

# koopstadt

STADTENTWICKLUNG BREMEN, LEIPZIG, NÜRNBERG

## 1. Zwischenbericht

Stand 29.11.2010

## Impressum

### koopstadt-Team

#### **Freie Hansestadt Bremen**

Der Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa  
Referat Raumordnung, Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung  
Dr. Ralph Baumheier, Detlef Schobeß, Dr. Arne Sünemann  
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**

Amt für Wohnen und Stadtentwicklung  
Hans-Joachim Schlößl, Michael Lang, Dr. Stefan Bege  
Marienstraße 6  
90402 Nürnberg

### Externe Prozesssteuerung / Forschungsbegleitung

#### **Büro für urbane Projekte**

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

Bremen, Leipzig, Nürnberg,  
November 2010

## Inhaltsverzeichnis

Zum Selbstverständnis des Projekts und den Forschungsfragen .....	4
1. Rahmenbedingungen und Ausgangssituation.....	7
1.1 Zur Vorgeschichte und Entstehung des Kooperationsvorhabens .....	7
1.2 Initiatoren und Verankerung in der Stadtentwicklungspolitik von Bremen, Leipzig und Nürnberg ..	8
1.3 koopstadt als Baustein der Integrierten Stadtentwicklung bei den drei Städtepartnern .....	8
2. Projektbeschreibung .....	9
2.1 Akteure und Beteiligte.....	9
2.1.1 Für das Gesamtprojekt.....	10
2.1.2 Bei den drei Städtepartnern .....	11
2.1.3 Externe Begleitung .....	13
2.1.4 In den Projektfamilien und Exportgruppen .....	13
2.1.5 Gemeinsame Aktivitäten von Institutionen bei allen drei Städtepartnern .....	14
2.2. Projektziele.....	15
2.2.1 Die zentralen Fragen einer Integrierten Stadtentwicklung.....	15
2.2.2 Passgenaue Themen und methodische Aspekte leisten Innovation .....	15
2.2.3 Eigenständigkeit und Vergleichbarkeit der Prozesse, Themenfelder und Projekte .....	16
2.2.4 Instrumente und Erfahrungen zur Qualitätssicherung .....	17
2.3 Prozessgestaltung, Arbeits- und Erkenntnisstand.....	18
2.3.1 Das Kooperationsmodell für den städteübergreifenden Austausch .....	18
2.3.2 Die Projektfamilien als thematischer Fokus und Lernfeld für Beteiligung.....	23
2.3.3 Die Exportgruppen als Ausdruck für die besonderen Profile der Stadtentwicklung .....	44
2.3.4 Das Kuratorium auf Zeit als Impulsgeber und fachliches Korrektiv.....	46
2.4 Kommunikation .....	47
2.4.1 Zielgruppen .....	47
2.4.2 Kommunikationsbausteine (Instrumentenkoffer).....	49
2.4.3 Meilensteine für die Vermittlung vor Ort, im politischen Raum und in den Medien.....	50
2.5 Arbeitsstand .....	52
3. Beitrag zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik .....	56
3.1 Erkenntnisgewinn und Credo des Kooperationsvorhabens koopstadt.....	56
3.2 Zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Ergebnisse.....	59
3.2.1 Allgemein .....	59
3.2.2 Im Bezug auf die Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik .....	61
3.2.2.1 Bürger für ihre Stadt aktivieren – Zivilgesellschaft.....	61
3.2.2.2 Chancen schaffen und Zusammenhalt bewahren – soziale Stadt.....	61
3.2.2.3 Innovative Stadt – Motor der wirtschaftlichen Entwicklung .....	61
3.2.2.4 Die Zukunft der Stadt ist die Region – Regionalisierung.....	61
3.3 Zur Perspektive des Kooperationsvorhabens „koopstadt - Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ .....	62
Anlagen.....	63

## Zum Selbstverständnis des Projekts und den Forschungsfragen

### koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg

Im Jahr 2007 brachte das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) einen Aufruf „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ auf den Weg. Gemeinsam mit Kommunen und Ländern soll eine nationale Position zu stadtentwicklungspolitischen Fragen entwickelt und eine öffentliche Diskussion über die Zukunft der Städte und Regionen in Deutschland bewirkt werden.

Das Gemeinschaftsvorhaben „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“, in dessen Rahmen die drei Städte Bremen, Leipzig und Nürnberg bis 2015 innovative Lösungsansätze für die relevanten Themen der Stadtentwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts aufzeigen, wurde 2008 als eines der Modellprojekte der Initiative „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ bestätigt.

#### *Das 3x1 der Stadtentwicklung*

Ziel ist es, sich über die aktuellen Herausforderungen einer integrierten Stadtentwicklung auszutauschen, relevante und innovative Arbeitsweisen bei der Konfiguration und Umsetzung von Projekten in strategischen Handlungsfeldern und Schwerpunkträumen der Stadtentwicklung zu erproben sowie die gesammelten Erfahrungen in einen städteübergreifenden und bundesweiten Diskurs einzubringen.

#### *Arbeit in Projektfamilien*

Basierend auf einer integrierten, integrativen und strategischen Stadtentwicklung orientiert sich das Kooperationsvorhaben an drei zentralen Themenfeldern: „Ökonomische Innovation und kreative Milieus“, „Urbane Lebensqualität“ und „Regionale Kooperation“. Im Zeitraum bis 2015 sollen in den Partnerstädten beispielgebende und innovative Projekte mit verschiedenen Partnern sowie in Kommunikation mit Bürger/innen und der Fachöffentlichkeit umgesetzt werden. Jedem Themenfeld sind deshalb jeweils zwei Projektfamilien mit einem besonderen thematischen Fokus zugeordnet. Die Akteure treten insbesondere im Rahmen von mehrtägigen Workshops in einen direkten Austausch, die jedes Jahr in einer der drei Städte stattfinden und deren Ertrag dokumentiert wird.

#### *Systematischer Methodenvergleich*

Parallel zur Arbeit der Projektfamilien tauschen sich die für Stadtentwicklung zuständigen Bereiche der Verwaltungen aus den drei Städten über relevante Planungsinstrumente aus und bringen im Rahmen von „Exportgruppen“ spezifische Erfahrungen ihrer jeweiligen Stadtentwicklung in das Kooperationsvorhaben ein.

#### *Zugeschnittenes Kommunikationskonzept*

Die Erfahrungen mit der konzeptionellen Durchdringung, einer Ressort übergreifenden Steuerung, der öffentlichen Vermittlung sowie der Umsetzung der Maßnahmen und Projekte einer integrierten Stadtentwicklung von drei Halbmillionenstädten mit jeweils eigenen Profilen, Mentalitäten und gewachsenen politischen Kulturen sollen reflektiert, aufbereitet und für die

eigenen Prozesse, den Austausch untereinander sowie für andere Städte nutzbar gemacht werden. Die konkreten Ergebnisse sollen im Erfahrungsaustausch der drei Städte und beteiligter Akteure sowohl untereinander als auch deutschlandweit präsentiert werden, um eine breite Öffentlichkeit für die vielfältigen Themen der Stadtentwicklungspolitik zu interessieren und zu sensibilisieren.

### *Zeithorizont*

Die Dramaturgie des Kooperationsvorhabens ist so angelegt, dass im Jahr 2012 eine Zwischenbilanz gezogen und die Zielstellungen bis 2015 präzisiert werden können. Die bis dahin sichtbaren Ergebnisse des Vorhabens und die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse sollen 2012 in einer überregionalen Veranstaltung und Aktion präsentiert werden, um Schlussfolgerungen für das weitere Procedere sowie den Handlungs- und Forschungsbedarf im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik zu diskutieren.

Ergänzend sei noch auf eine Besonderheit hinsichtlich der Konfiguration und Umsetzung der Projekte hingewiesen, mit dem sich das Kooperationsvorhaben „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig und Nürnberg“ im Vergleich zur Mehrzahl der Projekte der Nationalen Stadtentwicklungspolitik auseinandersetzen muss: Das Vorhaben zielt im Kern darauf ab, Erkenntnisse aus einem städteübergreifenden methodischen Diskurs sowie der Sammlung gemeinsamer Erfahrungen bei der Umsetzung von Einzelprojekten zu ziehen.

Dabei wird seitens des BMVBS das Kooperationsvorhaben - also die städteübergreifende Ebene im Sinne eines „Dachprojektes“ - finanziell abgesichert. Hinzu kommen bei allen drei Städtepartnern jeweils lokale Fonds zur Unterstützung der Kommunikationsprozesse im Rahmen der Projekte vor Ort.

Investive Maßnahmen werden also grundsätzlich nicht über das BMVBS finanziert. Die Ressourcen für die Umsetzung der lokalen Maßnahmen und Projekte seitens der drei Städtepartner müssen deshalb aus anderen Quellen beschafft werden. Lediglich ausgewählte Projekte der Städtepartner Bremen und Leipzig erhalten eine eigene NSP-Förderung.

Diese beiden wesentlichen Faktoren beeinflussen insbesondere die inhaltlichen Schwerpunkte, die Zeitpläne, die Steuerungsmöglichkeiten seitens der Städte und schließlich auch das Zusammenspiel der Projektakteure in den jeweiligen Projektfamilien. Die Städtepartner betrachten diesen Umstand eher als „Normalfall“ einer integrierten Stadtentwicklung und gehen deshalb produktiv und kreativ mit diesen methodischen Herausforderungen im Rahmen des Kooperationsvorhabens **koopstadt** um.

## Forschungsfragen<sup>1</sup>

- Welche Erkenntnisse konnten aus dem städteübergreifenden koopstadt-Prozess bisher gewonnen werden?
- 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 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 Modifizierung der Forschungsfragen laut Projektbeschreibung der Zielvereinbarung.

## 1. Rahmenbedingungen und Ausgangssituation

### 1.1 Zur Vorgeschichte und Entstehung des Kooperationsvorhabens

2007 rief die Bundesregierung eine Initiative für eine "Nationale Stadtentwicklungspolitik" als Gemeinschaftsprojekt aller an Stadtentwicklung Beteiligten ins Leben. Die drei Städte konnten sich 2008 erfolgreich für die Aufnahme ihres gemeinsamen Projektes „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ bewerben.

Die Entwicklung und Umsetzung des Gemeinschaftsvorhabens ist in vier Phasen gegliedert.

Zum 1. April 2008 konnte mit der Arbeit an der vom BMVBS geförderten **ersten Phase** (Konzeptphase) des Projektes begonnen werden. In dieser ersten Phase wurden die städteübergreifenden Arbeitsstrukturen installiert sowie das inhaltliche und dramaturgische Konzept für koopstadt entworfen. Im Ergebnis wurde im Dezember 2008 dem Fördermittelgeber eine Konzeptstudie vorgelegt. Hier werden die Ziele des Projektes, die Stadtporträts und jeweiligen Vorgehensweisen im Hinblick auf die Stadtentwicklung und Zukunftsaufgaben, die Themen der Kooperation, die Konzepte zur Organisation und Kommunikation sowie die Effekte für die Nationale Stadtentwicklungspolitik vorgestellt. Die Konzeptstudie wurde auch den kommunalpolitischen Gremien der drei Städte (Ausschüsse bzw. Deputation, Stadtrat) zur Information übergeben.

In der **zweiten Phase** (kommunalpolitische Willensbekundung und Legitimation) wurde bis Mitte 2009 die grundsätzliche Zielrichtung von koopstadt in den drei Städten durch politische Beschlüsse bestätigt. Parallel dazu wurden die Förderbedingungen der Phase 3 mit dem Fördermittelgeber abgestimmt.

Mit der Bestätigung des Bundes, das Projekt fortzusetzen, konnte auf Basis des am 19.05.09 erteilten vorzeitigen Maßnahmebeginns im Mai 2009 mit der Arbeit an der **dritten Phase** (Qualifizierung, Start der Umsetzung, Zwischenbilanz) begonnen werden.

Für die übergeordnete Zusammenarbeit der drei Städte wurde der Zuwendungsbescheid aus dem „Bundeshaushalt für den Nationalen Strategieplan einer integrierten Stadtentwicklung“ im Oktober 2009 erteilt. Die Förderung der Phase 3 sieht inhaltlich eine integrative Projektentwicklung und -begleitung der außerhalb des Nationalen Strategieplans zu finanzierenden Projektumsetzung vor. Die Laufzeit des Förderzeitraums für Phase 3 wurde von Mai 2009 bis Dezember 2012 festgelegt.

Parallel dazu gingen im November 2009 bei den Städten die Zuwendungsbescheide des BBSR im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung für die lokale Arbeit ein. Mit dem lokalen Budget können Impulsprojekte angestoßen und Akteure in ihrer Arbeit und Kommunikation ergänzend unterstützt werden. Bereits eingeleitete Projekte sollen weiterentwickelt, ihre Umsetzung vorbereitet und aus dem Erfahrungsaustausch Erkenntnisse für erfolgreiche Stadtentwicklungsprozesse in den Stadtteilen abgeleitet werden.

Die Dramaturgie der Phase 3 ist darauf ausgerichtet, im Jahr 2012 eine Zwischenbilanz zu ziehen und die Zielstellungen für die **Präsentationsphase 4** (Umsetzung und Verstetigung) zu präzisieren. Die bis dahin im Prozess gewonnenen Erkenntnisse sollen 2012 in einer überregionalen Veranstaltung präsentiert und Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen 2012 – 2015 aufgezeigt werden. Soweit sich nach dem Fortschritt in den Einzelprojekten bereits in Phase 3 belastbare Erkenntnisse zum Handlungs- und Forschungsbedarf im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik abzeichnen, werden diese dargestellt und in Phase 4 validiert. Außerdem ist das Arbeitsprogramm für die Phase 4 zu präzisieren.

## 1.2 Initiatoren und Verankerung in der Stadtentwicklungspolitik von Bremen, Leipzig und Nürnberg

Ziel des gemeinsamen Engagements ist es, aktuelle Herausforderungen von Stadtentwicklung gemeinsam zu erörtern, passgenaue Arbeitsweisen zu erproben und die jeweils gesammelten Erfahrungen auszutauschen, um auf diese Weise miteinander und voneinander zu lernen. In diesem Sinne sollen unter Bezugnahme bewährter Handlungsansätze der Stadtentwicklungsplanung neue Herangehensweisen und Instrumente erprobt und Erfahrungen ausgetauscht werden.

