dass bisherige Aktivitäten in Bremen, Leipzig oder Nürnberg wie andernorts auch vor allem auf fachliche Programme, technische Lösungen und kommunale Gebäude bezogen werden. Die Abwägung von Klimaschutz mit sozialen, wirtschaftlichen und denkmalpflegerischen Belangen im Sinne von Nachhaltigkeit, die Anpassungen von privaten Gebäudebeständen oder die quartiersbezogene Verknüpfung unterschiedlicher Aktivitäten stehen oft noch am Anfang. Hier setzt der Diskurs von koopstadt an und fragt nach

- den integrierten, die Ressorts übergreifenden Ansätzen der Konzepte und Projekte für den Beitrag der Städte zum globalen Klimaschutz sowie zur Anpassung an die lokalen Folgen des Klimawandels;
- einer auf die Situation und Perspektive von drei Städten anwendbaren Position zu diesen beiden Themen;
- den Knackpunkten, Stolpersteinen und gangbaren Wegen für konkrete Schritte und Maßnahmen in den eigenen Strukturen, Handlungsräumen und Stadtteilen;
- den hierfür notwendigen Grundlagen, geeigneten Instrumenten und Erfolgskriterien.

**Bremen:** Beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr hat die „Arbeitsgruppe Klimaanpassung“ im September 2011 ein Arbeitspapier / SUBV-Fachkonzept unter dem Titel „Klimawandel in Bremen – Folgen und Anpassung“ vorgelegt. Parallel dazu leistet ein Kommunales Energieprogramm (KEP) den Einstieg in die Thematik; es ist aber nicht konkret räumlich angelegt und bezieht sich auf die Kommunen Bremen und Bremerhaven. Schließlich werden im Schwerpunkttraum der Stadtentwicklung Bremer Westen derzeit auf der Quartiersebene konkrete Projekte räumlich und inhaltlich vorbereitet. Hier ist deutlich geworden, dass in Bremen die Aktivierung von Eigentümerstrukturen, die energetische Optimierung „schwieriger“ Baustrukturen und die Energieberatung einkommensschwacher Haushalte zu den zentralen Fragen gehören.

**Leipzig:** In der Stadt Leipzig liegt ein Energie- und Klimaschutzkonzept für die Gesamtstadt vor, das aber kaum Aussagen zum Wohnungsbestand oder zu räumlichen Schwerpunkten auf der Ebene der Stadtteile und Quartiere trifft. Deshalb hat die Abteilung Stadtentwicklung im Stadtplanungsamt für das Dezernat Stadtentwicklung und Bau ein Bilanz- und Strategiepapier zur klimagerechten und nachhaltigen Stadtentwicklung entwickelt und im Rahmen von koopstadt veröffentlicht. Aus der Strategiewerkstatt für den Leipziger Osten im Jahr 2011 hat sich im Rahmen der Erarbeitung eines Integrierten Stadtteilentwicklungskonzeptes der konzeptionelle Ansatz für einen „Klima-Grobcheck“ für städtebauliche Projekte, Quartiere und Stadtteile herauskristallisiert. Dieser wurde beim koopstadt-Workshop im November 2012 diskutiert und wird entsprechend der Anregungen überarbeitet. Schließlich ist das generelle Thema in einen aktuellen stadtweiten öffentlichen Diskurs „Leipzig weiter denken“ eingebracht worden.

**Nürnberg:** Das Umweltreferat hat ein Papier zur Klimaanpassungsstrategie der Stadt Nürnberg erarbeitet und in die Diskussion gegeben. Parallel dazu wurden diverse Grundlagen (Freiflächendefizite, Vulnerabilitätsanalysen u.a.) in die Erarbeitung von vier integrierten Stadt- bzw. Stadtteilentwicklungskonzepten einbezogen, die explizit auch Konzeptaussagen im Rahmen einer Klimaanpassungsstrategie treffen und entsprechende strategische Projekte vorschlagen. Darüber hinaus hat die Stadt Nürnberg gemeinsam mit dem Freistaat Bayern eine umfangreiche Forschungsstudie der TU München (die

mit weiteren Partnern kooperiert) in Auftrag gegeben. Unter dem Titel „Stadtlabor Nürnberger Weststadt“ setzt sich diese mit drei langfristigen Szenarien, geeigneten Modellen und Projektideen für die Anpassung eines Transformationsstandortes und dicht bebauten Stadtteils an die Folgen des lokalen und globalen Klimawandels auseinander. Schließlich existieren bei der Stadt Nürnberg und ihren Partnern erste Erfahrungen mit der Energieberatung für einkommensschwache Haushalte, die vor allem in den Schwerpunkträumen der integrierten Stadtentwicklung im Nürnberger Süden, in der Weststadt und ggf. auch in ausgewählten Quartieren der Altstadt zum Tragen kommen können.

## Genese

Die eingespielte Kooperation der drei Städte sollte genutzt werden, um einen intensiven, interdisziplinären und längerfristigen Erfahrungsaustausch zu Klimaschutz und Klimawandel aufzubauen. Wichtig erscheint dabei, Klimaschutz und Klimawandel nicht nur als Fachpolitik, sondern als integrativen Teil von nachhaltiger Stadt- und Quartiersentwicklung zu betrachten. Dafür konnte der interdisziplinär besetzte Auftaktworkshop der 2012 ins Leben gerufenen neuen Projektfamilie eine Basis schaffen, an die weitere Veranstaltungen, aber auch neue Formate des Erfahrungsaustausches wie Hospitationen und „Coaching und Reflexion“ in der Phase 2013 – 2015 anknüpfen können. Es ist geplant, in einem nächsten Workshop den für das Thema der Projektfamilie ebenso relevanten Fokus „Mobilität“ aufzugreifen und im Folgenden insbesondere die auf die Quartiere bezogenen Ansätze zu kommunalen Beiträgen zum Klimaschutz sowie zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels zu vertiefen.

## Erkenntnisse

In den drei Städten Bremen, Leipzig und Nürnberg werden bei den verschiedenen Ressorts aktuell die Fragen zu kommunalen Beiträgen zum Klimaschutz sowie zur Anpassung der Stadt, ihrer Teilräume, Standorte und Gebäudebestände an die Folgen des globalen Klimawandels diskutiert und jeweils neue Konzepte auf den Weg gebracht. Dabei liegen wesentliche Grundlagen sowohl bei den drei Städten, aber auch bei ihren strategischen Partnern (Stichwort: Infrastrukturunternehmen und Energieversorger) bereits vor oder werden aktuell erarbeitet.

Damit eröffnet sich die Chance, eine vergleichende Betrachtung anzustellen, Erfahrungen aus drei laufenden Prozessen auszutauschen und die gemeinsame Position als Beitrag zur aktuellen bundesweiten Diskussion zum Thema zu vertiefen.

## Themen und Fragestellungen aus Sicht der kommunalen Vertreter

### Verantwortung der Kommunen

Die Städte gehören mit ihren Beständen, Strukturen und Nutzungen zu den Verursachern und Betroffenen des Klimawandels. Deshalb müssen die Kommunen ihren Beitrag zum Klimaschutz leisten und zugleich Anpassungen an die Folgen des globalen Klimawandels einleiten. Insofern stehen sie in der Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Zugleich können sie nicht alle Lasten tragen, sondern brauchen Partnerschaften und müssen nach geeigneten Strategien suchen.

### Zeithorizonte und Zielkorridore

Die bereits eingetretenen und die absehbaren Folgen des globalen Klimawandels sind nicht für jede Stadt gleich und es müssen sehr langfristige Zeithorizonte berücksichtigt werden, auf die jeweilige Ziele abzustellen sind. Neben den üblichen mittel- und langfristigen Zeithorizonten der Stadt- und Stadtteilentwicklung ist eine Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Stadt für zukünftige und damit aktuell noch gar nicht geborene und in den Städten lebende Generationen gefragt.

### Aufgabenteilung und Kooperation sind zwingend erforderlich

Die Beiträge zum Klimaschutz und zur Klimaanpassung können nicht von einem Ressort geschultert werden. Unterschiedliche Lösungsansätze und Prioritäten müssen im Kontext auf Ebene des Quartiers oder der gesamten Stadt miteinander abgewogen werden. Im Kern müssen Stadtplanung, Umweltplanung und Infrastrukturplanung direkt und auf Augenhöhe zusammenwirken. Ebenso gehören die Infrastrukturunternehmen und Energieversorger ins Boot.