Alle drei Städte konnten innerhalb der bisherigen Projektphasen das Gemeinschaftsvorhaben **koopstadt** als wesentlichen Bestandteil für die Erarbeitung, Profilschärfung und Umsetzung ihrer (sehr unterschiedlichen) Stadtentwicklungsstrategien verankern. **koopstadt** fungiert als unterstützendes Medium, das Kommunikation ermöglicht, Prozesse anstößt und beschleunigt, den Fingerzeig auf strategisch bedeutsame Projekte legt und Raum für Lernen und Experimente schafft.

Die Projektsteuerung wird in **Bremen** durch das Referat Raumordnung, Stadtentwicklung, Flächennutzungsplanung (Stabstelle Regional und Ressortübergreifende Kooperation 04/60) des Senators für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa (SUBVE) übernommen.

Federführend in **Leipzig** ist das Stadtplanungsamt / Abteilung Stadtentwicklung im Dezernat Stadtentwicklung und Bau (Dez. VI).

In **Nürnberg** ist die Stadtentwicklung im Amt für Wohnen und Stadtentwicklung / Abt. Stadtentwicklung und Stadterneuerung im Wirtschaftsreferat (Ref. VII) angesiedelt. Als Dreh- und Angelpunkt fungiert das ressort- und gebietsübergreifende „forum Stadtentwicklung“.

## 1.3 koopstadt als Baustein der Integrierten Stadtentwicklung bei den drei Städtepartnern

Die Implementierung in die jeweils eigene Stadtentwicklungsplanung ist in Bremen, Leipzig und Nürnberg gelungen. **koopstadt** nimmt dabei jeweils eine unterschiedliche Rolle ein:

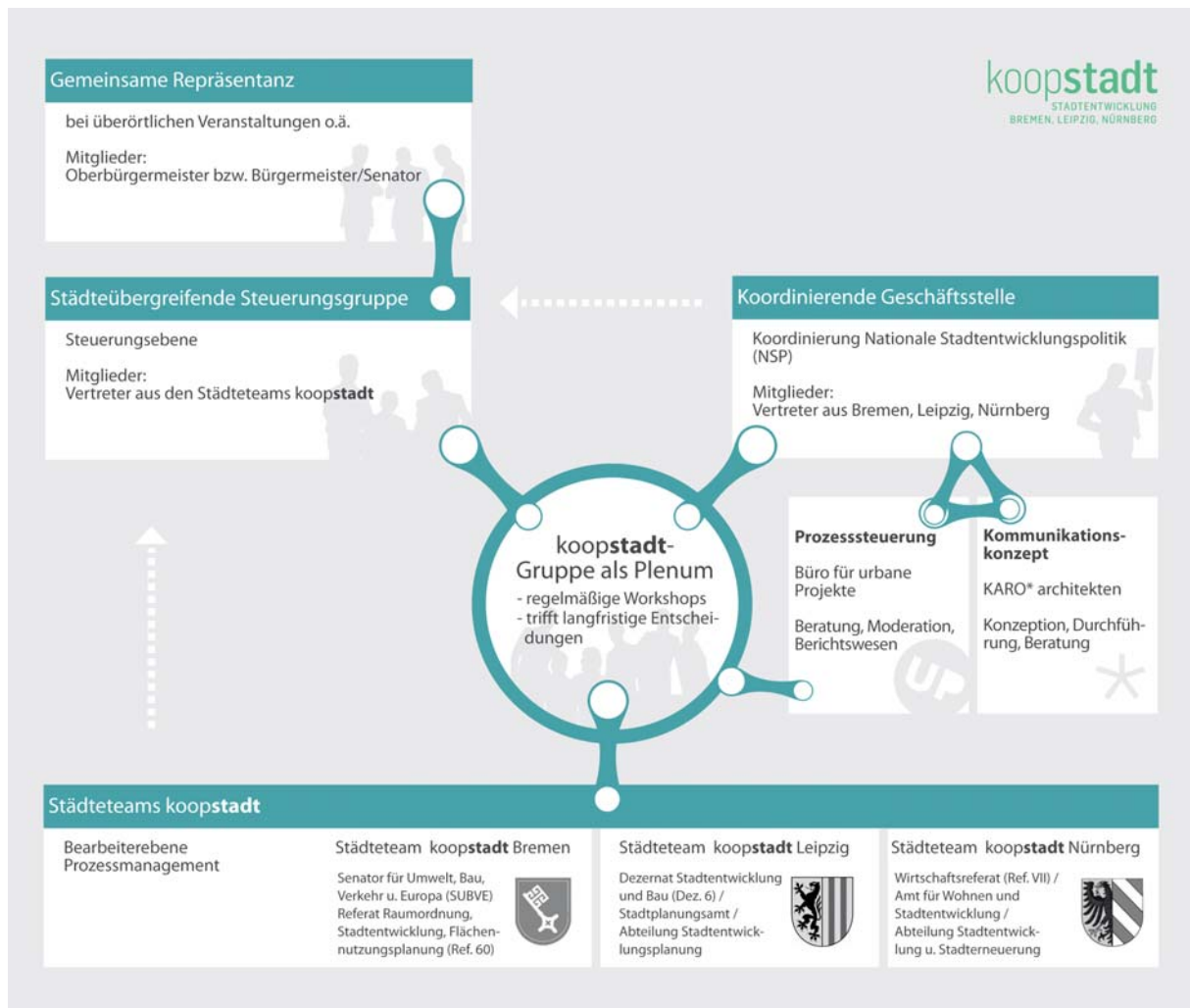
Die Freie Hansestadt Bremen hat sich mit dem 2009 beschlossenen integrativen Leitbild der Stadtentwicklung „Bremen! lebenswert – urban – vernetzt“ neu positioniert. Im Zuge der Leitbilderarbeitung wurden ressortübergreifende Arbeitsstrukturen geschaffen, welche zurzeit in den Umsetzungsprozess überführt werden. Leitbildprozess und **koopstadt** sind dabei eng miteinander verknüpft. So übernimmt **koopstadt** eine wichtige inhaltliche Austauschfunktion und zeigt die Umsetzung der Zielstellungen des Leitbildes exemplarisch.

Mit dem „Integrierten Stadtentwicklungskonzept (SEKo) Leipzig 2020“ wurden 2009 die inhaltlichen Ziele neu formuliert und in thematischen und räumlichen Schwerpunktbereichen präzisiert. **koopstadt** konnte durch die Arbeit mit für die Stadtentwicklung strategisch bedeutsamen Projekten als wesentlicher Baustein zur Umsetzung der Zielstellungen des SEKo etabliert werden.

Nürnberg ist derzeit in Begriff, seine Stadtentwicklungsstrategie neu aufzustellen. Die Plattform dafür bietet das Gemeinschaftsvorhaben **koopstadt**. So wurde mit dem im Rahmen von **koopstadt** entwickelten gebietsorientierten Ansatz die Möglichkeit einer Initialzündung für Integrierte Stadtentwicklung geschaffen.

## 2. Projektbeschreibung

### 2.1 Akteure und Beteiligte



Arbeitsstruktur des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt in der Übersicht

Die zentralen Elemente der Organisation sind:

- die koopstadt-Gruppe;
- die Städteübergreifende Steuerungsgruppe;
- die Koordinierende Geschäftsstelle;
- die Städteteams koopstadt;
- Externe Büros zur Prozesssteuerung und zum Kommunikationskonzept.

### 2.1.1 Für das Gesamtprojekt



Ralph Baumheier,  
SUBVE, Bremen



Detlef Schobeß,  
SUBVE, Bremen



Dr. Arne Sünemann,  
SUBVE, Bremen



Dr. Stefan Bege, Amt f. Wohnen  
und Stadtentw., Nürnberg



Andrea Hilker,  
Umweltreferat, Nürnberg



Hannes Hinnecke,  
Baureferat, Nürnberg



Michael Lang, Amt f. Wohnen  
und Stadtentw., Nürnberg



Michael Ruf,  
Bürgermeisteramt, Nürnberg



Hans-Joachim Schlößl, Amt f.  
Wohnen u. Stadtentw., Nürnberg



Stefan Heinig, Abt. Stadtent-  
wicklungsplanung, Leipzig



Christina Kahl, Abt. Stadtent-  
wicklungsplanung, Leipzig



Ruth Rabenberg, Abt. Stadt-  
entwicklungsplanung, Leipzig



Prof. Iris Reuther,  
Büro für urbane Projekte



Andreas Paul,  
Büro für urbane Projekte



Antje Heuer,  
KARO\* architekten



Stefan Rettich,  
KARO\* architekten

Akteure der koopstadt-Gruppe und externe Prozessbegleitung

#### Die koopstadt-Gruppe

In der städteübergreifenden Kooperation und Kommunikation stellt die koopstadt-Gruppe den Dreh- und Angelpunkt dar. Sie führt umfassend die inhaltliche Diskussion und trifft als Plenum aller kontinuierlich am Prozess beteiligten Personen langfristige Entscheidungen.

Im intensiven fachlichen Austausch von Verwaltungsmitarbeitern und Projektakteuren der drei Städtepartner zu aktuellen und deutschlandweit diskutierten Stadtentwicklungsthemen und eigenen methodischen Erfahrungen liegt die Besonderheit des Projekts. Durch diesen Austausch qualifizieren sich die Beteiligten in den drei Städten weiter und können zugleich

die Qualität der von ihnen begleiteten Projekte steigern. Die **koopstadt**-Gruppe tritt insbesondere im Rahmen von mehrtägigen Workshops, die im Rahmen der Workshops der Projektfamilien (vgl. 2.3.2) abwechselnd in den drei Städten stattfinden, zusammen. Parallel zur Arbeit in und mit den Projektfamilien tauschen sich die Mitglieder über relevante Planungsinstrumente aus und bringen im Rahmen von sogenannten Exportgruppen spezifische Erfahrungen ihrer jeweiligen Herangehensweisen in das Kooperationsvorhaben ein.

#### 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 statt.

#### Die koordinierende Geschäftsstelle

In der Koordinierenden Geschäftsstelle wirken Verwaltungsmitarbeiter aus allen drei beteiligten Städten an der operativen Geschäftsführung mit. Als Sitz der Geschäftsstelle übernimmt Leipzig die formale Fördermittelbeantragung und -verwaltung. Diese im Rahmen der Projektphase 1 (Konzeptstudie) eingerichtete Organisationsstruktur hat sich bewährt und wird für die laufenden sowie folgenden Projektphasen beibehalten.

In regelmäßigen Telefonkonferenzen der Koordinierenden Geschäftsstelle sowie der mit dem für die Prozesssteuerung beauftragten externen Büro (vgl. 2.1.3) werden Entscheidungen zur inhaltlichen Ausrichtung des Gesamtprozesses wie auch zum laufenden Geschäft getroffen

#### *2.1.2 Bei den drei Städtepartnern*

Der jeweils stadtinterne Prozess wird durch die Städteteams gesteuert. Die Verwaltungsmitarbeiter sind unmittelbare Ansprechpartner für benachbarte 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.

Die folgenden Tabellen zeigen die Arbeitsorganisation innerhalb der Städte.

## Bremen

Gremium im koopstadt-Projekt	Funktion für koopstadt in Bremen	Zusammensetzung
Städteteam, Mitglied der koopstadt-Gruppe	Prozesssteuerung in Bremen Gesamtkoordination der Projekte Gesamtkoordination der Öffentlichkeitsarbeit	Der Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa / Referat Raumordnung, Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung (Stabstelle Regionale und ressortübergreifende Kooperation)
Mitglied der koordinierenden Geschäftsstelle	Federführung und Koordination	Mitarbeiter Referat Raumordnung, Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung (Stabstelle Regionale und ressortübergreifende Kooperation)
Mitglied der städteübergreifenden Steuerungsgruppe	Federführung	Referatsleiter Raumordnung, Stadtentwicklung und Flächennutzungsplanung (Stabstelle Regionale und ressortübergreifende Kooperation)
Ressortübergreifende Steuerungsgruppe	Inhaltliche Entwicklung (tagt monatlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa (Geschäftsführung)</li> <li>- Senatskanzlei</li> <li>- Fachressorts des Senats</li> </ul>

## Leipzig

Gremium im koopstadt-Projekt	Funktion für koopstadt in Leipzig	Zusammensetzung
Städteteam, Mitglied der koopstadt-Gruppe	Prozesssteuerung in Leipzig Gesamtkoordination der Projekte Gesamtkoordination der Öffentlichkeitsarbeit	Dezernat Stadtentwicklung und Bau (Dez. VI)/ Stadtplanungsamt / Abteilung Stadtentwicklung
Mitglied der koordinierenden Geschäftsstelle	Federführung und Koordination	Mitarbeiter Stadtplanungsamt / Abteilung Stadtentwicklung
Mitglied der städteübergreifenden Steuerungsgruppe	Federführung	Abteilungsleiter Stadtplanungsamt / Abteilung Stadtentwicklung

## Nürnberg

Gremium im koopstadt-Projekt	Funktion für koopstadt in Nürnberg	Zusammensetzung
Städteteam, Mitglied der koopstadt-Gruppe	Prozesssteuerung in Nürnberg	Ressortübergreifende Steuerungsgruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amt f. Wohnen u. Stadtentwicklung</li> <li>- Bürgermeisteramt</li> <li>- Baureferat</li> <li>- Umweltreferat/Umweltamt</li> <li>- Wirtschaftsreferat</li> </ul>
Mitglied der koordinierenden Geschäftsstelle	Federführung und Koordination	Mitarbeiter Amt für Wohnen und Stadtentwicklung / Abteilung Stadtentwicklung und Stadterneuerung
Mitglied der städteübergreifenden Steuerungsgruppe	Federführung	Mitarbeiter Amt für Wohnen und Stadtentwicklung / Abteilung Stadtentwicklung und Stadterneuerung
Mitarbeit in den Projekt- und ggf. Themengruppen	Inhaltliche Entwicklung der Ansätze in Kooperation zwischen den Referaten Projektbearbeitung durch Projektteams gemeinsam mit externen Akteuren	forum Stadtentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle stadtentwicklungsrelevanten Geschäftsbereiche und Ämter sowie externe Projektakteure</li> </ul>

### 2.1.3 Externe Begleitung

Die Arbeit der Koordinierenden Geschäftsstelle sowie der koopstadt-Gruppe wird durch zwei externe Büros unterstützt.

#### Prozesssteuerung

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.

So wird der fachliche Austausch innerhalb der koopstadt-Gruppe seitens der Forschungsbegleitung inhaltlich strukturiert, moderiert und in seinen Ergebnissen und Erkenntnissen dokumentiert. Neben dezidierten Programmpunkten im Rahmen der Workshops der koopstadt-Gruppe werden hierfür auch gezielte Einzelkonsultationen, Expertengespräche und umfangreiche Studien von Planungs- und Prozessdokumenten durchgeführt und ausgewertet.

Desweiteren werden durch das Büro die Workshops der Projektfamilien inhaltlich mit vorbereitet und moderiert. Die Ergebnisse der Familientreffen werden in Reporten festgehalten. Dabei handelt es sich nicht um Protokolle im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr um eine Zuspitzung und Interpretation der Ergebnisse sowie die Formulierung gemeinsamer Positionen und künftigen Frage- bzw. Themenstellungen.

#### Kommunikation

Im Ergebnis eines zwischen den drei Städtepartnern abgestimmten und begleiteten Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens für ein Kommunikationskonzept zum Gesamtprojekt wurde im Frühjahr 2010 das Büro KARO\* architekten aus Leipzig beauftragt.

Dazu erarbeitet das Büro bis November 2010 ein Drehbuch mit den Kommunikationsbausteinen „Kommunikationsanlässe und -formate“ mit jeweils eigens entwickelten „Kommunikationselementen“. Zielgruppen, Kommunikationsbausteine und Meilensteine für die Vermittlung werden im Kapitel 2.4 kurz beschrieben.

### 2.1.4 In den Projektfamilien und Exportgruppen

Auf der Ebene der Projekte kommen unterschiedlichste Akteurs- und Beteiligtenkonstellationen zum Tragen.

Zum einen handelt es sich um externe Prozesse mit Akteuren aus der Wirtschaft, der Forschungs- und Wissenslandschaft, der Zivilgesellschaft, etc.. Ihnen allen ist es zu eigen, dass sie eigene Arbeitsstrukturen besitzen, jedoch in der Regel einen festen Bezug zu den jeweiligen Fachressorts der Verwaltung haben.

Zum anderen handelt es sich um Projekte, die (z.T. noch) rein auf der Verwaltungsebene unterschiedlichster Fachressorts angesiedelt sind. Ansatzpunkt hierfür waren in Bremen und Leipzig der Leitbild- bzw. der SEKo-Prozess. Im Rahmen von koopstadt werden hier die bereits etablierten Arbeitsstrukturen aktiviert, einbezogen und weiterentwickelt.

In Nürnberg spielt das 2009 initiierte forum Stadtentwicklung als Gesamtkoordinator des Stadtentwicklungsprozesses eine zentrale Rolle (vgl. 2.3.1).

### *2.1.5 Gemeinsame Aktivitäten von Institutionen bei allen drei Städtepartnern*

Aus dem städteübergreifenden Prozess heraus entwickeln sich auch selbständige „Projektsatelliten“, die nicht gezielt von koopstadt initiiert, jedoch bei thematisch oder programmatisch interessanten Ansätzen unterstützt werden.

#### *Kommunale Wohnungsunternehmen - strategische Partner der Städte*

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 ökologischer 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. Für 2010/2011 haben sie eine Zusammenarbeit in den vier wohnungswirtschaftlichen Arbeitsbereichen: Mieteraustausch durch Städtereisen, Energetische Sanierung, Sozialmanagement und Austausch von Auszubildenden vereinbart.

Auf der Präsentation des Gemeinschaftsvorhabens auf dem 4. Bundeskongress der NSP am 27. September 2010 traten die Wohnungsunternehmen mit einem eigenen gemeinsamen Beitrag auf.

#### *FreelanceCamp „Drei Städte – ein Thema: Freiberuflichkeit in der Kultur- und Kreativitätswirtschaft“*

Angeregt durch den koopstadt-Prozess wurde ein Netzwerktreffen für Künstler und Kreative aus den Bereichen Bildende und Darstellende Kunst, Design, Werbung, Buch, Film, Musik, Presse, Rundfunk, Software-/ Games - Industrie und Architektur initiiert. Um die Kultur- und Kreativwirtschaft in den drei Städten zu stärken, fand – gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) sowie den drei Partnerstädten - am 17. Oktober 2009 zeitgleich in Bremen, Leipzig und Nürnberg das sogenannte FreelanceCamp für Freiberufler und Unternehmer statt. Hier wurden Netzwerke aufgebaut, Ideen ausgetauscht und zukunftsweisende Perspektiven für die berufliche Situation in der Branche entwickelt. Dabei kristallisierten sich insbesondere Themen zur Vernetzung und Kommunikation, Vermarktung und Strategieentwicklung, Co-Working und Entwicklung infrastruktureller Rahmenbedingungen sowie konkrete Maßnahmen und Projekte – speziell zu Fragen der Stadtentwicklung – heraus. Das FreelanceCamp ist heute ein aktives Netzwerk mit ca 300 Mitgliedern, das überwiegend über die neuen Medien (Facebook, Twitter) in Verbindung steht. (<http://freelancecamp.mixxt.de>)

#### *Kooperation der Hochschulen*

Aus dem koopstadt-Prozess heraus entstand 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 dienen als Grundlagenforschung und Impulsgeber für die Auseinandersetzung mit dem Thema Wasser in der Altstadt und fließen in die Arbeit des Gebietsteams „Wasser“ ein.

Das Format der hochschulübergreifenden Projektarbeit soll für 2011 gemeinsam mit der Hochschule der Künste Bremen fortgesetzt werden. Perspektivisch soll im Rahmen von studentischen Projekten an Standorten in Bremen, Leipzig und Nürnberg gearbeitet werden.

## 2.2. Projektziele

### 2.2.1 Die zentralen Fragen einer Integrierten Stadtentwicklung

#### Themenfelder

Ökonomische Innovation und kreative Milieus	Regionale Kooperation	Urbane Lebensqualität
Innovative Prozesse und Produkte, kreative Menschen, Austausch und Vernetzung sind die Stichworte dieses Themenfelds. Dafür braucht man die unterschiedlichsten Räume in der Stadt: flexibel, preiswert, elegant, quirlig, gediegen, groß oder klein ... so vielfältig wie die Stadt eben ist.	Regionale Standorte, Flächen und Netze machen die Region als Investitionsstandort für ansässige und neue Unternehmen attraktiv. Auch für die Wohn- und Freizeitmöglichkeiten der Bewohner sind Netze wie die der Bahnen und Busse oder regionale Gewässernetze von größter Bedeutung. Schon lange gilt: "Die Region ist die Stadt!"	Attraktives Wohnen, Lernen und Arbeiten, Umgang mit Flächen und Räumen, ökologisches Bauen und Umbauen, die Entwicklung der Innenstadt sowie Kommunikation und Toleranz der Bewohner sind Bausteine städtischer Lebensqualität. Dafür müssen viele Akteure in Stadtteil und Gesamtstadt miteinander kooperieren.

#### Themenfelder und Projektfamilien des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt

In der aktuellen Projektphase geht es darum, die ausgewählten Einzelprojekte des Gemeinschaftsvorhabens in den drei Städten ressortübergreifend zusammen mit privaten und institutionellen Akteuren weiter zu entwickeln. Bis 2015 sollen in den Partnerstädten jedoch nicht nur beispielgebende und innovative Projekte unterschiedlicher Trägerschaft umgesetzt, sondern diese nach Möglichkeit in kommunale Handlungsstrategien eingebunden werden bzw. diese begründen.

Basierend auf einer integrierten, integrativen und strategischen Stadtentwicklung orientiert sich koopstadt daher an den drei zentralen Themenfeldern „Ökonomische Innovation und kreative Milieus“, „Urbane Lebensqualität“ und „Regionale Kooperation“.

Die drei Themenfelder verstehen sich in diesem Sinne als gemeinsame strategische Fragen einer Integrierten Stadtentwicklung.

### 2.2.2 Passgenaue Themen und methodische Aspekte leisten Innovation

Themenfelder	Projektfamilien				
Ökonomische Innovation und kreative Milieus	Technologiestandorte als Transformationsmotoren	Kultur- und Kreativwirtschaft			
Regionale Kooperation	Regionale Standorte, Flächen und Netze	Wasser-Region			
Urbane Lebensqualität	Bildung im Quartier	Temporäre Raumpartnerschaften	Klimagerechte und ökologische Stadtentwicklung	Instrumentenkoffer Stadtbau	Profilierung der Innenstadt

**Exportgruppen**

HB L N

#### Themenfelder und Projektfamilien des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt

Zentraler Gegenstand des Kooperationsvorhabens ist der gezielte Austausch über die aktuellen Herausforderungen einer integrierten Stadtentwicklung sowie die Erprobung relevanter und innovativer Arbeitsweisen bei der Konfiguration und Umsetzung von Projekten in strategischen Handlungsfeldern und Schwerpunkträumen der Stadtentwicklung. (vgl. 2.2.1)

Innerhalb dieser Themenfelder haben die Städte jeweils Projektfamilien identifiziert, die ähnliche Projekte aus allen drei Städten zusammenfassen und den Rahmen für einen intensiven Austausch der Akteure bilden.

Dabei sind jedem Themenfeld jeweils zwei Projektfamilien mit einem besonderen thematischen Fokus zugeordnet. Hier treten die in Projekten tätigen Akteure insbesondere im Rahmen von mehrtägigen Workshops in einen direkten Austausch, die jedes Jahr in einer der drei Städte stattfinden und deren Ertrag dokumentiert wird. Durch diesen Austausch qualifizieren sich die Beteiligten in den drei Städten weiter und können zugleich die Qualität der Projekte steigern.

Sogenannte "Exportgruppen" im Themenfeld Urbane Lebensqualität bieten den Städten die Gelegenheit, von besonderen Erfahrungen jeweils einer der drei Städte zu lernen.

Die sechs Projektfamilien sowie die drei Exportgruppen stellen somit eine Art Laborsituation in der Integrierten Stadtentwicklung dar.

### 2.2.3 Eigenständigkeit und Vergleichbarkeit der Prozesse, Themenfelder und Projekte



Eigene Projekte - Gemeinsame Positionen

Ein an dieser Stelle dokumentierter Auszug aus den Reports zu den Workshops der Projektfamilien zeigt, dass im Rahmen einer vergleichenden Betrachtung sowohl die Eigenständigkeit und Spezifik der drei Städtepartner hinsichtlich ihrer Raumstrukturen, Entwicklungspfade, Mentalitäten und politischen Kulturen deutlich werden, als auch gemeinsam getragene Erkenntnisse, Positionen und methodisches Know-how herausgearbeitet werden können.

Nach gut einem Jahr gemeinsamer Arbeit in den Familien hat sich diese Ebene als ein Kernelement von **koopstadt** herausgestellt und soll bis 2012 weiter ausgebaut und in seinen Ergebnissen präzisiert, ja zugespitzt werden.

#### *2.2.4 Instrumente und Erfahrungen zur Qualitätssicherung*

Der Austausch, sowohl städteübergreifend als auch auf Akteursebene, findet vor allem

- in den Workshops der **koopstadt**-Gruppe (vgl. 2.3.1);
- in den Workshops der Projektfamilien (vgl. 2.3.1);
- sowie im Erfahrungsaustausch der für Stadtentwicklung zuständigen politischen Gremien (vgl. 2.3.2)

statt.

Im bisherigen Prozess der dritten Phase des Kooperationsprojektes hat sich herausgestellt, dass die Arbeit an der Konfiguration und Entwicklung der nominierten Projekte in den drei Städten und insbesondere die Begegnungen zwischen den Akteuren in den Projektfamilien stark von den Face-to-Face-Situationen, dem persönlichem Erleben und der Teilhabe am Prozess (Workshops, Abendveranstaltungen, Exkursionen, gemeinsame Zugfahrten) profitieren. Der Mehrwert von **koopstadt** liegt in den besonderen Impulsen (von außen und innen) und einer (über das normale Maß hinausgehenden) Ausstrahlung der ausgewählten Projekte und Familientreffen. Es ist deutlich geworden, dass sich das Selbstverständnis von Verwaltungsressorts bei der Kooperation untereinander und mit externen Akteuren auf dem Wege einer intensiven Reflektion der eigenen Arbeit verändert hat. Offenbar wirken die intensiv vor- und nachbereiteten Veranstaltungen (Workshops, bei denen sich alle auf externem Terrain und mit viel Freiraum für Gespräche treffen) als Katalysatoren und Motoren der Prozesse. Die Impulse, Ideenkonkurrenzen und das Gemeinschaftsgefühl bei der Verständigung zu zentralen Positionen (Credo) und methodischen Aspekten erlangen einen besonderen Wert im Rahmen des Kooperationsvorhabens. Kollegen besuchen und Kollegen zu Gast haben erzeugen einen Erkenntnisschub und besonderen Lerneffekt.

Die Ergebnisse der Workshops werden in Form von ausführlichen Protokollen und dokumentiert. Insbesondere die Reportes der Workshops der Projektfamilien bauen aufeinander auf und schreiben die Ergebnisse fort. Hier werden die gemeinsamen Positionen zu den Themen, die Ansätze für konkrete Projekte und Vorschläge zu einem städteübergreifenden Austausch über methodische Erfahrungen festgehalten. Die Aussagen und der Wortlaut der Reports werden seitens der **koopstadt**-Gruppe, in der Vertreter der drei Städtepartner mitwirken, mit den Workshopteilnehmern abgestimmt und rückgekoppelt. Dabei können die Positionsbestimmungen der Beteiligten präzisiert und wesentliche Informationen zur Arbeit in den Projekten und Prozessen gewonnen werden. Zugleich leisten sie eine kritische Reflektion und unterbreiten Vorschläge für den weiteren **koopstadt**-Prozess. Die Mitwirkenden im Workshop – und damit die Mitglieder der Projektfamilien sowie die für die Themen zuständigen Vertreter der Verwaltungen – werden ausdrücklich aufgefordert, die Aussagen der Reports für ihre konkrete Projektarbeit zu nutzen und weiterzuentwickeln.