### Datengrundlagen

Die Vertreter der Stadtverwaltung aus Bremen, Leipzig und Nürnberg sowie ihre jeweiligen Partner haben ganz unterschiedliche Erfahrungen mit dem Fehlen wichtiger Datengrundlagen und der Schließung entsprechender Lücken gemacht. Diesbezüglich können sie in einem Erfahrungsaustausch von-

einander profitieren. Andererseits hat die Diskussion gezeigt, dass die notwendigen Faktoren/ Indikatoren(-gruppen) oft die gleichen sind wie bei der normalen städtebaulichen Analyse. Diese müssten lediglich mit einem anderen Fokus betrachtet bzw. bewertet werden. Genau bei dieser Bewertung und den Schlussfolgerungen sind heute noch die größten Unsicherheiten festzustellen.

### **Kommunikation und Beteiligung sind in höchstem Maße gefragt**

Der Einstieg in eine sehr komplexe, in Teilen auch abstrakte Materie sowie die Notwendigkeit der Integration und Kooperation verschiedener Ressorts und Partner stellen besondere Anforderungen an die internen und externen Kommunikationsprozesse zum Thema, für die entsprechende Ressourcen, Formate und Zuständigkeiten definiert werden müssen.

### **Vereinbarkeit von Energieeffizienz und Baukultur, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit**

Die fachlichen, naturwissenschaftlich und technischen sowie die konzeptionellen Anforderungen an die Strategien, Planungen, Projekte und Maßnahmen haben einige wesentliche Konfliktlinien, die es klar zu benennen und im Rahmen von Konzepten und Projekten zu berücksichtigen gilt. Hier plädiert die Projektfamilie für ein Offenlegen der Positionen und eine aktive Bearbeitung dieser Themen im Sinne eines integrierten, nachhaltigen Stadtentwicklungsansatzes

### **Modelle und Ansätze zwischen FNP und B-Plan sowie jenseits der formellen Planungsebene**

Mit Blick auf die bei den drei Städten vorliegenden fachlichen Grundlagen und Erkenntnissen aus ihrer Bearbeitung wird deutlich, dass für die Herausarbeitung geeigneter Strategien sowie die Vorbereitung und Umsetzung von konkreten Projekten und Maßnahmen ein Ansatz auf der teilräumlichen Ebene gebraucht wird. Hierfür steht das „Quartier“ als Synonym. Es schließt die Sicht auf Stadtteile, ausgewählte Stadträume und Standorte in ihrem jeweiligen stadträumlichen und städtebaulichen Kontext ein und reagiert auf die Herausforderung, dass die Kernaufgabe einer klimagerechten, nachhaltigen Stadt- und Quartiersentwicklung im Umgang mit dem vorhandenen Bestand liegt. Hierfür werden aus Sicht der Kommunen neue Planungs- und Umsetzungsinstrumente gebraucht, die auf Ebene der formellen Planung genau zwischen dem FNP- und dem B-Plan aber auch jenseits der formellen Planungsinstrumente angesiedelt sind.

#### Fokus der Projektfamilie

Hier sieht die Projektfamilie ihren Fokus und hat mit Blick auf die laufenden Planungsprozesse in Bremen, Leipzig und Nürnberg, in Auseinandersetzung mit den Ergebnissen eines Forschungsprojektes der TU München für die Nürnberger Weststadt und einen in der Erarbeitung befindlichen „Klima-Check für städtebauliche Projekte“ der Stadt Leipzig folgende Erkenntnisse und Empfehlungen erarbeitet.

#### **Fokus Quartier**

- Vorfahrt für Klimaschutz /Klimaanpassung durch strategische Entscheidungen für langfristig tragfähige Infrastrukturen, Frei- und Grünräume, Wasser in der Stadt;
- Konsensfindung für Klimaaspekte in Stadtteil- und Quartierskonzepten;
- Plausibilität, Relevanz und Gewichtung von Indikatoren;
- Verbindlichkeit von Handlungsfeldern, Zielgrößen, Parametern und Maßnahmen auf einer fundierten, abgesicherten und ausgewogenen Basis.

#### **Fokus Gebäudebestand und Materialität**

- Gebäudealter und Erfordernis/Eignung für energetische Erneuerung;
- Soziale Situation der Gebäudeeigentümer und betroffenen Mieter;
- Nachhaltigkeit der eingesetzten Materialien für eine Wärmedämmung;
- Auseinandersetzung mit einem angemessenen, langfristig nachhaltigen Standard der energetischen Erneuerung:

#### **Arbeit an einem Klima-Check / „Check mit Klima“ für Quartiere und städtebauliche Projekte**

- Verfügbarkeit und Beschaffung von relevanten Daten für eine ausreichende Fundierung der



integrierten Entwicklungsansätze in zentralen Handlungsfeldern (Gebäudebestand, Frei- und Stadtraum, Mobilität, Stadttechnik);

- Formulierung von geeigneten räumlichen Korngrößen und relevanten Aufgabenstellungen;
- Konstituierung eines interdisziplinären Beurteilungs- und Entscheidungsgremiums – inklusive eines „Kümmerers“ oder in Kooperation mit ihm.

### Fazit

Diese erst 2012 ins Leben gerufene Projektfamilie konnte sehr erfolgreich starten. Die Fragestellungen und die vergleichende Betrachtung der integrierten Stadt- und Stadtteilentwicklung mit dem Fokus auf die Themen Klimawandel/Klimaanpassung sowie Mobilität wird auch in der Phase 2013 – 2015 ein inhaltlicher Schwerpunkt sein.

**Anlagen/Verweise** Report Leipzig 2012

## 4 Beitrag zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik<sup>2</sup>

### 4.1 Zentraler Erkenntnisgewinn und Mehrwert von koopstadt

*Welche Erkenntnisse konnten aus dem städteübergreifenden koopstadt-Prozess bisher gewonnen werden?*

Der intensive städteübergreifende Austausch hat für die bei den drei Städten und in den Projektfamilien handelnden und einbezogenen Akteure einen besonderen Wert. Hier zeigt sich, dass sich nachhaltige Wirkungen bei der strategischen Ausrichtung und praktischen Umsetzung einer integrierten Stadtentwicklung erzielen lassen. Basis hierfür ist der vergleichsweise lange und tief gehende Arbeitsprozess und der direkte Austausch, der von besonderen Erlebnissen und gemeinsamen Erkenntnissen, aber auch von kontroversen Diskussionen und eigenständigen Positionen getragen wird. Dies wird vor allem an folgenden gemeinsamen Erfahrungen deutlich:

- Die Städtepartner werden darin bestätigt, dass sie ihre integrierten Stadtentwicklungskonzepte aus den eigenen, über lange Zeit gewachsenen Verwaltungsstrukturen und politischen Kulturen heraus entwickeln und ihre Umsetzungsstrategien darauf hin zuschneiden müssen – Jede Stadt hat also ihre Eigenlogik im Umgang mit ihrer Stadtentwicklungspolitik.
- Der städteübergreifende Austausch sowohl in der koopstadt-Gruppe als auch in den Projektfamilien verleiht den internen, ressortübergreifenden Findungs- und Kommunikationsprozessen in den drei Städten jeweils einen besonderen Impuls – koopstadt leistet also Supervision und damit auch Ermutigung zu fach- und ressortübergreifendem, integrierten und integrativem Denken, Entscheiden und Handeln.
- Die Konfiguration des Gemeinschaftsvorhabens mit seiner Arbeitsstruktur, seinen Themenfeldern und Projektfamilien und seinem Kommunikationskonzept, aber vor allem die praktische Durchführung, iterative Weiterentwicklung und die Präzisierung im Laufe der gemeinsamen Arbeit erweisen sich als Lernfeld und Erfahrungshintergrund für offene Planungs- und Umsetzungsprozesse einer integrierten Stadtentwicklung. Eine solche braucht die Freiheit und Legitimation zur Identifikation von Themen und Projekten, aber auch die Möglichkeit zu Kurskorrekturen im Laufe des Prozesses. Bei koopstadt bezieht sich das vor allem auf die Präzisierung der Themen für die Projektfamilien.

*Welche positiven Effekte des Austauschs und des voneinander Lernens lassen sich feststellen? Wo liegt der Mehrwert des Austauschs?*

An dieser Stelle werden Kommentare der städteübergreifenden Steuerungsgruppe im Rahmen der Zweiten Sitzung des Kuratoriums auf Zeit am 28.10.2011 wiedergegeben, die den Mehrwert für die drei Partnerstädte jeweils gut beschreiben:

**Franz-Josef Höing**, Senatsbaudirektor, Freie Hansestadt Bremen

- Der gewisse Zwang zur Kooperation mit den anderen Städten (Austausch mit Vertretern vergleichbarer Ressorts, Außensicht auf das Eigene, Reisen in die anderen Städte, die ähnlich, aber keine direkten Konkurrenten sind) färbt immer stärker auf die Aktivitäten in der eigenen Stadt ab. koopstadt erweist sich als „Trainingspfad für Kooperation und integriertes Arbeiten“.
- Der fachliche und fachpolitische Austausch auf Augenhöhe leistet nachvollziehbare, eindruckliche und aktivierende Supervision.
- Das hat Bremen u.a. ermutigt, den Leitbildprozess und integrierten Stadtentwicklungsansatz auf einen Teilraum der Stadt - den Bremer Westen - zu beziehen und hier wirklich die „dicken Bretter“ (Integration konkret, Folgen von Ressourcenknappheit, Beteiligungsformate) anzugehen.

**Martin zur Nedden**, Beigeordneter für Stadtentwicklung und Bau der Stadt Leipzig

- Die von den Kuratoren empfohlene Offenheit bei der Setzung der Themen und der Weiterentwicklung von Projektfamilien (und damit einer prozesshaften Stadtentwicklung) hat sich ausgezahlt. koopstadt hat in der Phase 2009-2012 entschieden an seinen Strukturen gearbeitet

<sup>2</sup> Im Folgenden werden die unter Punkt 1 genannten Forschungsfragen eingefügt und jeweils entsprechend beantwortet.

mit interessanten Rückwirkungen auf die eigenen Prozesse in den Städten (siehe z.B. „Bildung im Quartier“, „Stärkung der Innenstadt“ in Leipzig).

- Die für und mit koopstadt initiierten öffentlichen Beteiligungsangebote werden in der Stadtgesellschaft von Leipzig wahrgenommen (siehe Abendveranstaltung zum Workshop der Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“, Stadtspaziergänge zu Themen und Schauplätzen der Stadtentwicklung).

**Dr. Michael Fraas**, berufsmäßiger Stadtrat, Wirtschafts- und Stadtentwicklungsreferent

- In Nürnberg steht koopstadt für einen strategischen und integrierten Ansatz der Stadtentwicklung, den alle Fraktionen und Ressorts mittragen und der sich als eine Art „Markenzeichen“ erweist.
- Das Thema Beteiligung stellt einen Schwerpunkt im Rahmen des forum SE (Forum Stadtentwicklung) dar, in den auch die vergleichende Betrachtung im Rahmen der Städtekooperation mit Bremen und Leipzig einfließt. Das heißt: gemeinsames Know-how wird in den eigenen Prozessen genutzt.
- koopstadt ist eine Chance für die Kooperation zwischen den Ressorts und eine Chance für den Kontakt zu externen Akteuren.
- Das Gemeinschaftsvorhaben dient als Think Tank, um aktuellen und künftigen Entwicklungen zu begegnen und Handlungsmaximen zu formulieren;

Die Städte selbst profitieren vom Austausch in Bezug auf ihre eigenen Prozesse.

- Aus dem koopstadt-Prozess und dem offenen Austausch in einem kollegialen und geschützten Raum heraus entwickeln sich die Ansätze für relevante Forschungs- und Entwicklungsthemen auf Bundesebene (siehe Auseinandersetzung um Prioritätensetzung bei der Qualifizierung von Schul- und Bildungsstandorten mit entsprechenden Standards und Qualitätskriterien).
- Es hat sich gezeigt, dass koopstadt schnell auf der Bundesebene reagieren kann und aussagefähig ist (siehe gemeinsame Stellungnahme zum „Weißbuch Innenstadt“, Positionierungen zum Thema „Bildung im Quartier“ + Lernen vor Ort, Beginn eines systematischen Austauschs zum Thema Klimaschutz/Klimaanpassung mit einer neu ins Leben gerufenen Projektfamilie).

Einen Mehrwert kann man auch in der Interessenlage externer Partner und Projektakteure sehen, wenn:

- Die Akteure der Projektfamilien unentgeltlich zu den Projektfamilienworkshops kommen und mit großem Engagement zum Erfolg der Veranstaltungen beitragen;
- Ausgewählte Projektakteure bereit sind, ausführliche Interviews und Fototermine für das koopBLATT-Magazin zu absolvieren und Spaß daran haben;
- Die Kuratoren auf Zeit - die bundesweit aktiv sind - sich die Zeit nehmen, für halbtägige Sitzungen mit der koopstadt-Gruppe nach Berlin zu kommen, sich sehr stark einbringen, untereinander leidenschaftlich diskutieren und eine Fortsetzung der Gespräche auch in der Phase 2013 – 2015 empfehlen.

Mit Blick auf den Gesamtprozess lässt sich konstatieren, dass „Mehrwert“ generiert werden konnte, wenn Erfolge und Effekte erzielt wurden, die über die Arbeitsleistung von koopstadt hinausgehen und sich zum Teil von koopstadt unabhängig einstellen bzw. sich entkoppeln. Hierfür können folgende Beispiele aufgeführt werden:

- Insbesondere die Formate des Erfahrungsaustausches werden gut angenommen, finden großen Zuspruch und entwickeln sich weiter. Die Stadträte fordern eine Fortsetzung des Austausches/ Akteure aus den Projektfamilien treten selbständig in Kontakt und unterstützen sich städteübergreifend auf lokaler Ebene bei Workshops, Podiumsdiskussionen o.ä..
- Die Kooperation zwischen den drei Städten wird auch von den ansässigen Fachhochschulen praktiziert. Diese haben studentische Wettbewerbe durchgeführt. Weitere Kooperationen gibt es zwischen den kommunalen Wohnungsunternehmen sowie den Freelancern der Kultur- und Kreativwirtschaft und den Akteuren der Projektfamilie „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“.

### *Wie profitieren die beteiligten Einzelprojekte von koopstadt?*

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann man konstatieren, dass die Projekte durchaus unterschiedlich von koopstadt profitieren. Das liegt zum einen an den unterschiedlichen Konstellationen und Herangehensweisen in den drei Städten. Zum anderen hängt es aber auch von den Projekten selbst ab. So macht es einen großen Unterschied, ob es sich um Akteure aus dem Themenfeld Bildung, Innenstadtentwicklung oder Kultur- und Kreativwirtschaft handelt.

Im Zuge der Erarbeitung des koopBLATT-Magazins wurden Interviews mit ausgewählten Projektakteuren der Projektfamilien „Bildung im Quartier“, „Stadt ist Region“, „Wasser-Region“, „Stärkung der Innenstadt“, „Räume für Kultur- und Kreativwirtschaft“ und „Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung“ geführt. Auf diese kann an dieser Stelle verwiesen werden. Die beiden Ausgaben von koopBLATT liegen im Anhang bei.

## **4.2 Öffentliche Wahrnehmung vor Ort und auf der Ebene des Bundes**

*Konnte die Öffentlichkeit (Partner der Stadtentwicklung, Bürger, Stadtgesellschaft) für das Thema Stadtentwicklung und ihre Schwerpunkte bei den drei Städtepartnern sensibilisiert werden? Kann man eine Intensivierung der öffentlichen Wahrnehmung konstatieren?*

Die verwaltungsinternen Prozesse, aber auch der Austausch und die Kooperation mit externen Institutionen und Akteuren („Partnern der Stadtentwicklung“) erfahren im Rahmen von koopstadt wichtige Impulse in allen drei Städten. Dies geschieht insbesondere durch die intensive städteübergreifende Kommunikation und den Austausch von Angesicht zu Angesicht als tragende Säule des Kooperationsvorhabens auf all seinen Ebenen.