## 2.3 Prozessgestaltung, Arbeits- und Erkenntnisstand

### 2.3.1 Das Kooperationsmodell für den städteübergreifenden Austausch



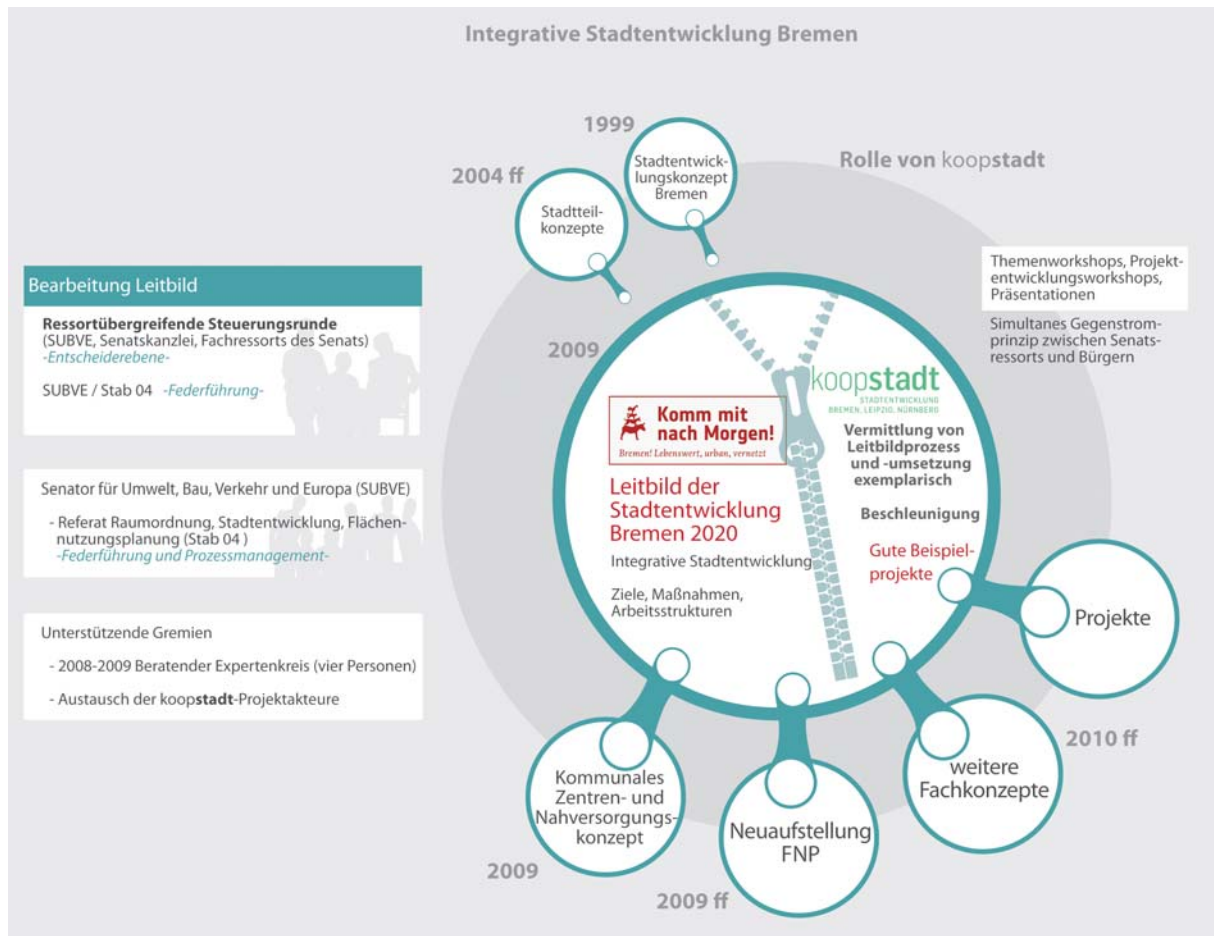
Workshops der koopstadt-Gruppe (Bremen im November 2010, Nürnberg im April 2010, Leipzig im Juni 2010)

#### Das Modell Workshops der koopstadt-Gruppe

Die Städtepartner Bremen, Leipzig und Nürnberg blicken auf eine unterschiedliche Geschichte und Planungskultur in Hinsicht auf die Integrierte Stadtentwicklung zurück und vertreten innerhalb des Gemeinschaftsvorhabens ihre eigenen Ansätze.

Im Rahmen des Kommunikationsprozesses auf der städteübergreifenden Ebene haben die Vertreter der drei Städtepartner einen Austausch über ihre Anknüpfungspunkte für koopstadt und ihre methodischen Erfahrungen einer Integrierten Stadtentwicklungspolitik begonnen. An dieser Stelle werden die Positionen der drei Städtepartner dargestellt, wie sie aktuell konstatiert werden können.

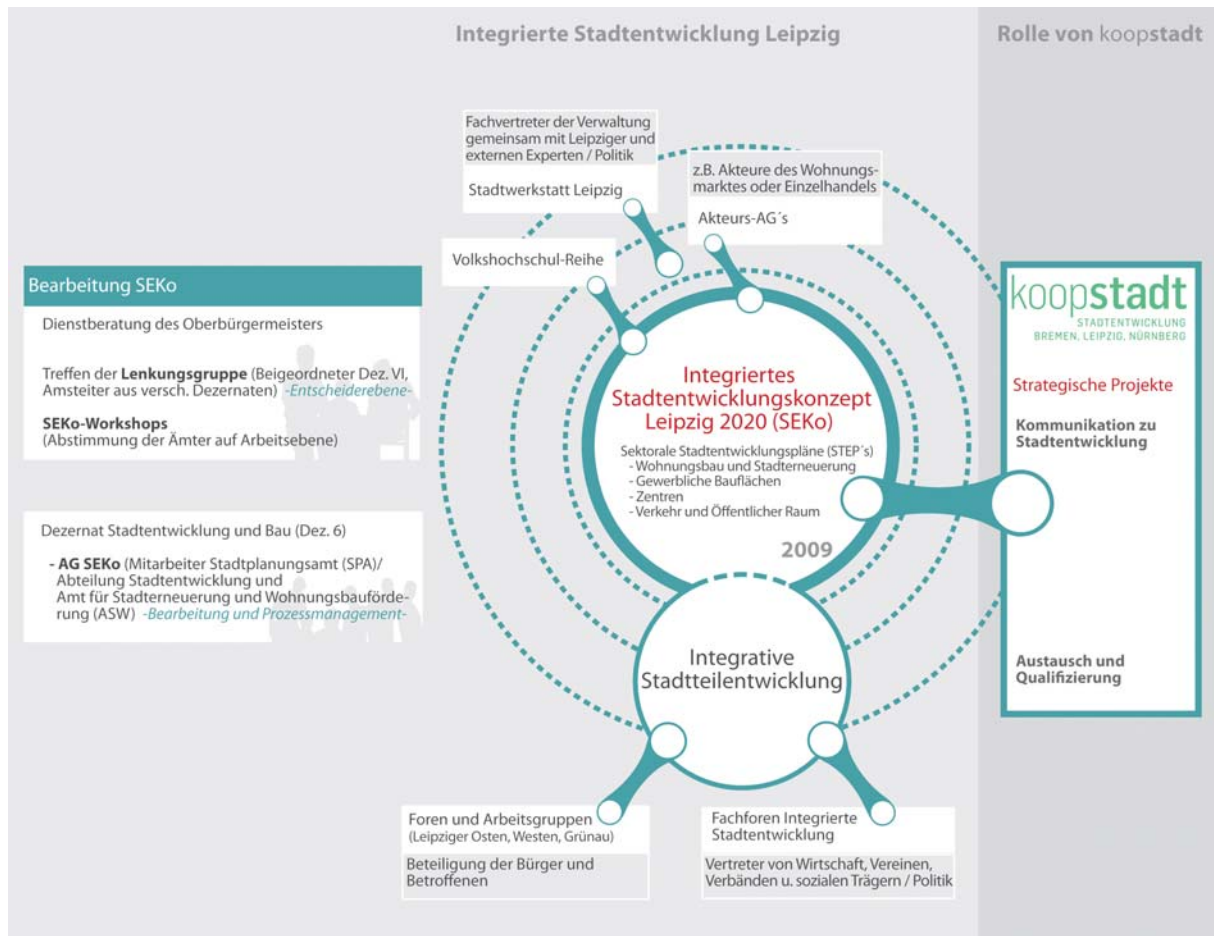
## Freie Hansestadt Bremen



Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in 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, erstmalig von Anfang an integriertes Stadtentwicklungsleitbild zu erarbeiten. Das Leitbild „Bremen! lebenswert – urban – vernetzt“ – mit dem sich Bremen in Bezug auf eine integrierte Stadtentwicklung nach innen und außen neu positioniert, hat der Senat am 26. Mai 2009 beschlossen. Das Kooperationsvorhaben koopstadt ist in Bremen mit diesem Leitbild eng verknüpft und hat die Aufgabe, den Umsetzungsprozess des Leitbildes zu unterstützen und die Umsetzung in einen städteübergreifenden Kontext zu setzen. Der Bremer Beitrag zu koopstadt spiegelt exemplarisch die Arbeitsweise, die Beteiligung und die Umsetzung des Leitbildprozesses. In Bremen versteht sich koopstadt als das „Leitbild im Kleinen“.

## Leipzig

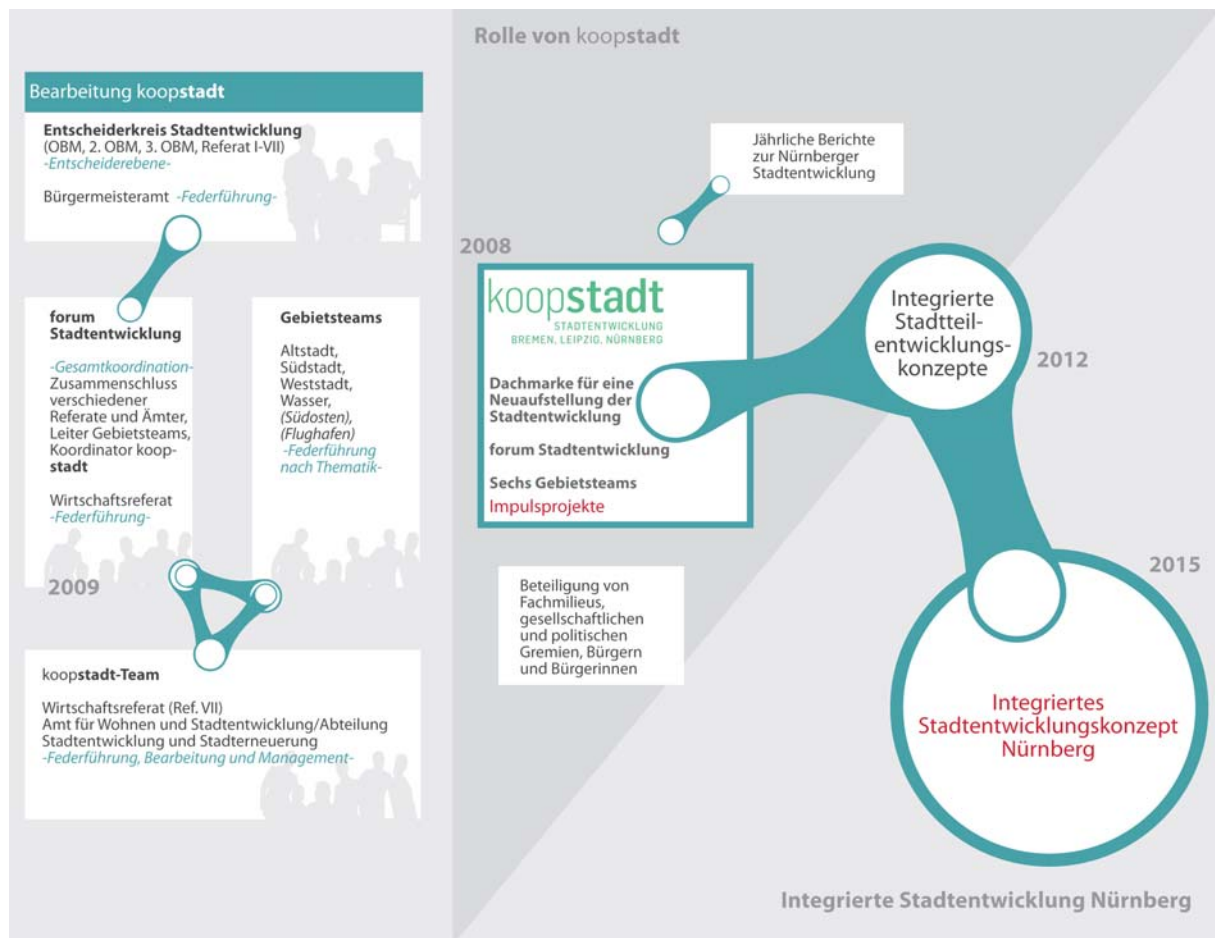


Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Leipzig

Leipzig hat seit Mitte der 1990er Jahre eine strategische Stadtentwicklungsplanung aufgebaut. Durch sektorale Stadtentwicklungspläne (sog. STEP's) werden kommunale Handlungsprioritäten formuliert und ihre Umsetzung begleitet. Seit 2007 wurden die sektoralen Konzepte weiterentwickelt und unter Einbindung weiterer stadtentwicklungsrelevanten Fachbereiche (bspw. Wirtschaft, soziale Infrastruktur, Bildung, Kultur) zu einem Integrierten Stadtentwicklungskonzept (SEKo) Leipzig 2020 zusammengefasst. Das SEKo Leipzig 2020 wurde vom Stadtrat 2009 beschlossen.

Dem Gemeinschaftsvorhaben koopstadt wird in Leipzig die Aufgabe zuteil, in die STEP's „hinein zu kommunizieren“ und die Akteure strategischer Projekte zu vernetzen und zu qualifizieren. Anhand der koopstadt-Projekte können die Ziele des SEKo veranschaulicht werden. koopstadt dient somit auch dazu, den Umsetzungsprozess zum SEKo Leipzig 2020 zu verstetigen.

## Nürnberg



Vorgehensweise in der Integrierten Stadtentwicklung und die Rolle von koopstadt in Nürnberg

Nürnberg verfügt über 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 Abschluss der Flächennutzungsplan-Aufstellung 2006 wurde in Nürnberg das Ziel verfolgt, mit einer strategischen Stadtentwicklungsplanung ein neues integriertes Instrumentarium aufzubauen, um die zukunftsgerechte Steuerung der Planungsziele zu sichern.

Für diesen „Neuaufschlag“ fungiert koopstadt als Dachmarke. 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. Wichtige Projekte werden diskutiert und justiert. Aufgabe ist es, Impulse zu geben und Stadtentwicklung zu steuern.

Es wurden sechs Stadtbereiche mit hohem Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten identifiziert. In vier von sechs Stadtbereichen wurden bisher Gebietsteams installiert, die an der Umsetzung einer integrierten Stadtentwicklung vor Ort wirken und den Auftrag haben, Stadtteilentwicklungskonzepte zu erstellen.

Die entsprechenden Gebietsteams liegen je nach Themenschwerpunkt in der Federführung unterschiedlicher Ressorts der Stadtverwaltung. Damit konnten alle Geschäftsbereiche akti-

viert 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.

Die Zielstellung lautet, bis 2012 für die genannten Stadtbereiche Integrierte Stadtentwicklungskonzepte zu erarbeiten und vorzustellen. Im Anschluss soll bis 2015 ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept Nürnberg erarbeitet werden.