Über den städteübergreifenden Erfahrungsaustausch und spezielle Veranstaltungsformate (Workshops, Abendveranstaltungen, Exkursionen, Kurzexpertisen) vervielfältigt sich die Wahrnehmung von koopstadt in den jeweiligen Städten und an den konkreten Veranstaltungsorten. Dabei hat jede Stadt ihre eigenen individuellen Kommunikationsansätze kultiviert und weiterentwickelt.

Zugleich werden gemeinsame „Formate“ entwickelt und in jeweils modifizierter Form bei den drei Städtepartnern genutzt sowie bereits in einer anderen Stadt erprobte Formate adaptiert.

*Welche Wirkungen konnten das Netzwerk der drei Städtepartner und sein Kommunikationskonzept in der öffentlichen Wahrnehmung (vor Ort und bundesweit) erzielen?*

Aus dem Arbeits- und Kommunikationsprozess von koopstadt in der Phase 2009-2012 sollen insbesondere folgende Elemente benannt werden, die bereits eine messbare und beachtliche Wirkung erzielen konnten:

- Die eingereichten Sachstands- und Zwischenberichte sowie dieser Endbericht und die zugehörigen Anlagen verweisen auf vielfältige Aktivitäten bei den drei Städtepartnern und im Zusammenhang mit den Workshops der Projektfamilien. Diese waren und sind mit öffentlichen Abendveranstaltungen, Stadtspaziergängen und Exkursionen gekoppelt. Darüber hinaus entfalten die Workshops mit internen und externen Akteuren sowie fachlichen Impulsgebern diverser Institutionen und Partner vor Ort eine interessante Breitenwirkung und (auch über die Reports) eine entsprechende Ausstrahlung, weil ihre Ergebnisse den Beteiligten für ihre jeweiligen Kommunikationswege zur Verfügung stehen.
- Die Partner des Kooperationsvorhabens koopstadt haben den 3., 4. und 5. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik sowie den internationalen Kongress „Städtische Energien“ im Oktober 2012 genutzt, um ihr Projekt intensiv zu kommunizieren (2009 in Essen mit einer Postkartenaktion für alle Kongressteilnehmer, 2010 in Nürnberg mit einer Arbeitsausstellung und einem öffentlichen Termin zur Konstituierung des Kuratoriums auf Zeit am Rand der Abendveranstaltung im Historischen Rathaus, 2011 in Kassel mit einem Informationsstand und der Ausgabe bzw. dem Versand des koopBLATT, 2012 mit einer Präsentation von koopBLATT No. 1 und 2 und einem aktualisierten Flyer über koopstadt in deutscher und englischer Fassung).



- Vertreter der koopstadt-Gruppe nahmen an diversen Workshops, Podien oder Tagungen teil und berichteten über koopstadt (z.B. LC-FACIL Konferenz „Umsetzung der Leipzig-Charta – Städte-Perspektive“ zur Leipzig-Charta in Leipzig / Aufenthalt in Seoul von Dr. Ralph Baumheier (koopstadt-Team Bremen) und Stefan Heinig (koopstadt-Team Leipzig) und Vortrag über das Gemeinschaftsvorhaben koopstadt in Kooperation mit der Friedrich-Ebert-Stiftung).
- Die Kuratoren auf Zeit sind neben ihrer Funktion als strategische Berater und Supervisoren auch Multiplikatoren auf der bundesweiten Fachebene.
- Das koopBLATT wurde zum 5. NSP-Kongress veröffentlicht und wichtigen Adressaten - das sind Experten, Stadtentwickler, Partner der integrierten Stadtentwicklung, Projektakteure, Stadträte und Fachausschüsse sowie Partner/Kollegen auf Bundes- und EU-Ebene – postalisch zugestellt. In den Städten steht es für diverse Kommunikationsanlässe zur Stadtentwicklung zur Verfügung.
- Die Fachveranstaltung und der parlamentarische Abend zur Zwischenbilanz von koopstadt am 25.6.2012 in der Bremischen Vertretung in Berlin wurde sowohl genutzt, um das Gemeinschaftsvorhaben in seinem aktuellen Stand und seinen wesentlichen Ergebnissen vorzustellen als auch die Ziele der drei Städtepartner und ein Grobkonzept für die Phase 2013 – 2015 auf der Bundesebene zu vermitteln. Aus diesem Anlass wurde die zweite Ausgabe von koopBLATT herausgegeben. Auf der Website von koopstadt sind die wesentlichen Ergebnisse und Ereignisse dieser Veranstaltung einzusehen. Außerdem wurde die Veranstaltung in einem eigenständigen Report (siehe Anlage) umfassend dokumentiert.
- Mit der „Werkstatt 5 - Mitteldeutschland in Kooperation mit koopstadt (Bremen, Leipzig, Nürnberg)“ beteiligte sich koopstadt aktiv an der DASL-Jahrestagung (28.–30.09.2012 in Leipzig) mit dem Thema: „Neue Polarisierungen von Stadt und Land? - Diskurs über veränderte Zentralitäten und künftige Aufgabenteilungen“. Unter der Überschrift „Stadt ist Region - über räumliche Vernetzung, Kooperation und neue Aktionsräume“ berichteten die Mitglieder der koopstadt-Gruppe Detlef Schobeß (Bremen), Stefan Heinig (Leipzig) und Hannes Hinnecke (Nürnberg) neben der Arbeitsweise des Städtenetzwerkes und den Vorteilen eines städteübergreifenden Erfahrungsaustausches vor allem über die konkreten Erkenntnisse der Projektfamilie „Stadt ist Region“. Im Anschluss erfolgte eine Diskussion mit ca. 25 Teilnehmern aus größeren und kleinen Städten. Mit der Ausrichtung der Werkstatt konnte koopstadt die DASL-Jahrestagung als zweite Möglichkeit des Outputs neben der Zwischenbilanz nutzen.

Mit dem Blick auf das zu Beginn der Phase 3 von koopstadt entwickelte Kommunikationskonzept kann folgendes selbstkritisches **Fazit** gezogen werden:

- Das bereits in der Phase 2 konzipierte Corporate Design (CD) wurde in seinen wesentlichen Elementen (Wording wie „koop“ und „Projektfamilie“, Farbigkeit mit nuancierten Grüntönen, Dreiecke für drei Städte und drei zentrale Themenfelder) aufgegriffen und weiterentwickelt. Es hat sich als vielfältig anwendbar und offenbar entsprechend wahrnehmbar erwiesen. So konnte etwas wie eine „kleine Marke“ einer gelingenden Städtekooperation kreiert werden, die den Anspruch und das Selbstverständnis der drei Städtepartner reflektiert. Dabei hat sich auch gezeigt, dass robuste, vielfältig und pragmatisch anwendbare Lösungen sich als praktikabel erwiesen haben. Zugleich ist es nicht möglich, alle Produkte bei drei Städtepartnern (mit ihren eigenen Logiken, Kommunikationsstrategien und Verwaltungsvorschriften) unter „einen gestalterischen Hut“ zu bringen. Deshalb macht die Konzentration auf wenige Elemente und ausgewählte gemeinsame Produkte sehr viel Sinn.
- Die ursprüngliche Idee aus dem Kommunikationskonzept, für die Bewerbung von Veranstaltungen vor Ort oder zu zentralen Anlässen eine große Buchstabenskulptur zu produzieren (jede Stadt sollte einmal den Schriftzug koopstadt als transportable und beispielbare Installation realisieren) wurde aus Kostengründen verworfen. Die Grundidee wurde aber aufgegriffen und durch eine von den Mitgliedern der koopstadt-Gruppe selbst entworfene und wesentlich preiswertere Variante realisiert. Pappwürfel wurden mit den Lettern koop sowie charakteristischer Fotos der drei Städte versehen und fortan vielfältig eingesetzt: bei allen Veranstaltungen vor Ort, aber auch bei Präsentationen auf der Bundesebene (NSP-Kongresse und Veranstaltung zur Zwischenbilanz). Sowohl in den Situationen vor Ort als auch auf den zahlreichen Fotos von offiziellen und inoffiziellen Kommunikationsanlässen und Veranstaltungen hat sich damit das wieder erkennbare Zeichen und damit auch die Botschaft von koopstadt verbreitet. Die Erfahrung lautet eindeutig: less is more.