#### Das Modell Erfahrungsaustausch der für Stadtentwicklung zuständigen politischen Gremien

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.

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, 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 Überseestadt in den alten Hafengebieten vorgestellt und erörtert. Ein Fachgespräch mit Einführung in das koopstadt-Vorhaben aus Sicht der drei beteiligten Städte sowie Diskussion zentraler Fragen der Stadtentwicklung rundete das inhaltlich dichte Besuchsprogramm ab.

Zu einem Gegenbesuch am 29. und 30. Oktober 2010 lud Leipzig die fachpolitischen Gremienvertreter für ein Fachpolitisches Treffen nach Leipzig ein. Nach einem fachkundig 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, aufgrund des gesellschaftlichen Wandels neue Beteiligungsstrukturen zu etablieren, herausgearbeitet. 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).

Für 2011 hat Nürnberg eine Einladung an die stadtentwicklungspolitisch verantwortlichen Kommunalpolitiker zu einer Fachexkursion mit Austausch nach Nürnberg ausgesprochen.



Treffen für Stadtentwicklung zuständigen kommunalpolitischen Gremien aus Bremen, Leipzig und Nürnberg am 29./30. 2010 Oktober in Leipzig

### 2.3.2 Die Projektfamilien als thematischer Fokus und Lernfeld für Beteiligung

#### Die Rolle der koopstadt-Projekte

Die drei unterschiedlichen Ansätze der Integrierten Stadtentwicklung führten zu unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Auswahl der koopstadt-Projekte. Während Nürnberg mit seinem koopstadt-Prozess für die Auswahl der Projekte eine breite Stadtentwicklungsdiskussion in der Politik begonnen hat, wurde in Bremen der nach dem simultanen Gegenstromprinzip erarbeitete Leitbildprozess mit intensiver und breiter Bürgerbeteiligung genutzt. In Leipzig wählte man innovative und modellhafte Projekte auf Basis des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (SEKo Leipzig 2020).

In der reflektierenden Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Herangehensweisen (vgl. 2.3.1) und den ersten Akteurs-Workshops der Projektfamilien hat sich gezeigt, dass die Städtepartner innerhalb des Gemeinschaftsvorhabens unterschiedliche Rollen in Bezug auf das Selbstverständnis von koopstadt sowie die strategischen Projekte einnehmen.

Diese Erkenntnis bildet die Basis für einen gemeinsamen produktiven Austausch auf der Städteebene.



### Bremen – Beschleunigung

Die Bremer koopstadt-Projekte sind ausgewählte, gute Projekte der ganz normalen Stadtentwicklung im Rahmen der Leitbildumsetzung. Beispielhaft sollen sie die integrierende und integrative Stadtentwicklung in Bremen verdeutlichen und fördern. Nach diesem Projektverständnis müssen sich Bremer koopstadt-Projekte in ihren Zielstellungen am Stellenwert für die Umsetzung des Leitbildes messen lassen.



### Leipzig – Fingerzeig

In Leipzig können anhand der koopstadt-Projekte die strategischen Ziele des SEKo dargestellt, Handlungsansätze hinterfragt und Erfolge evaluiert werden. Die koopstadt-Projekte fungieren somit als strategische Schlüsselprojekte der integrierten Stadtentwicklung. Dabei werden die Projektfamilien als das Wesentliche angesehen. Sie stehen für zentrale Themen, für die Lösungen erarbeitet werden müssen.



### Nürnberg – Anstoß

In Nürnberg hat mit der Auswahl der Projekte eine breite Stadtentwicklungsdiskussion in der Politik begonnen. Unter der Dachmarke koopstadt, die neue, integrative Arbeitsstrukturen schafft, wurden mithilfe der Projektauswahl inhaltliche und räumliche Zielstellungen und Prämissen in der Stadtentwicklung definiert. Zudem geht in der Umsetzung von den Projekten die entscheidende Impulswirkung für die inhaltliche Schärfung und Erarbeitung der Fachkonzepte aus.

### Das Modell Workshops der Projektfamilien

Zentrales Instrument des Wissensaustausches sind die Workshops der Projektfamilien (Familientreffen). Dabei findet zu jedem Themenfeld über drei Jahre hinweg ein Workshop pro Jahr statt.

Ökonomische Innovation und kreative Milieus	Regionale Kooperation	Urbane Lebensqualität
Technologiestandorte als Transformationsmotoren	Regionale Standorte, Flächen und Netze	Bildung im Quartier
Kultur- und Kreativwirtschaft	Wasser-Region	Temporäre Raumpartnerschaften
9./10. November 2010 in Bremen	15./16. April 2010 in Nürnberg	16./17. November 2009 in Bremen
26.-28. September 2011 in Leipzig	9.-11. Mai 2011 in Bremen	22./23. Juni 2010 in Leipzig
Sommer 2012 in Nürnberg	Frühjahr 2012 in Leipzig	27.-29. Juni 2011 in Nürnberg

Prozessplanung Workshops der Projektfamilien Phase 3 (2009-2012)

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 eingebracht, generiert und festgehalten werden.

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.

In einem ersten Schritt geht es darum, die Akteure aus den drei Städten zusammenzubringen und das gemeinsame Terrain auszuloten. Die Workshopteilnehmer vertreten dabei sowohl die in der Konzeptphase von koopstadt nominierten Projekte, berichten aber auch über assoziierte Projekte, die für die Thematik und Fragestellungen aus den drei Städten von Interesse sind.

In den jeweils ersten Workshops der Projektfamilien geht 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. Insgesamt ging es innerhalb der Familientreffen darum,

- eine gemeinsame Haltung zu den jeweiligen Themen der Projektfamilien zu finden;
- die Spezifika der Fragestellungen in Bremen, Leipzig, Nürnberg herauszuarbeiten;
- die Suche nach konkreten Kooperationsmöglichkeiten zu beginnen;
- Vereinbarungen zu einem Arbeitsprozess über 3 Jahre zu treffen.



Workshops der Projektfamilien (Bremen im November 2009, Nürnberg im April 2010, Leipzig im Juni 2010)

Die Dramaturgie der Workshops der Projektfamilien ist so konzipiert, dass am ersten Workshoptag die Projekte vorgestellt und diskutiert werden. Dazu geben ausgewählte Input-Vorträge der Städtepartner die Basis für einen Austausch zu gemeinsamen Themen und aktuellen Fragestellungen. Zum Abschluss des ersten Arbeitstages wird von der jeweils gastgebenden Stadt ein Abendprogramm vorbereitet. Das Spektrum reicht dabei von öffent-

lichen Podiumsdiskussionen zu thematischen Stadtspaziergängen oder kulturellen Veranstaltungen. Am zweiten Workshoptag werden zentrale, gemeinsame Handlungsfelder vertiefend betrachtet und Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit getroffen. Im Anschluss finden beide Projektfamilien des jeweiligen Themenfeldes zu einer gemeinsamen Ergebnispräsentation zusammen. Den Ausklang des Familientreffens bildet eine geführte Exkursion zu wichtigen Schauplätzen der aktuellen und künftigen Stadtentwicklung.

Die Workshops verleihen dem Gemeinschaftsvorhaben koopstadt kräftige Impulse und die Gelegenheit, in einen sehr offenen Austausch zu gehen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse und aktuellen Kenntnisstände zu den Themenfeldern „Regionale Kooperation“ und „Urbane Lebensqualität“ festgehalten, da hierfür bereits Workshops der zugehörigen Projektfamilien stattgefunden haben..

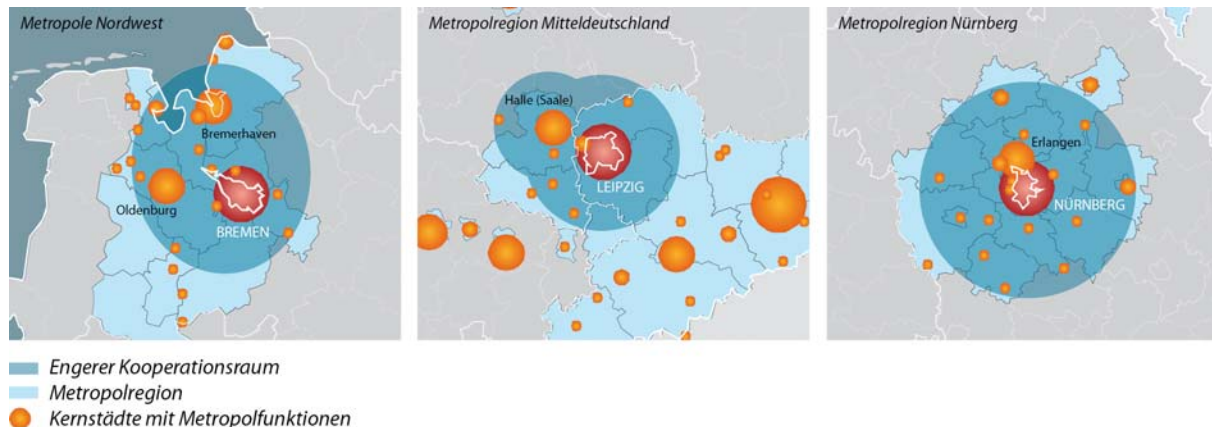
## Themenfeld Regionale Kooperation

### Regionale Standorte, Flächen und Netze

Auf dem Workshop der Projektfamilien am 15./16. April 2010 in Nürnberg haben sich die Mitwirkenden im Workshop „Regionale Standorte, Flächen und Netze“ vor allem auf stadtre-gionale, regionale und großräumige Planungs- und Projektansätze konzentriert, die in der Regel von den Verwaltungen auf der Ebene der Städte und Regionen initiiert werden, 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 zu-nächst methodischen Charakter und legte den Fokus auf die Rolle der drei Städtepartner im Rahmen der zugehörigen europäischen Metropolregionen bzw. im Kontext europäischer Projekte. Parallel dazu konnte der Austausch über die Entwicklung von Einzelhandelskon-zepten auf der kommunalen und regionalen Ebene begonnen werden.

### *Gemeinsames Credo - 3 x Stadtregion*

Alle drei Städte verzeichnen als Oberzentren und Kernstädte einer Europäischen Metropol-region in den vergangenen Jahren einen positiven Bevölkerungssaldo und stehen für sich genommen, aber auch in ihrem überregionalen Verbund vor einer besonderen Herausforde-rung: Sie müssen ihre Rolle im Raum sowohl in einem großräumigen Kontext als auch in Bezug auf eine funktionale und strukturelle Stadtregion definieren, ihre Profile schärfen so-wie ihre Infrastrukturen und ihre Flächenentwicklung auf neue Standortansprüche der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft einstellen. Das erfordert den Aufbau einer regio-nalen Kooperation mit neuen Qualitäten, die eng mit den Prozessen und Themenfeldern ei-ner integrierten Stadtentwicklung verknüpft ist. Der Austausch im Workshop hat gezeigt, dass jede Stadt auf ihre konkrete regionale Konstellation reagieren muss.



3xStadtregion, Nürnberg im April 2010

**Bremen:** 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 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.

**Leipzig:** Die Stadt Leipzig prägt als eine der drei sächsischen Kernstädte der Metropolregion Mitteldeutschland (früher 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 Infrastrukturknoten in Bezug auf den Flughafen Leipzig-Halle eine besondere Rolle im Kontext der Stadtregion von Leipzig zu. Diese reicht in ihren funktionalen und kulturlandschaftlichen Bezügen über die Landesgrenze hinweg. Diese Konstellation bedingt im Zusammenhang mit einem Transformationsprozess der Wirtschaftsstruktur aktuell eine Profilierung der Stadt- und Regionalentwicklung im Raum Leipzig-Halle.

**Nürnberg:** Die Stadt Nürnberg ist traditionell gemeinsam mit ihren Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach der Kernraum einer Europäischen Metropolregion, die auf Grund ihres gleichmäßigen polyzentrischen Systems einen großen und leistungsstarken Wirtschaftsraum repräsentiert. Die Genese der Metropolregion verweist auf einen nachhaltigen Kooperationsprozess einer polyzentrischen Metropolregion mit starken Knoten sowie mit 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 die in der Stadtregion angesiedelten Projekte einer Integrierten Stadtentwicklung von Nürnberg bauen können.

### *Erkenntnisse aus dem Workshop*

Regionale Kooperation ist eine konzertierte Aktion in variablen Geometrien

Die exemplarische Betrachtung sowie der Austausch gemeinsamer Erfahrungen im Workshop haben gezeigt, dass den in der Stadtregion angesiedelten Projekten und ihren zugehörigen Prozessen ein vergleichbarer Charakter innewohnt. Sie beziehen sich auf sehr unterschiedliche „räumliche Fenster“. Dabei sind politische, funktionale, mentale und lebensweltliche Grenzen, aber auch ihre Überwindung und Überschreitung gleichermaßen zu berücksichtigen. Das erfordert bei der Konfiguration und Um-

setzung von regionalen Projekten jeweils speziell zugeschnittene Betrachtungs- und Aktionsräume, auf die die Governance-Modelle ausgerichtet sind und permanent angepasst werden.

### Groß & klein / Gewinn & Verlust

In der Regel handelt es sich um freiwillige Kooperationen in entsprechenden Netzwerken, die auf ordnungspolitische Rahmensetzungen reagieren, aber zugleich subjektive Faktoren in sich tragen. Bei der Entwicklung geeigneter räumlicher Konstellationen und der zugehörigen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen sind deshalb vor allem das Verhältnis von unterschiedlich großen, einflussreichen und mächtigen Partnern sowie der faire Ausgleich 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;
- „David und Goliath“ müssen sich vertragen, damit eine Kooperation auf freiwilliger Basis gelingt;
- 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 klassische Marketingstrategien hinausgehen. Sie müssen den Interessen, Erwartungen und Positionen der Partner einen geschützten Raum und eine Bühne für die Darstellung geben. Sie müssen die Spannweite zwischen dem politischen Tagesgeschäft, der Verständlichkeit für Jedermann und den intellektuellen Ansprüchen der wirtschaftlichen und kulturellen Eliten ausloten, aber auch bedienen.