- Der Vorschlag aus dem Kommunikationskonzept, für bestimmte Anlässe (Presse-Konferenzen, Auftritte bei Kongressen, Gespräche mit Protagonisten und Adressaten aus anderen Städten) ein „Schwarzbrot ritual“ zu zelebrieren (drei Stadtgrundrisse als Brot gebacken und in einzelnen Scheiben zu nutzen, ja zu verzehren) wurde aus verschiedenen Gründen verworfen. Der Begriff des „Schwarzbrot“ als Kerngedanke für die Auseinandersetzung mit dem ganz normalen Alltag der Stadtentwicklung hat sich jedoch etabliert, als Anspruch von koopstadt festgesetzt und Eingang in den fachöffentlichen Diskurs gefunden.
- Mit dem Magazin koopBLATT konnte in der als Qualifizierungsphase angelegten koopstadt-Phase 3 der für sich genommen vergleichsweise abstrakten Materie Stadtentwicklung (als intermediäres Phänomen, das vor allem von Prozessen und damit von der Rolle von Personen und ihren Interaktionen lebt) eine eigenständige Bildhaftigkeit, Anschaulichkeit und Nachvollziehbarkeit gegeben werden. Diese Qualität des Magazins wurde vor allem von den Kuratorinnen und Kuratoren gewürdigt. Das Experiment, für koopstadt ein eigenständiges Kommunikationsmedium zu entwickeln, scheint gelungen. Die Städtepartner haben sich deshalb vorgenommen, in den nächsten Jahren zwei weitere Auflagen des Magazins herauszugeben.

### *Gibt es konkrete Auswirkungen auf die Gestaltung, Vermittlung und öffentliche Wahrnehmung von Stadtentwicklungsprozessen in den drei beteiligten Städten?*

An dieser Stelle sollen noch einmal dezidiert Aktivitäten, Elemente und Formate benannt werden, die bis dato bei den drei Städtepartnern entwickelt und installiert wurden:

- In Bremen: Verstärkerfaktor für Leitbildprozess durch Themenstraßenbahn „Stadtentwicklung auf dem Weg“ verknüpft mit der Stadtteilsausstellung „Bremen plant – mach mit“ an öffentlichen Orten in der Stadt; flankiert durch eine Artikelserie im Weser Kurier;
- In Leipzig: Test mit Straßenbahnexkursion für die Projektfamilien; Thematische Stadtpaziergänge (Talk Walks) für die Öffentlichkeit; die Leipziger Stadtgespräche mit verschiedenen Veranstaltungen zum Themenkomplex „Sehnsucht Stadt“, die aktuell laufende Serie „Leipzig weiter denken“ als potenzielles Markenzeichen für die zukünftige Bürgerbeteiligung;
- In Nürnberg: gezielte Impulse für eine Neuaufstellung der Integrierten Stadtentwicklung mit entsprechenden Partnern innerhalb der Verwaltung sowie externen Akteuren durch Stadtpaziergänge und Fahrradtouren; eine Artikelserie „Nürnberg ans Wasser“; die Installierung der Veranstaltungsreihe des Architekturclubs zur Stadtentwicklung in Nürnberg in Zusammenarbeit mit der bayerischen Architektenkammer; die öffentlichen Aktionstage und Arbeitsausstellungen im Rahmen der Erarbeitung und Präsentation der Integrierten Stadtentwicklungskonzepte „Nürnberg am Wasser“, „Altstadt Nürnberg“, „Weststadt“ und „Nürnberger Süden“.

### *Welche Rolle spielt die strategische Kommunikation für den Erfolg des koopstadt-Ansatzes? Welche Elemente der strategischen Kommunikation (im Binnenverhältnis der Städte und nach außen in die Öffentlichkeit) haben sich bewährt und welche nicht?*

Kommunikation – also Information, Austausch, Vermittlung und Präsentation, das heißt: Das darüber sprechen, es zeigen und darstellen – ist ein Kernelement der Strategie und Arbeitsweise von koopstadt im Rahmen einer Städtepartnerschaft und eines sehr speziellen Städtenetzes.

Diese Kommunikation wird in langfristig geplanten, inhaltlich sorgfältig konzipierten und extern moderierten Workshops und Gesprächssituationen mit einem überschaubaren Kreis an dezidiert ausgewählten Mitwirkenden, mit genügend Zeit, gemeinsamen (auch sozialen) Erlebnissen und in einer geschützten Atmosphäre praktiziert. – Hierzu gehören die zweitägigen Workshops der koopstadt-Gruppe, die zweitägigen Workshops der Projektfamilien und die ganztägigen Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit.

- Bewährt haben sich dabei die Augenhöhe in den Gesprächen, der geschützte Raum und das Bekenntnis zu offenen Fragen und ggf. auch auftretenden Dissensen.

Diese Art und Weise der Kommunikation hat dazu geführt, dass die Themen, Gegenstände und Fragestellungen von koopstadt permanent weiterentwickelt, aktualisiert und präzisiert werden konnten, um auf die sich ändernden Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung von Bremen, Leipzig und Nürnberg (und überhaupt) zu reagieren, wie sie sich aus globalen Ereignissen, Positionen der Politik

auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, finanziellen Ressourcen, aber auch Interessenlagen und konkreten Akteurskonstellationen ergeben.

- Bewährt haben sich die professionelle, ziel- und ergebnisorientierte Moderation und z.T. auch Mediation durch ein hierfür beauftragtes Planungs- und Beratungsbüro sowie die personelle Kontinuität bei den entscheidenden Beteiligten auf allen Seiten.
- Bewährt hat sich außerdem, dass die Kommunikationsanlässe mit öffentlichkeitswirksamen Meilensteinen, kulturellen Ereignissen und gemeinsamen emotionalen Erlebnissen der Beteiligten verknüpft wurden (gemeinsame Essen, Gruppenbilder, Spaziergänge, Radtouren und Straßenbahnfahrten u.ä.).

Die Erkenntnisse, Ergebnisse und Vereinbarungen aus dem Kommunikationsprozess heraus wurden sehr umfassend, professionell und fachlich fundiert dokumentiert, zusammengefasst und hinsichtlich der Kernaussagen (im Sinne eines integrierten Ansatzes für Stadtentwicklung) jeweils zugespielt.

- Bewährt haben sich dabei die speziell für koopstadt entwickelten Kommunikationsprodukte – Reports, Flyer, Postkarten, Website und insbesondere das eigens für das Gemeinschaftsvorhaben entwickelte Magazin koopBLATT.
- Bewährt hat sich das Engagement von professionellen Beratern, Gestaltern und Produzenten für diese Produkte mit einem anspruchsvollen, eigenständigen Erscheinungsbild und Layout, für koopstadt entwickelten Vergleichsgrafiken sowie professionellen und zahlreichen Fotos von Personen und Situationen.

Mit Blick auf die ursprünglich angelegten Kommunikationsbausteine haben sich vor allem die Internetplattformen für die Projektfamilien nicht bewährt. Offenbar wurde seitens der Beteiligten der persönlichen Kommunikation wesentlich mehr Gewicht beigemessen.

### 4.3 Zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Ergebnisse

*Welche methodischen Aspekte und Erkenntnisse des Kooperationsvorhabens und welche Elemente aus den Projektfamilien sind auf vergleichbare Situationen in anderen Städten übertragbar und können zur Nachahmung empfohlen werden?*

Der städteübergreifende Austausch innerhalb der koopstadt-Gruppe zu Fragen der Integrierten Stadtentwicklung sowie in den Projektfamilien zu den einzelnen Themenfeldern generiert Know-how, Methodenkenntnis und Best Practice. Diese können zur Nachahmung in anderen Städten empfohlen werden, da sich ja bereits drei Städte mit ihren jeweils eigenen Prozessen, Partnern und Arbeitsstrukturen darüber verständigt haben.