## Einzelhandelskonzepte als Lehrstück und Lernfeld für eine regionale Kooperation

Der Workshop bot Gelegenheit für die Freie Hansestadt Bremen und ihren Partner, den Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e.V., die Einzelhandelskonzepte sowohl für die Kernstadt als auch für die Stadtregion vorzustellen. Dem schloss sich ein direkter Vergleich mit dem Planungs- und Erkenntnisstand zu diesem Thema in der Stadt und Region Leipzig an. Deshalb signalisierten die Vertreter der Stadt Nürnberg, die ebenfalls die Neuaufstellung eines Einzelhandelskonzeptes für die Gesamtstadt avisieren, ihr Interesse an der Fortsetzung des Austausches zu diesem Thema im Rahmen des koopstadt-Prozesses. Im Workshop konnten erste vergleichbare Erkenntnisse zu den kommunalen und regionalen Einzelhandelskonzepten festgehalten werden, die es in einem nächsten Schritt (koopstadt-Workshop oder separate Arbeitsstruktur) zu vertiefen gilt:

- Die regionale und die kommunale Ebene der Zentren- und Nahversorgungskonzepte in Korrespondenz zur Raum- und Siedlungsstruktur anlegen;
- Im Zentrenmodell Lösungsansätze auch für quartiersbezogene Versorgungsstrukturen (siehe „Leipziger Laden“, „Sonstiger Nahversorgungsstandort“ in Bremen) entwickeln, angepasst an die stadtreionalen Erfordernisse;
- Sortimentslisten und Größenordnungen als Stellschrauben und Steuerungsinstrumente gleichermaßen anlegen und hierfür Regeln aufstellen, aber auch Moderations- und Entscheidungsverfahren zu ihrer Durchsetzung installieren;
- Damit Verbindlichkeit, gegenseitige Verlässlichkeit, Akzeptanz und Durchsetzbarkeit herstellen.

### *Vereinbarungen für den weiteren Prozess*

Den Austausch fortsetzen und die Projektentwicklung damit verknüpfen

Die Mitwirkenden im Workshop kommen überein, dass der Erfahrungsaustausch über konkrete Projekte und Methoden einer Integrierten Stadtentwicklung auf der Ebene der Stadtregionen fortgesetzt werden soll. Seitens der Prozessmoderation wird empfohlen, diesen Austausch, an die weitere Entwicklung konkreter Projekte im Rahmen von koopstadt zu knüpfen. Nach dem gegenwärtigen Arbeits- und Erkenntnisstand kann dabei für die drei Städtepartner folgendes konstatiert werden:

#### Bremen

Das Projekt „Literatur im Zug“ des ZVBN kann zeigen, wie mit einem kulturellen Projekt die „gefühlte“ Dimension einer Stadtregion im Kontext eines zeitgemäßen Mobilitätskonzeptes sehr anschaulich vermittelt werden kann.

Die weitere Verknüpfung der Zentren- und Nahversorgungskonzepte der Stadt Bremen und des Kommunalverbundes Niedersachsen/Bremen e.V. kann aufschlussreiches Know-how bei der Entwicklung geeigneter Planungsinstrumente und Umsetzungsstrategien auf der Ebene der Stadtregion generieren. Davon können die Städtepartner Leipzig und Nürnberg bei ihren jeweiligen Konzepten und deren Umsetzung profitieren.

## Leipzig

Das 2010 gestartete Projekt zur Interkommunalen Gewerbeflächenentwicklung in der Region Halle/Leipzig hat das Potenzial für ein geeignetes koopstadt-Projekt, wenn es gelingt, bis 2012 konkrete Ergebnisse im Konzept und bis 2015 innovative Umsetzungsprojekte zu generieren.

## Nürnberg

Das im Rahmen der Konzeptstudie avisierte koopstadt-Projekt zum Planungsraum Flughafen konnte bis dato nicht gestartet werden. Deshalb wird empfohlen, ggf. aus dem Kontext der Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN) und ihren Aktivitäten den entsprechenden Ansatz für ein stadregionales Projekt von Nürnberg zu entwickeln. Einen Ansatz bieten ggf. die großen Transformationsprojekte im Nürnberger Westen.

## Gemeinsames Interesse an zentralen Themen

Aus den Gesprächsrunden im Workshop heraus ergeben sich folgende Themen, die in den beiden noch ausstehenden Workshops der Projektfamilie „Regionale Standorte, Flächen und Netze“ aufgegriffen werden können.

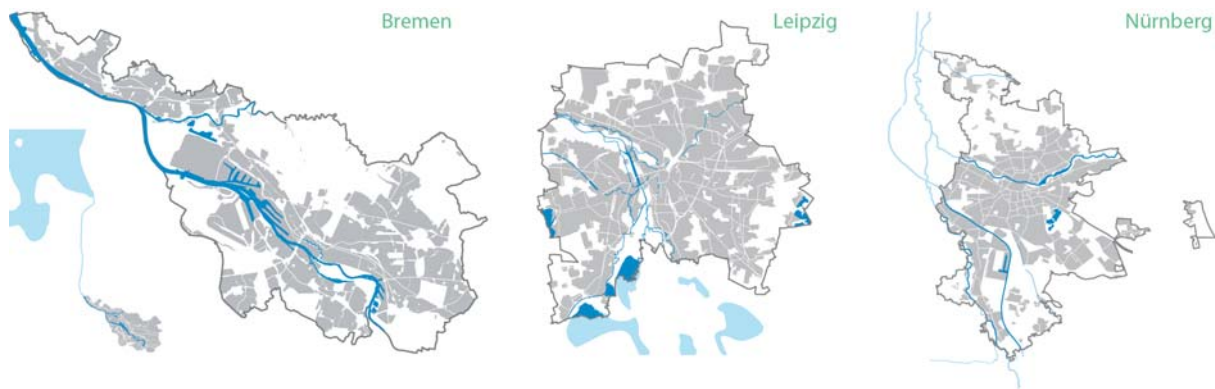
- Den demografischen Wandel und das Fachkräftepotenzial auf der regionalen Ebene der Stadtentwicklung thematisieren;
- Die Einzelhandelskonzepte als Lernfeld und Lehrstück für eine integrierte Stadt- und Regionalentwicklung interpretieren;
- Das heiße Eisen „Ausgleich“ von Interessen und Ressourcen anpacken und aufarbeiten.

## Wasser-Region

Die große Runde zur „Wasser-Region“ am 15./16. April 2010 in Nürnberg gab Gelegenheit, eine Vielzahl identitätstiftender, großräumiger, sehr konkret im Stadtraum erlebbarer, anschaulicher und wirkungsvoller Projekte vorzustellen. Diese widmen sich allesamt einem übergreifenden Thema, das für das Profil und Image der Wirtschaftsstandorte und der Lebensqualitäten in Bremen, Leipzig und Nürnberg von Belang ist. In einem ersten Austausch zum Stand der Projekte ist deutlich geworden, dass die Auseinandersetzung mit der „Wasser-Region“ und damit der „blauen Seite“ der Städte und ihrer Regionen als zeitgemäßes und zukunftsfähiges Standbein einer integrierten Stadtentwicklung auf der Ebene von Teilräumen, der Gesamtstadt und insbesondere auch stadregionaler Bezüge genutzt werden kann, um tragfähiges methodisches Know-how zu generieren.

## Gemeinsames Credo - 3 x Wasser

Bremen, Leipzig und Nürnberg zeigen, wie sich die Beziehung der Städte zum Wasser in den letzten Jahrzehnten geändert hat. Wasser ist heute in erster Linie ein schützenswertes Gut. Es ist Natur- und Erholungsraum und ein wesentlicher Faktor für die Lebensqualität einer Stadt(-region). Zugleich ist Wasser Transportweg und eng mit der Wirtschaft und dem Tourismus verknüpft. Die Aussagen der Workshopteilnehmer und Diskussionen zu den vielfältigen Beiträgen haben verdeutlicht, dass Wasser ein greifbares Thema ist. Es vereint unterschiedlichste Interessen über Ressort- und Gebietsgrenzen hinweg.



3xWasser, Nürnberg im April 2010

**Bremen:** Das Stadtgebiet von Bremen und das Bremische Selbstverständnis werden durch die Weser als Lebensader und die Anbindung der Hansestadt an die Nordsee geprägt. Die erlebbare Bedeutung des Flusses wurde in den vergangenen 15 Jahren durch den Ausbau der Weserpromenade, die Revitalisierung von Hafengebieten und wesernahe Bauvorhaben deutlich gestärkt. Das Verbundprojekt „Lebensraum Weser“ soll diesen Bedeutungs- und Attraktivitätsgewinn verstetigen. Dabei stehen bei den Aktivitäten der integrative Ansatz und der Interessensausgleich unterschiedlicher Ansprüche von Wirtschaft, Schiffsverkehr, Hochwasserschutz, Naturschutz, Naherholung, Tourismus und Wohnen an den über 40 km der Bundeswasserstraße im Vordergrund.

**Leipzig:** Die Stadt Leipzig prägt der Zusammenfluss von Weißer Elster, Pleiße und Parthe. Erst mit den Maßnahmen im Zuge des wirtschaftlichen Transformationsprozesses seit 1990, wie der Öffnung ehemals verrohrter Wasserläufe in der Innenstadt, der Entwicklung von (Freizeit-)Hafenanlagen sowie der Flutung von Tagebauen wurde erreicht, dass Leipzig heute wieder als Wasserstadt gelten kann. Mit dem „Touristischen Gewässerverbund Leipziger Neuseenland“ wird die neue Landschaft schrittweise erschlossen, qualifiziert und erlebbar gemacht.

**Nürnberg:** In einer sonst eher wasser- und auch niederschlagsarmen Region gelegen, versteht sich Nürnberg dennoch als Stadt am Wasser. Durch den Main-Donau-Kanal mit einem Hafen im Westen der Stadt ist Nürnberg an die internationalen Wasserstraßen angeschlossen. Das dort gelegene Güterverkehrszentrum ist das größte multifunktionale seiner Art in Süddeutschland und stellt eine überregional wichtige Logistik-Drehscheibe dar. Der Stadtkörper der Altstadt ist eng mit der Pegnitz, einstmalig Wirtschaftsraum und Gefahrenquelle durch Hochwasser, verbunden. Allerdings ist der Fluss in der steinernen Altstadt kaum spürbar. Deshalb soll die Altstadt wieder an das Wasser herangeführt werden. Im Fokus der Nürnberger Stadtentwicklung steht unter der Überschrift „Nürnberg am Wasser“ die Qualifizierung der Erlebarkeit des Wassers, verbunden mit ökologischem und wirtschaftlichem Wassermanagement.

### *Erkenntnisse aus dem Workshop*

Die Vorstellung der strategischen Projekte und Maßnahmen zu ihrer Umsetzung zeigt, dass die Vertreter der drei Städtepartner einen ganz spezifischen Zugang zum Umgang mit dem Thema Wasser pflegen, die Rahmenbedingungen und Herausforderungen sind jedoch vergleichbar. Wasser in der Stadt bedeutet, sich mit dem Wasserhaushalt (Trink- und Abwasser), den Verkehrs- und Wirtschaftsflächen, den Natur- und Erholungsräumen, dem Hochwasser, dem Bezug zu Wohnstandorten und neuen Adressen u.v.m. auseinanderzusetzen.

## Viele Interessen bergen große Herausforderungen, Hemmnisse und Konflikte

Die weitläufigen räumlichen und thematischen Betrachtungsebenen zum Thema Wasser bringen eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen, Meinungen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen mit sich. Dabei „prallen“ unterschiedliche Kulturen und Interessen (Planer, Bürger, Wirtschaftsakteure, politische Strukturen etc.) aufeinander. Die frühzeitige Integration und Moderation ist für ein erfolgreiches Prozessmanagement unerlässlich.

In den Projektvorstellungen der Workshopteilnehmer wurden folgende Positionen und Restriktionen übereinstimmend genannt:

- eingeschränkte finanzielle und personelle Ressourcen;
- Berühren anderer Zuständigkeitsbereiche/Hoheiten;
- Geringe Akzeptanz bei Bürgern und Bürgerinnen sowie Wirtschaftsakteuren (insbesondere bei eingreifenden Maßnahmen);
- Beachtung von Vorgaben und Zielen der politischen Ebenen (Lokalpolitik, Landespolitik, Bundespolitik, EU);
- Berücksichtigung möglicher Nutzungskonflikte;
- teilweise enorm langfristig angelegte Konzepte und Umsetzungszeiträume.

## Ein Thema mit vielen Facetten erfordert integrierte Arbeitsweisen

Die Bandbreite an Handlungsfeldern ist groß und erfordert daher integrierte Arbeitsweisen und Konzepte sowie den Aufbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen über die Stadtgrenzen hinweg.

Hinter dem Schlagwort Integrierte Planung verbergen sich Themen wie:

Aufbau von internen Arbeitsstrukturen – das meint die Rollenverteilung beim Prozessmanagement (Erstellung, Vermittlung, Umsetzung von Konzepten);

Einbindung externer Akteure – das meint die Involvierung vorhandener Akteure und „benachbarter Prozesse“ (bspw. Konzepte anderer Fachressorts, Landes- und Bundesbehörden oder Initiativen, regionale und überregionale Arbeitsgruppen) sowie die Berücksichtigung bereits vorhandener Strukturen/Ergebnisse, um mögliche Synergien zu nutzen bzw. Dopplungen/Widersprüchlichkeiten zu vermeiden;

Aufklärung und Beteiligung der Bevölkerung – Maßnahmen in Wasserlagen (auch wenn es Renaturierungen sind!) und neue Nachbarschaften berühren immer Interessen vor Ort und wecken Emotionen;

Aufklärung und Beteiligung der Lokalpolitik, Oberen Planungsbehörden, etc. – das meint die Information und Aufklärung der Entscheidungsebenen bereits zu Beginn der Projekte, um möglichst frühzeitig Akzeptanz zu gewinnen und den Planungsprozess abzusichern;

Umsetzung und Verstetigung – dies bezieht sich vor allem auf mitunter sehr langfristig angelegte Konzepte und Strategien und beinhaltet sowohl verlässliche Absprachen und Regelungen sowie eine kontinuierliche Begleitung und Zielkontrolle.

## Vereinbarungen für den weiteren Prozess

### Austausch von Erfahrungen und neuen Ideen fortsetzen

Die Workshopteilnehmer stellen an koopstadt den Anspruch, in erster Linie eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zu schaffen. Dabei sollen neben den Erfolgen in den Partnerstädten vor allem die Wege dorthin sowie begangene Fehler und eventuell notwendige Kurskorrekturen beschrieben werden. Von besonderem Interesse sind die Antworten auf folgende Fragen:

- Wie können integrierte Prozesse organisiert werden? Wer startet und leitet sie?
- Wie gelingt es, Akteure und „benachbarte Prozesse“ (bspw. Konzepte anderer Fachressorts oder Initiativen, überregionale Vorhaben) einzubeziehen?
- Wie erfolgen die stadtinterne Öffentlichkeitsarbeit und die aktive Beteiligung der Interessengruppen? Wie sehen die Kommunikationsmethoden aus und welche Erfolge haben sie?
- Wasser „neu zu entdecken“ heißt vor allem, minder genutzte Potenziale öffentlicher Räume in Wasserlage zu reaktivieren und neue Begegnungsräume zu schaffen. Wie gelingt das Sichtbarmachen von (Orten am) Wasser?
- Wie setzt man landschaftsarchitektonisch und baukulturell anspruchsvolle Maßstäbe um?
- Wie kann Wasser den Tourismus befördern?
- Welche Nutzungskonzepte von Orten am Wasser sind tragfähig?