Die Ergebnisse des städteübergreifenden Austauschs der koopstadt-Gruppe zu Methoden der Integrierten Stadtentwicklung sowie der Projektfamilien zu drei Themenfeldern und insgesamt acht konkreten Themen sind im Kapitel 3.1 und 3.2 für die Phase 2009-2012 umfassend dokumentiert.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich das mit koopstadt entwickelte und etablierte Modell für eine stadtentwicklungspolitisch und fachlich intendierte Städtekooperation in einem „Netzwerk unter Gleichen“ weniger auf das Forschungsprogramm des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus ExWoSt in seiner bis dato praktizierten Form übertragbar ist. Wohl aber ist es für die Begleitforschung und Evaluierung von längerfristigen Programmen (siehe Stadtumbau Ost und West) geeignet, da es auf den Austausch über strategische Fragestellungen, vergleichbare Problemlagen und die Entwicklung von entsprechendem methodischem Know-how angelegt ist. Mit dem Blick auf stärker indikatorengestützte und integrierter Ansätze der künftigen EU-Förderprogramme (Stichwort: Städtische Dimension) kann koopstadt ein geeignetes Modell für nationale und ggf. auch transnationale und europäische Städtenetzwerke sein. Wesentlich ist, dass es auf den gezielten Austausch weniger Partner als „Gleiche unter Gleichen“ ausgerichtet ist. Das sichert die Vergleichbarkeit und ermöglicht ein für alle Partner gewinnbringendes Coaching von Akteuren sowie eine kritische Reflektion durch gleichberechtigte Partner „im Geiste und in der Tat“. Wesentliche Erkenntnis von koopstadt ist dabei, dass längerfristig neben den Akteuren der Verwaltung und mit ihr kooperierender Institutionen auch andere Akteure der Stadtentwicklung aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft ihren Platz in diesen Prozessen brauchen. Das erfordert besondere Sorgfalt in der Auswahl der Themen, überschaubare Prozesse, effiziente Organisationsstrukturen und angemessene Kommunikationsformen.

### *Was sind Faktoren für den Erfolg und was sollte vermieden werden?*

Das Kooperationsvorhaben koopstadt setzt sich mit Strategien sowie mit der Konfiguration und Umsetzung von Projekten in strategischen Handlungsfeldern und in Schwerpunkträumen der Stadtentwicklung bei den drei Städtepartnern auseinander. Mit dem Blick auf den in der Phase 2009-2012 erfolgten intensiven Austausch, der von einer sehr offenen und vertrauensvollen Art des Umgangs der Partner und Akteure miteinander getragen wird, lässt sich folgendes festhalten:

#### **Erfolgsfaktoren** sind:

- Klarheit in den strategischen Zielen;
- Offenheit für Akteurskonstellationen und Interessenlagen von Partnern;
- Mut zum Verwerfen von wenig tragfähigen und Setzen von neuen Themen;
- Bewusster und respektvoller Umgang von Partnern als „Gleiche unter Gleichen“;
- Schaffung und Sicherung einer Vertrauensbasis auf längere Zeit bei den zentralen Köpfen des Prozesses auf der operationellen Ebene;
- Sicherung der Autonomie der beteiligten Städtepartner;
- Akzeptanz und Berücksichtigung mentaler Besonderheiten und gewachsener Verwaltungskulturen bei den Partnern;
- Genügend Zeit, Ressourcen und geschützte Räume für die Entwicklung von Ideen, die Erarbeitung von Dramaturgien für Prozesse und Aktivitäten und das Austragen von Konflikten;
- Klare Vereinbarung und verlässliche Einhaltung von Prozesskalendern und Schritten sowie Rollenverteilung in Projekten;
- Externe Begleitung, Supervision und zuweilen auch Mediation in den übergreifenden Prozessen;
- Dezidierte Kommunikations- und Beteiligungskonzepte mit entsprechenden Formaten und Produkten.

Mit einem durchaus subjektiven Blick konstatieren die drei Städtepartner von koopstadt, dass es überwiegend gelungen ist, die hier angeführten Erfolgsfaktoren anzuwenden, diese sich gezielt zu erschließen und im Rahmen des internen und selbst getragenen, an Eckpunkten auch professionell begleiteten (Kuratorium, Mediation, Prozessmoderation) Arbeits- und Kommunikationsprozess auch weiterzuentwickeln.

#### **Stolpersteine** sind:

- Starre Algorithmen und enge Zielkorridore seitens der Auftraggeber oder auch aus dem eigenen Prozess heraus - So musste bei koopstadt erst die Erkenntnis reifen und schließlich von den beteiligten Partnern auch getragen werden, dass jede Projektfamilie ihren eigenen Logiken folgt, eine Kennlernphase brauchte, eine gemeinsame Sprache finden musste und erst dann in einem offenen und produktiven Austausch treten konnte. Gut gelungen ist das in der Projektfamilie „Bildung im Quartier“. Erheblich schwieriger war es z.B. in der Projektfamilie „Raum für Kultur- und Kreativwirtschaft“. Ursachen liegen vor allem in der notwendigen Kontinuität der beteiligten Köpfe und in der unterschiedlichen Mitwirkungsbereitschaft von Akteuren aus der Verwaltung und der freien Wirtschaft;
- (Zu) breit angelegte Fragestellungen für Themen und Konzeptansätze – So musste man vor allem im Themenfeld „Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume“ in den beiden Projektfamilien einen stringenten Weg finden, den Fokus sehr stark auf ausgewählte Themen und für die beteiligten Mitwirkenden besonders relevante Fragestellungen hin zuzuspitzen. Das ist unterschiedlich tiefgründig gelungen;
- Zu geringe Eignung der Formate für die Integration relevanter Partner der Stadtentwicklung, insbesondere aus der privaten Wirtschaft – So ist es nur schwer gelungen, die Partner bei der Wirtschaftsförderung und insbesondere die für die Aspekte einer integrierten Standortentwicklung relevanten Partner aus der freien Wirtschaft (Projektentwickler, Investoren, Eigentümer) in den Arbeits- und Kommunikationsprozess von koopstadt einzubeziehen. Diese Akteu-



re setzen in Bezug auf die notwendigen Ressourcen (Zeit, Honorare, Information, Know-how) andere Prioritäten als die öffentlichen Verwaltungen und ihr vergleichbare Institutionen;

- Mangelnde Offenheit und Souveränität bei Grenzüberschreitungen zwischen unterschiedlichen Ressorts sowie gewachsenen Verwaltungs- und Fachkulturen und mentalen Besonderheiten – So lassen sich diverse Konfliktsituationen und notwendige Interventionen im Rahmen des mehrjährigen Arbeits- und Kommunikationsprozesses sowohl bei den beteiligten Städtepartnern, als auch auf der städteübergreifenden Ebene erklären, die aber in einem Alltagsgeschäft der Stadtentwicklung auftreten können oder angezeigt sind.
- Unterschiedliche Auffassungen über die Entscheidungskompetenz und Aufgabenteilung bei den beteiligten Partnern – So war es ausgesprochen wichtig, dass im Rahmen einer Selbstevaluation der koopstadt-Gruppe (unter professioneller externer Moderation) für das letzte Drittel der Phase 3 von koopstadt, die Vorbereitung der Zwischenbilanz und die Zielfindung für die Phase 4 eine Schärfung des Profils und vor allem eine Aufgabenteilung (und damit auch Entscheidungskompetenz) in Kleingruppen vereinbart und angewendet wurde.

Mit einem durchaus selbstkritischen Blick konstatieren die drei Städtepartner von koopstadt, dass die hier angeführten Stolpersteine und damit auch offensichtlichen Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und Knackpunkte des Kooperationsprozesses anzusprechen und als Erfahrung eines langen und intensiven Arbeits- und Kommunikationsprozesses anzusehen sind.

## Fazit

Mit Blick auf die ursprüngliche, in der Konzeptstudie von 2008 festgehaltenen thematischen Ausrichtung und Konfiguration des Gemeinschaftsvorhabens haben sich die strategischen Ziele erheblich präzisiert und es mussten bestimmte Themen (z.B. Beteiligung, Innenstadt, Klimaschutz/ Klimaanpassung) neu gewichtet und in der Gesamtstruktur verankert werden. Hierbei hat der fachliche Diskurs mit dem Kuratorium auf Zeit einen wesentlichen Anteil.

Eine offene und damit in einer nächsten Phase weiter zu thematisierende Frage ist die Einbeziehung von Akteuren aus der privaten Wirtschaft und Zivilgesellschaft in die Auseinandersetzung mit Ansätzen, Themen und Methoden der integrierten Stadtentwicklung im Sinne von Partnerschaften auf Augenhöhe.

Insgesamt reflektieren die Partner von koopstadt auf ihrer gemeinsamen Arbeitsplattform, dass sich im Rahmen einer integrierten Stadtentwicklung keine starren Strukturen bewähren. Vielmehr müssen sich thematische sowie auf die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen bezogene Facetten weiterentwickeln. Für diesen planungsmethodischen Ansatz verkörpert koopstadt einen umfangreichen empirischen Fundus und leistet zugleich einen gewichtigen Beitrag zur Theorie der Integrierten Stadt- und Stadtteilentwicklung.

*Welche Effekte lassen sich durch das NSP-Projekt (das Kooperationsvorhaben koopstadt) für die Stadtentwicklungsprozesse und die konkreten Projekte vor Ort in Bremen, Leipzig und Nürnberg ableiten?*

- Gemeinsame Positionen und Vergleiche stärken die eigenen Prozesse.
- Lern- und Nachahmefekte sowie eine kritische Betrachtung und Erörterung im Kreis von Kollegen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen und Themenstellungen sind von hohem Wert für die tägliche Arbeit (das „Schwarzbrot“ der Stadtentwicklung).
- Supervision und Orientierung an gemeinsamen Qualitätsansprüchen wirken auf die eigenen Prozesse (und Konfliktlösungen) zurück.

*In welchem Verhältnis steht die Arbeit im städteübergreifenden Kooperationsvorhaben zu den stadtregionalen Kooperationen der beteiligten Städtepartner, aber auch in Bezug auf die eigenen Stadt- und Stadtteilentwicklungsprozesse mit einem dezidiert integrierten Ansatz?*

Die drei Städtepartner sind jeweils als Kernstädte und Motoren in stadtregionale Kooperationsprozesse sowie in die Aktivitäten von Europäischen Metropolregionen eingebunden. Im Rahmen von koopstadt wird dezidiert das Themenfeld „Regionale Kooperation, räumliche Vernetzung und neue Aktionsräume“ als zentrales Handlungsfeld einer integrierten Stadtentwicklung aufgegriffen und konkret in zwei Projektfamilien („Stadt ist Region“, „Wasser-Region“) behandelt. Bei genauerem Hinsehen zeigte sich, dass die mit dem koopstadt-Prozess betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den drei Stadtverwaltungen in der koopstadt-Gruppe zugleich für Prozesse und Projekte auf der stadtregionalen Ebene in Bremen, Leipzig und Nürnberg zuständig sind. Insofern kann man von einer engen Kopplung in mehrfacher Hinsicht und auch von Synergieeffekten sprechen. Die stadtregionalen Kooperationen von Bremen, Leipzig und Nürnberg bilden einen wichtigen Erfahrungshintergrund für koopstadt. Zugleich ist koopstadt sowohl auf der Ebene der städteübergreifend agierenden koopstadt-Gruppe als auch in den genannten Projektfamilien als geeigneter Trainingspfad für stadtregionale und damit großräumige Kooperationen anzusehen.

## 5 Fazit und Ausblick 2013 – 2015

*Gibt es Gründe, die Kooperation zwischen den drei Städten auch nach dem Auslaufen der Förderung durch den Bund fortzusetzen?*

Der Zeithorizont ist von Beginn an auf einen strategischen Zeithorizont der Stadtentwicklung und damit auf das Jahr 2015 und darüber hinaus angelegt. Deshalb diente die Phase 2009-2012 als Konzept- und Positionierungsphase, in der einerseits die Grundlagen gelegt wurden, um das Verständnis zwischen den drei Städten zu vertiefen und eigenständige Kooperationen fort zu führen. Andererseits wurde herausgearbeitet, bei welchen Fragestellungen eine vertiefte thematische und methodische Kooperation bis 2015 besonders lohnenswert erscheint.

Zwischen 2013 und 2015 kann man von einer Implementierungsphase und der Vorbereitung einer umfassenden Präsentation auf Bundesebene sprechen, die in jedem Falle eine Fortsetzung der Förderung der bis dato sehr erfolgreichen Kooperation erfordert und nahe legt.

*Wie sieht der Nutzen des NSP-Projektes am Ende des Förderzeitraumes bis 2012 (Zwischenbilanz) aus?*

Die inhaltliche Ausrichtung der städteübergreifenden Kooperation nimmt konkreten Bezug auf alle Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. koopstadt leistet insbesondere übertragbare Strukturen und Formate im Rahmen des Austauschs über die Themenfelder und Projektfamilien. Hierbei können folgende Zuordnungen gelten:

Handlungsbereich NSP	Projektfamilien koopstadt
Bürger für ihre Stadt aktivieren - Zivilgesellschaft	Zwischennutzung als Normalfall der Stadtentwicklung
Chancen schaffen und Zusammenhalt bewahren - Soziale Stadt	Bildung im Quartier
Innovative Stadt - Motor der wirtschaftlichen Entwicklung	Transformationsmotoren als Teil der Stadt Raum für Kultur- und Kreativwirtschaft
Städte besser gestalten - Baukultur	Stärkung der Innenstadt
Die Stadt von morgen bauen - Klimaschutz und globale Verantwortung	Klimagerechte, nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung
Die Zukunft der Stadt ist die Region - Regionalisierung	Stadt ist Region Wasser-Region

Darüber hinaus leisten alle Projektfamilien durch die intensive Einbindung unterschiedlichster Projektakteure der Stadtgesellschaft einen wichtigen Beitrag zum Handlungsfeld Bürger für ihre Stadt aktivieren – Zivilgesellschaft.

Von besonderem Wert ist, dass für diese Handlungsbereiche fachliche Erkenntnisse generiert und fachliche Positionen bezogen werden. Dabei schärfen sich auch die Argumente und Erfordernisse, für welche Gegenstände, Methoden, Instrumente und strategischen Projekte einer integrierten Stadtentwicklung entsprechende Ressourcen gebraucht werden. Dies ist für die Entwicklung von Programmen auf der Bundesebene von erheblichem Belang.

Der Ansatz, bei koopstadt bewusst die Normalität, die gemeinsamen Themen, die schwierigen Fragen, die Prozesserfahrungen und die Beteiligungsformate zu vergleichen, ist auf der Bundesebene ein fundierter fachlicher Beitrag zur Theorie und zu den Methoden der Integrierten Stadtentwicklung.

## Was ist in der Arbeitsphase 2013 bis 2015 zu erwarten?

### 5.1 Gemeinsame Ziele und Präzisierung des Fokus von koopstadt

Im Kontext einer integrierten Stadtentwicklung und der Leipzig-Charta ist koopstadt 2013 – 15

- Austauschplattform, um auf Augenhöhe Zukunftsthemen zu spiegeln und zu reflektieren;
- Katalysator und Motor, koopstadt soll eigene Prozesse anstoßen bzw. verstärken;
- Kommunikationsinstrument gegenüber dem Bund und der Fachöffentlichkeit, dabei sollen neue Lern- und Austauschformate als „Markenzeichen“ dienen.

Darüber hinaus verfolgt jede Stadt mit koopstadt spezifische Ziele, die die Partner respektieren und im Rahmen ihrer Möglichkeiten reflektieren, unterstützen und Anknüpfungspunkte suchen.

Aus diesen Zielen heraus ergibt sich für die nächste Projektphase eine Schwerpunktsetzung auf die Weiterentwicklung des Erfahrungsaustausches sowie auf ausgewählte inhaltliche Schwerpunkte.

### 5.2 Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit

*Zielorientiertes fachübergreifendes Lernen und Ausprobieren vor Ort*

Nachdem über die Workshops ein breites Wissen zu den Städtepartnern, ihren Arbeitsansätzen und Projekten vorliegt, werden in der nächsten Projektphase neue Lern- und Austauschformate erprobt. Zentrales neues Element ist „Coaching und Reflexion“. Die temporäre Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Arbeitszusammenhänge der Partnerstädte ermöglicht den direkten Einstieg in Stadtentwicklungsprozesse der Partnerstädte. Erfahrungen werden eingebracht, andere Arbeitsweisen kennengelernt und reflektiert, um bestenfalls neue Ansätze und innovative Strategien zu entwickeln.

*Konzentration auf das Themenfeld „Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt“*

Inhaltlicher Schwerpunkt der Kooperation ist das Themenfeld „Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt“. In den übrigen beiden Themenfeldern entwickeln die Städte unterschiedliche, punktuelle Aktivitäten in lokaler Schwerpunktsetzung.