### Den Kern bilden drei gemeinsame Querschnittsthemen

Die Projektakteure stellen aus den oben genannten Themenfeldern drei als besonders relevant heraus:

#### Beteiligung und Kommunikation

Gute Beteiligungs- und Kommunikationsstrategien sind grundlegende Voraussetzungen für die Umsetzung von Konzepten und Projekten. Hier kann Nürnberg auf die Erfahrungen beim Aufbau des stadtweit agierenden Gebietsteams „Wasser“ unter Federführung des Umweltamtes verweisen. Die Städte Leipzig und Bremen haben in Bezug auf ihre überregionalen Strategien sowie ihre Maßnahmen im Quartier besondere Kompetenzen sammeln können.

#### Renaturierungsmaßnahmen (Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie)

Mit der FFH-Richtlinie und der Vogelschutzrichtlinie mit ihrem Schutzgebietsnetzwerk Natura 2000 sowie der Wasserrahmenrichtlinie (WRRL) hat die EU auf der einen Seite weitreichende Ziele beschlossen und auf der anderen Seite starke rechtliche Instrumentarien zum Lebensraum- und Artenschutz vorgegeben, welche die nationale Gesetzgebung ergänzen. Darauf müssen Bremen, Leipzig und Nürnberg gleichermaßen reagieren.

Die Renaturierung insbesondere von Uferbereichen zeigt sich als besonders geeignet, die Umweltziele zu erreichen und zugleich qualitätvolle Stadt- und Erholungsräume zu schaffen. Hier können die Partnerstädte gemeinsam Erfahrungen (Ab-

stimmung mit Planungsbehörden, Aufwand und Erfolg der Maßnahmen) einbringen und Know-how generieren.

#### Umsetzung von Planungskonzepten

Die Mehrzahl der im Workshop vorgestellten Konzepte ist eher strategischer Natur. Die Umsetzung bedarf jedoch verbindlicher Regelungen und Zusagen der Projektpartner bzw. einer Überführung in die formelle Planung. Besonders für die Akteure aus den Nürnberger und bayrischen Verwaltungsebenen ist der Austausch über die Realisierung von in informellen Planungen verankerten Zielen und Maßnahmen von Interesse. Hier kann Bremen mit Erfahrungen in der Überseestadt (Entwicklungskonzeption, Masterplan, Städtebauliche Verträge, Wettbewerbsverfahren, etc.) aufwarten. Leipzig kann über Kooperationsvereinbarungen zwischen Städten und Gemeinden, aber auch über die alltägliche Arbeit mit freien Akteuren im Umsetzungsprozess berichten.

Die Teilnehmer verabreden, diese Querschnittsthemen auf dem nächsten Workshop der Projektakteure (voraussichtlich im Sommer 2011 in Bremen) in drei Arbeitsgruppen weiter zu vertiefen. Dabei stehen jeweils vier zentrale Fragestellungen auf der Agenda:

- Wer kann was besonders gut?
- Wo können die Projektakteure/Städtepartner gemeinsam besser werden?
- Wie kann der Mehrwert bzw. eine weiterführende Kooperation genau aussehen?
- Was soll 2012 gemeinsam präsentiert werden?

#### In den Städten geht es weiter

Der Workshop der Projektfamilie „Wasser-Region“ hat - insbesondere für die Stadt Bremen - Projektakteure zusammengeführt und Ansatzpunkte für vertiefende Gespräche gegeben. Aus dem koopstadt-Prozess heraus werden für die Partner des Gemeinschaftsvorhabens Impulse mitgenommen, die es für die Integrierte Stadtentwicklung zu nutzen gilt.

## Themenfeld Urbane Lebensqualität

Die Akteure und Gäste der Projektfamilien „Bildung im Quartier“ und „Temporäre Raumpartnerschaften“ kamen am 22./23. Juni 2010 in Leipzig bereits zum zweiten Mal zusammen und konnten deshalb den Diskurs fortsetzen. Diesmal ging es darum:

- den Erfahrungsaustausch zu vertiefen;
- über die Projektentwicklungen und Arbeitsschritte seit dem Zusammentreffen in Bremen 2009 zu berichten und Rückschlüsse auf die weitere Verfahrensweise in den Projektfamilien zu ziehen;
- externes Know-how durch geeignete Impulsgeber in die Diskussion zu integrieren;
- den gezielten Austausch zu methodischen Aspekten bezüglich der Kernthemen in den Projektfamilien zu beginnen;
- die in Bremen 2009 angesprochenen konkreten Kooperationsmöglichkeiten weiterzuentwickeln und ggf. gemeinsame Projekte und Aktivitäten zu konzipieren;
- Vereinbarungen für den weiteren Arbeitsprozess bis 2012 zu treffen.

### Bildung im Quartier

Neben dem Austausch zu den im Rahmen der koopstadt-Konzeptstudie nominierten Projekten und einem Wiedersehen der Mitwirkenden aus dem Bremer Workshop im November 2009 nutzten die Städtepartner Bremen und Leipzig die Gelegenheit, den Arbeitsstand der inzwischen in ihren Verwaltungen verankerten Projekte im Rahmen des Bundesprojektes „Lernen vor Ort“ vorzustellen. Die Vertreter der Stadt Nürnberg konnten vor allem über einen besonderen Ansatz im Rahmen ihres Planungsraumes West berichten. Hier hat das Gebietsteam im April 2010 die Initiative zur Entwicklung einer Lern- und Bildungslandschaft gestartet, die von einem Forschungsprojekt „Kommunale Bildungslandschaften“ der Martin-Luther-Universität Halle begleitet wird, an dem auch die Stadt Leipzig partizipiert. Schließlich gab ein Vertreter der Schader-Stiftung, die ebenfalls in das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ involviert ist, einen anregenden Impuls zu einer Qualitätsoffensive, die sich sowohl auf die Bildungsangebote als auch die Profilierung der Standorte und Adressen vor Ort richtet. Auf dieser Grundlage konnte eine systematische Diskussion zu strategischen Fragestellungen und methodischen Aspekten zum Thema „Bildung“ als ressortübergreifendes Standbein einer integrierten Stadt- und Stadtteilentwicklung begonnen werden. Zugleich war es möglich, die Schnittstellen zwischen den Aktivitäten der drei Städtepartner im Rahmen von „Lernen vor Ort“ und dem koopstadt-Prozess als Plattform der Integrierten Stadtentwicklung in Bremen, Leipzig und Nürnberg genauer auszuloten.

#### *Qualitätsoffensive „Bildung im Quartier“ / „Lernen vor Ort“*

Nach einer persönlichen Positionsbestimmung der Workshopteilnehmer zu den Erfordernissen (Geduld, ämterübergreifendes Agieren, klare Ziele, ...) und Hemmnissen (Erwartungsdruck, Angst vor Neuem, Bedenken, ...) bei der Entwicklung geeigneter Programme, Konzepte und Projekte einer zukunftsfähigen kommunalen Bildungslandschaft als zentrales Handlungsfeld der Integrierten Stadtentwicklung werden folgende Essentials formuliert:

Kommunale Bildungslandschaften und Schulentwicklung erfordern einen umfassenden gesellschaftlichen Diskurs und müssen als Querschnittsaufgabe und strategische Ebene einer erfolgreichen Stadtentwicklung wahrgenommen werden.

Hierfür sind eine Profilierung des Erzieher- und Lehrerberufes sowie die Erweiterung des professionellen und personellen Spektrums in den Bildungseinrichtungen erforderlich.

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.).

Hierfür müssen dauerhaft die personellen Ressourcen und/oder Partnerschaften für das Bildungsmanagement auf der Ebene der Gesamtstadt und der Stadtteile bereitgestellt und gesichert werden.

Auf der räumlichen und sozialen Ebene der Stadtteile geht es um die Qualifizierung der Standorte und Gebäude mit ihren Innen- und Außenräumen im Sinne von neuen Prototypen.

All das erfordert die Schaffung von politischen und gesetzlichen Grundlagen einer geteilten/gemeinsamen Zuständigkeit von Kommunen, Land (und Bund) für das Thema „Bildung im Quartier“.

Es hat Konsequenzen bei der weiteren Entwicklung und Anpassung von Ressortzuschnitten sowie Arbeits- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Verwaltungen, aber auch in ihrem Zusammenspiel mit den Trägern von Bildungsprojekten.

Dabei ist der Aufbau von strategischen Partnerschaften mit privaten und zivilgesellschaftlichen Initiativen und Entwicklungsträgern unabdingbar.

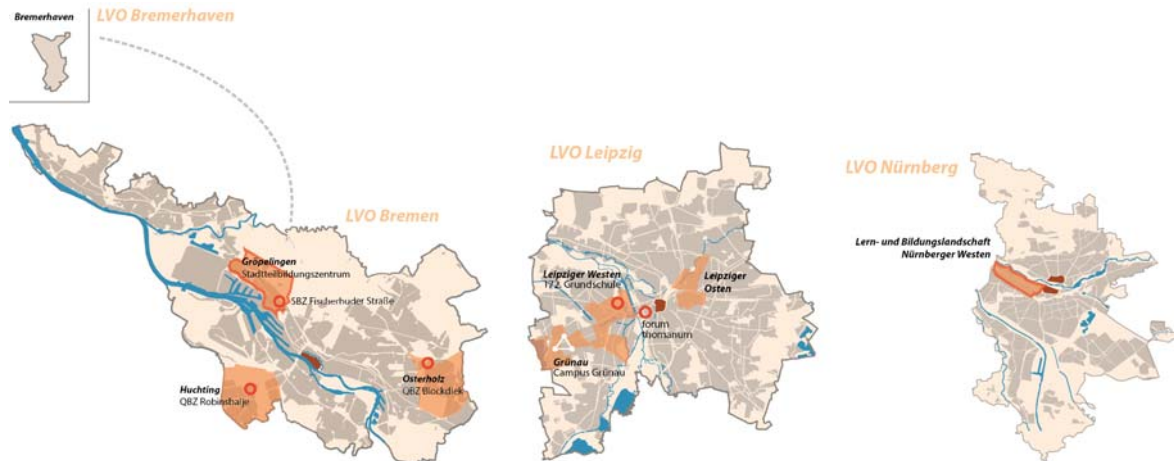
Das Kooperationsvorhaben koopstadt ist in Korrespondenz mit dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“, das ebenfalls bei allen drei Städtepartnern verankert ist, geeignet, bis 2012 einen gewichtigen Beitrag zu der o.a. Qualitätsoffensive zu leisten und in den bundesweiten Diskurs einzubringen. Die koopstadt-Projekte können dabei als Prototypen fungieren. Das Programm „Lernen vor Ort“ erlaubt die Entwicklung eines auf die jeweilige kommunale Bildungslandschaft zugeschnittenen Methodenbaukastens



Qualitätsoffensive „Bildung im Quartier“ / „Lernen vor Ort“

### 3 x Kommunale Bildungslandschaft

Mit dem Blick auf die Diskussion im Workshop und aus Sicht der Prozessmoderation stellt sich die Situation und Perspektive der Aktivitäten der Projektfamilie „Bildung im Quartier“ im Ergebnis des Workshops in Leipzig wie folgt dar:



3xKommunale Bildungslandschaft, Leipzig im Juni 2010

#### Bremen:

- lotet das Thema Quartiersbildungszentren (QBZ) als Standort/Gebäudekonzept und Netzwerk an drei verschiedenen Projekten im Sinne einer Darstellung von Prototypen aus;
- leistet 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;
- engagiert sich in diesem Zusammenhang für ein AGENDA-Setting im Sinne der o.a. Qualitätsoffensive.

#### Leipzig:

- richtet den Fokus auf das Thema „Bildung im Quartier“ – u.a. indem beispielgebende Projekte unterstützt werden;
- integriert das Thema Bildung in die Stadtteilstrategien für die Schwerpunkträume der Stadtentwicklung (Campus Grünau, Leipziger Westen und Leipziger Osten) in Korrespondenz mit den Aktivitäten von „Lernen vor Ort“ sowie im Rahmen der Umsetzung des Fachkonzeptes „Kommunale Bildungslandschaft“;
- reflektiert in diesem Zusammenhang die methodischen Erfahrungen einer ressortübergreifenden Strategie beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements mit entsprechenden Bausteinen (Monitoring, Bildungsbericht, Bildungskonferenz, Bezüge zum Fachkonzept „Kommunale Bildungslandschaft“ im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes/SEKo Leipzig 2020).

### Nürnberg:

- nutzt die wissenschaftliche Begleitung durch die Universität Halle bei der Analyse und Konzeptentwicklung für ein kommunales Bildungskonzept auf der Stadtteilebene/Gebietsebene für den Nürnberger Westen und erschließt das gewonnene Know-how den Städtepartnern;
- entwickelt im Rahmen des Gebietsteams auf der Basis der begonnenen ressortübergreifenden Arbeit geeignete Prototypen für Standorte/Objekte und Netzwerkaktivitäten im Nürnberger Westen;
- findet für den dritten und besonderen Projektworkshop einen geeigneten Rahmen vor Ort und in Kooperation mit engagierten Protagonisten der Lern- und Bildungslandschaft des Nürnberger Westens;
- sucht nach einer geeigneten Schnittstelle von koopstadt zu den Aktivitäten der Stadt Nürnberg im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“.