*Drei Städte im Diskurs*

Das Kernteam koopstadt 2013 – 15 wird sich mit folgenden strategischen Aufgaben einer integrierten Stadtentwicklung auseinandersetzen:

- Zusammenhang Quartier – Stadt: Vom stadtweiten Konzept zum Quartierskonzept (HB, L) bzw. vom Stadtteilkonzept zum stadtweiten Konzept (N);
- Beteiligung, Mitwirkung und Governance in der Stadtentwicklung;
- methodische Fragen integrierter Quartiersentwicklung (z.B. Nutzungsmischung, sozialräumlicher Ressourceneinsatz, Förderkulissen).

*Das „Schwarzbrot“ der Stadtentwicklung*

In der Außenkommunikation stehen Lernprozess und -erfolge (aus Erfolgen und aus Fehlern der Partner lernen) ebenso im Mittelpunkt wie die inhaltlichen Ergebnisse (Erprobung konkreter Lösungsansätze). Dabei geht es weniger um Leuchttürme als vielmehr um das „Schwarzbrot“ der Stadtentwicklung. Fakultativ besteht die Möglichkeit der themenbezogenen Einbindung der europäischen Partnerstädte.



### 5.3 Ein mögliches Programm für 2013 – 2015 und ein Ausblick darüber hinaus

- 2013 Workshops zu Klimaschutz/Klimaanpassung und Mobilitätskonzepten  
Workshop der Kerngruppe zu strategischen Themen  
Hospitationen sowie „Coaching und Reflexion“  
Stadträtetreffen in Bremen  
Kuratorium auf Zeit  
koopBLATT No. 3
- 2014 Workshops zu Mobilitätskonzepten und zu Innenstadtkonzepten  
Workshop der Kerngruppe zu strategischen Themen  
Hospitationen sowie „Coaching und Reflexion“  
Stadträtetreffen in Nürnberg  
Kuratorium auf Zeit
- 2015 koopBLATT No. 4  
Abschlusspräsentation in Leipzig  
Workshop Kerngruppe zu strategischen Themen  
Hospitationen sowie „Coaching und Reflexion“

Wesentliche Merkmale der Phase 4 von koopstadt (Umsetzung und Verstetigung) sollen die Vertiefung von ausgewählten Themen, die noch stärkere Arbeitsteilung in der koopstadt-Gruppe und effizientere Arbeits- und Kommunikationsformen sein. In Anknüpfung an die bisherigen Formate rücken deshalb kleinere Workshops der Projektfamilien, ihre stärkere Integration in die jeweiligen Stadtentwicklungsprozesse bei den drei Städtepartnern und die Kompetenzvermittlung für ausgewählte Akteure im Rahmen eines gezielten Coaching bei den jeweils anderen Städten in den Mittelpunkt. Neben der inhaltlichen Fokussierung auf die Themen Klimaschutz/Klimaanpassung, Mobilitätskonzepte und integrierte Ansätze für die Innenstadtentwicklung steht dabei der Austausch zu methodischen Erfahrungen zu den auf Teilgebiete, Stadtteile oder Schwerpunkträume bezogenen Ansätzen der integrierten Stadtentwicklung auf der Agenda von koopstadt. Zwei weitere Ausgaben von koopBLATT sollen diesen Prozess flankieren und die Abschlusspräsentation der Phase 4 von koopstadt 2015 in Leipzig vorbereiten. Perspektivisch gehen die Städtepartner Bremen, Leipzig und Nürnberg davon aus, dass sich bis 2015 die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen des Städtenezwerkes mit den zugehörigen Ressourcen und passenden Formaten so weit entwickelt haben, dass sie sich selbst tragen und Teil der Praxis von Integrierter Stadtentwicklung geworden sind.

## Anlagen

- Projektübersicht: Themenfelder/Projektfamilien (Stand Juni 2012) ist auf S. 47 dargestellt
- Reports zu den Workshops der Projektfamilien (Nürnberg 2012, Leipzig 2012)
- Protokoll des Gesprächs mit dem Kuratorium auf Zeit (13.4.2012)
- Report Fachveranstaltung und Parlamentarischer Abend zur Zwischenbilanz am 25.6.2012 in Berlin
- Programm/Einladung Zwischenbilanz
- Konzeptpapier Fortsetzung koopstadt 2013 – 2015
- koopBLATT No.2
- Kurzfilme zur Dokumentation der Zwischenbilanz, 2 Präsentationen zur Zwischenbilanz
- Auswahl an Pressestimmen 2012
- Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit 2012

### Anmerkung:

In der Anlage befinden sich Produkte und Dokumente, die das Jahr 2012 dokumentieren. Sie verstehen sich als Ergänzung der Anlagen des 2. Zwischenberichts (Stand 07.12.2011).

Parallel dazu fungiert die Website von koopstadt auf dem aktuellen Stand des Prozesses als eigenständiger Fundus.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Arbeits- und Kommunikationsstruktur, Grafik: Büro für urbane Projekte, Leipzig .....	10
Abb. 2 Mitglieder der koopstadt-Gruppe, Foto Photographiedepot Leipzig .....	11
Abb. 3 Die Mitglieder des Kuratoriums auf Zeit, Fotos: Photographiedepot Leipzig.....	13
Abb. 4 Prozessgrafik der städteübergreifenden Arbeitsebene (vereinfachte Darstellung), Büro für urbane Projekte .....	13
Abb. 5 Workshops der koopstadt-Gruppe, Fotos: Büro für urbane Projekte .....	17
Abb. 6 „Familienfotos“ 2009-2012, Fotos: Büro für urbane Projekte / Photographiedepot .....	18
Abb. 7 Das Kuratorium auf Zeit, Fotos: Büro für urbane Projekte .....	20
Abb. 8 Stadträtetreffen, Fotos: koopstadt .....	22
Abb. 9 Zwischenbilanz 2012, Fotos: Photographiedepot.....	30
Abb. 10 Werkstatt 5 auf der DASL-Jahrestagung 2012 in Leipzig, Fotos: Büro für urbane Projekte .....	31
Abb. 11 „Kultur und Einzelhandel in der Region Bremen“, Soiree Gut Varrel, Region Bremen Mai 2011 ....	31
Abb. 12 „Mobile Bürgerversammlung“ mit Oberbürgermeister Maly, Nürnberg Juli 2011 .....	31
Abb. 13 „Zukunftsfragen und Perspektiven für die Leipziger City“ Öffentliche Abendveranstaltung, Leipzig 2011 .....	31
Abb. 14 „Altstadt Nürnberg“ Öffentliche Präsentation und Podiumsdiskussion zum INSEK Altstadt im April 2012 .....	32
Abb. 15 Lokale Aktivitäten der Städtepartner.....	32
Abb. 16 koopBLATT, Erste und Zweite Ausgabe, Grafik: KARO* architekten.....	33
Abb. 17 Reports der Workshops der Projektfamilien 2009-2012 / Büro für urbane Projekte.....	34
Abb. 18 Reports der Gespräche mit dem Kuratorium auf Zeit 2011-2012 und Report Zwischenbilanz 2012 / Büro für urbane Projekte .....	34
Abb. 19 Medienformate.....	36
Abb. 20 Leitbild Bremen 2020 und Prozess zur Fortschreibung des FNP.....	39
Abb. 21 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Bremen, Grafik: Büro für urbane Projekte.....	40
Abb. 22 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Bremen.....	41
Abb. 23 SEKo Leipzig 2020 und Leipzig! Wächst nachhaltig 2030 .....	41
Abb. 24 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Leipzig, Grafik: Büro für urbane Projekte.....	42
Abb. 25 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Leipzig .....	43
Abb. 26 Integrierte Stadtteilentwicklungskonzepte (INSEK) Nürnberg .....	43
Abb. 27 Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Nürnberg, Grafik: Büro für urbane Projekte.....	44
Abb. 28 Räumliche Schwerpunkte der Stadtentwicklung in Nürnberg.....	45
Abb. 29 Themenfelder und Projektfamilien von koopstadt zum Auftakt der Phase 3 Stand Nov. 2009, Grafik: Büro für urbane Projekte .....	46
Abb. 30 Themenfelder und Projektfamilien von koopstadt/ <b>Präzisierte Version 2012</b> Stand Juni 2012, Grafik: Büro für urbane Projekte.....	47
Abb. 31 Strategische Projekte (2008) übertragen in die präzisierte Ordnung der Projektfamilien (2011), Grafik: Büro für urbane Projekte.....	48