### *Vereinbarungen zur Vorbereitung des 3. Workshops der Projektfamilie*

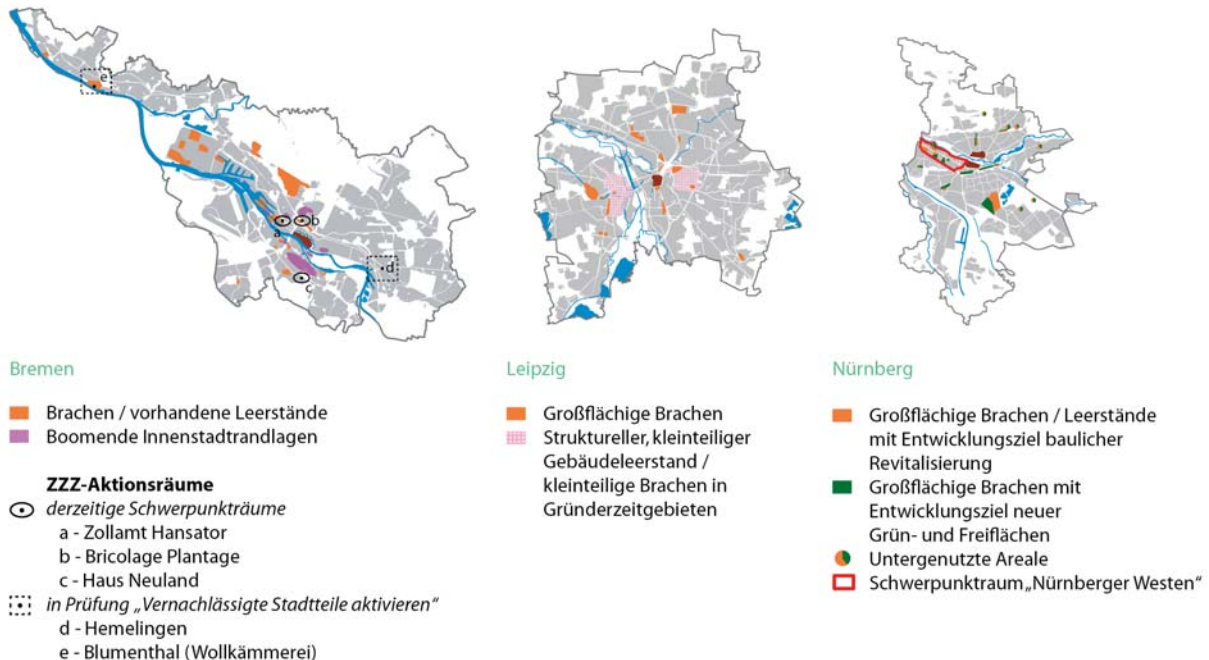
- Austausch auf der Projektebene und Begegnung der Praktiker;
- Struktur- und Strategievergleiche von „Lernen vor Ort“ in Korrespondenz zu den Prozessen der Integrierten Stadtentwicklung in Bremen, Leipzig und Nürnberg;
- Integration von hochkarätigem externen Know-how zum Thema;
- Formulierung eines Thesenpapiers/Memorandums „Qualitätsoffensive Bildung im Quartier“ in Vorbereitung auf den 3. koopstadt-Workshop der Projektfamilie „Bildung im Quartier“.

### **Temporäre Raumpartnerschaften**

Der erste Workshop der Projektfamilie „Temporäre Raumpartnerschaften“ im November 2009 in Bremen 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 Leipziger Workshop am 22./23. Juni 2010 wieder aufgegriffen und vertieft. Angeregt durch die Inputs eines Vertreters der Bremer Stadtverwaltung sowie eines externen Akteurs und Protagonisten für Zwischennutzungen aus der Leipziger Szene entspann sich 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. Diese wollen sie in einem nächsten Arbeitsschritt vertiefen und hierfür den „Austausch West“ im Sinne einer vergleichenden Betrachtung ausbauen.

### 3 x Zwischennutzung

In Anknüpfung an die aktuellen Sachstände zu den Projekten, die Input-Vorträge sowie die in den anschließenden Diskussionen gefallenen Aussagen stellt sich die Situation in Bezug auf die Brachflächen und mindergenutzten Areale bei den Städtepartnern wie folgt dar:



3xZwischennutzung, Leipzig im Juni 2010

#### Bremen:

- Schwerpunkt sind großflächige Gewerbebrachen in Transformationsräumen;
- Zwischennutzungen werden als tatsächliche Zwischenlösungen verstanden;
- Seit März 2010 ist die ZwischenZeitZentrale etabliert und fungiert als entscheidende Vermittlerebene (2006-2009 Zwischennutzungsagentur „Landlotsen“);
- Nachfragen zu Zwischennutzungen konzentrieren sich auf die boomenden, d.h. die stark nachgefragten Innenstadtrandlagen und konkurrieren mit anderen potenziellen Nutzungsnachfragen;
- Nach drei erfolgreichen Installierungen von Zwischennutzungen in Innenstadtnähe werden zwei neue Flächen an peripheren, „vernachlässigten“ Standorten geprüft.

#### Leipzig:

- Große altindustrielle Brachen sind über die gesamte Stadt verteilt;
- Die Versorgung an großflächigen Grün- und Freiflächen ist gedeckt;
- Das Problem ist in besonderem Maße der hohe strukturelle Wohnungsüberhang und der damit verbundene hohe Besatz an kleinteiligen Leerständen, unsanierten Gebäuden sowie Rückbauflächen im privaten Eigentum;
- Diese konzentrieren sich vor allem auf die Gründerzeitgebiete im Leipziger Westen und Osten;

- Die Entwicklung dieser Flächen stellt die Hauptaufgabe dar;
- Sie bergen große Potenziale für die Stadt(teil)entwicklung und sollen für (selbstgenutzte) kleinteilige Grün- und Freiflächen, Stadthäuser sowie für die Förderung der lokalen Ökonomie genutzt werden.

#### Nürnberg:

- Die Problemlagen stellen im Zuge des Transformationsprozesses entstandene Gewerbebrachen dar;
- Generell wird der Entwicklungsdruck des Wirtschafts- und Wohnsektors als sehr hoch eingeschätzt, so dass die Flächen wieder einer „regulären“ Nutzung zugeführt werden können;
- Zwischennutzungen sollen dazu dienen, durch den Strukturwandel stark benachteiligte Stadtteile aufzuwerten bzw. ein drohendes wirtschaftliches wie soziales „Downgrading“ zu vermeiden und vorhandene Freiraumdefizite auszugleichen;
- Weiterhin sollen Räume für wachsende Wirtschaftszweige, vor allem in der Kultur- und Kreativwirtschaft geschaffen werden;
- Den Schwerpunkt der Arbeit stellt vor allem der Nürnberger Westen (Areale AEG und Quelle) dar;
- Bedarf besteht vor allem hinsichtlich der Aktivierung der Eigeninitiative der Bewohnerschaften;
- Daneben wurden mehrere untergenutzte Standorte identifiziert, deren Potenziale aktiviert werden sollen.

#### *Vereinbarungen zu weiteren Arbeitsfeldern und zur „Qualitätsoffensive Zwischennutzung“*

In einer abschließenden Runde haben sich die Workshopteilnehmer auf sechs Themen geeinigt, die im weiteren Verlauf des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt vertiefend betrachtet werden sollen. Dabei handelt es sich sowohl um Themenfelder einer weiterführenden Qualifizierung innerhalb dieser Projektfamilie als auch um Positionen, die im Sinne einer „Qualitätsoffensive Zwischennutzungen“ im Rahmen von koopstadt auf die politische Agenda der Stadtentwicklung gesetzt werden müssen.

Die folgenden Punkte werden auf dem 3. Workshop der Projektfamilie „Temporäre Raumpartnerschaften“ 2011 in Nürnberg aufgerufen, in dessen Folge das **Positionspapier „Qualitätsoffensive Zwischennutzungen“** formuliert werden soll.

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

Aus den reinen Zwischennutzungen heraus hat sich ein neues Marktsegment entwickelt. Temporäre Bespielungen können den Zustand dauerhafter Nutzungen/ Nutzungsänderungen erreichen. 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 in derartigen Fällen 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 bei der Suche nach einem neuen Begriff auf den Arbeitstitel „Alternative, kreative, gesicherte Immobilienkonzepte“. Eine vertiefende Diskussion über den Umgang mit dieser neuen Form ist auf Ebene der Stadtentwicklung dringend angezeigt.

### Verbindliche Regelungen mit Freiraum für Neues

Aus der Diskussion sollen zwei Aussagen an dieser Stelle festgehalten werden:

- „Zwischennutzung basiert auf Vertrauen.“
- „Zwischennutzungen bringen andere Probleme - aber von höherer Qualität.“

Wichtiges Element dabei ist zum einen die Einrichtung einer zentralen Vermittlerebene auf Augenhöhe (s.Abb.). Zum anderen ist jedoch auch das Schaffen verbindlicher gesetzlicher Regelungen gefragt. 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 bei Zwischennutzungen häufig noch im 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 die 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 zusammen gedacht 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 bzw. 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.



Skizze Modell Arbeitsweise mit externer Vermittlerebene

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 erprobt, die es langfristig in das Verwaltungshandeln zu implementieren gilt. Bei der alltäglichen Wirtschafts- und Stadtentwicklung wird es darauf ankommen, dass sie dort konsequent 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. In einem nächsten Schritt scheint die Erprobung von effizienten Handlungsweisen für die Umsetzungsbegleitung erforderlich.

## 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. So kann die Zwischennutzung einerseits als „Entschleuniger“ fungieren, da sie den Entwicklungsdruck nimmt und andererseits Prozesse anstoßen, indem das Interesse von Investoren geweckt werden kann.

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 Ressourcen 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“ gegenüber. 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 Interesse ist hier die Auseinandersetzung über die Möglichkeit des Flächenausgleichs auf ungenutzten Brachflächen bzw. Grundstücken. 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?

### 2.3.3 Die Exportgruppen als Ausdruck für die besonderen Profile der Stadtentwicklung

Parallel zur Arbeit der Projektfamilien tauschen sich die für Stadtentwicklung zuständigen Bereiche der Verwaltungen aus den drei Städten über relevante Planungsinstrumente aus und bringen im Rahmen von „Exportgruppen“ spezifische Erfahrungen ihrer jeweiligen Stadtentwicklung in das Kooperationsvorhaben ein.

Der städteübergreifende Austausch auf den Workshops der koopstadt-Gruppe hat gezeigt, dass die Städte mit ihrem jeweiligen Exportthema besondere Kompetenzen entwickeln und präsentieren können, die Exportgruppen jedoch noch eine konkrete Verankerung in der städteübergreifenden Ebene des Kooperationsvorhabens brauchen. Desweiteren konnten die Städtepartner feststellen, dass die Themen der Exportgruppen in unterschiedlicher Vertiefung in allen drei Städten eine Relevanz haben. Deshalb können die drei bis dato avisierten Exportgruppen von koopstadt als „Austauschforen“ und perspektivisch auch als „Echo-raum“ zu den jeweiligen Themen auf Bundesebene fungieren.

In einem ersten Schritt soll die für 2011 geplante Workshopserie und insbesondere die Vorbereitung der Zwischenpräsentation 2012 genutzt werden, die Exportgruppen aktiv in den städteübergreifenden Austausch einzubinden und die Ergebnisse in einer geeigneten Form analog zu den Reports über die Workshops der Projektfamilien festzuhalten.

Nach dem gegenwärtigen Arbeits- und Erkenntnisstand sind für die Integration der Exportgruppen von koopstadt folgende Schritte geplant:

#### *Profilierung Innenstadt*

Dieses Thema hat bei allen drei Städtepartnern eine hohe Relevanz im Rahmen ihrer integrierten Stadtentwicklung:

- Bremen arbeitet aktuell an einem Innenstadtkonzept, das die planerischen Szenarien zum Umbau des zentral gelegenen Ansgariquartiers zu einem potenziellen, die Blockstrukturen respektierenden „Einkaufszentrum“ als stadtentwicklungspolitische Vorgabe mit einbezieht. Bremen hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil der in der Innenstadt lebenden Menschen signifikant zu erhöhen. Der Betrachtungsraum geht über die historische Altstadt hinaus und thematisiert auch die Übergänge der Innenstadt zu den angrenzenden Stadträumen (z.B. Überseestadt, Neustadt).
- In Leipzig geht es um die Frage, wie ein Einkaufszentrum, das 2011/12 in der nördlichen Innenstadt realisiert werden soll, integriert werden kann. Parallel dazu gibt es verschiedene Aktivitäten zur Entwicklung des öffentlichen Raumes sowie zur Auseinandersetzung mit Flächenpotenzialen außerhalb des Innenstadtrings. Eine besondere Rolle spielt das koopstadt-Projekt „Leipziger Passagen und Höfe“ im Sinne einer strategischen Partnerschaft mit Wirtschaftsakteuren und Eigentümern.
- In Nürnberg liegt ebenfalls ein dezidiertes Einzelhandelskonzept für die Altstadt vor. Aktuelle Fragestellungen und Projektentwicklungen beziehen sich u.a. auf die Aufwertung des Bereiches Hauptmarkt/Obstmarkt, eine bessere Wahrnehmbarkeit der Pegnitz („Nürnberg ans Wasser“) und die Perspektive des Wohnens in der Innenstadt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende, für eine integrierte Stadtentwicklung der Innenstädte relevante Fragen:

- Multifunktionalität der Innenstadt – was braucht man und wie geht man mit Nutzungskonflikten um?
- Stärkung der Innenstädte im Einzelhandel – was braucht man und wo sind die Grenzen?

Die Städtepartner von koop**stadt** streben an, sich an dem im Oktober 2010 seitens des BMVBS gestarteten Kommunikationsprozess zum Entwurf des „Weißbuches Innenstadt“ mit einem gemeinsamen Statement und Beitrag zu beteiligen. Hierfür sollen die eingeführten Arbeits- und Kooperationsstrukturen von koop**stadt** genutzt werden.

#### *Instrumentenkoffer Stadumbau*

Für dieses Thema entwickelt Leipzig verschiedene Lösungsansätze zum Umbau und zur Stabilisierung von Bestandsquartieren in unterschiedlichen Akteurskonstellationen. Dabei sind mehrere Projekte in Bearbeitung, die perspektivisch in den koop**stadt**-Prozess und seine Ergebnisse resp. Produkte eingespeist werden sollen.

#### *Klimagerechte und ökologische Stadtentwicklung*

Kernfrage ist die stärkere Kopplung von Klimaschutzprogrammen und Stadtentwicklung, so dass einerseits Stadtentwicklungsprozesse die Umsetzung des Klimaschutzes unterstützen und andererseits Maßnahmen des Klimaschutzes zur Unterstützung von Stadtentwicklungsprozessen genutzt werden. Diese Frage ist insbesondere für Bremen und Leipzig von Interesse. Die Stadt Nürnberg arbeitet in einem ExWoSt-Projekt mit, wo genau dieses versucht wird. In Bremen beginnt im November 2010 mit der „1. Bremer Klimakonferenz“ ein fach- und ressortübergreifender öffentlicher Austausch zum Thema. Die Städtepartner streben an, diese Ansätze für einen städteübergreifenden Austausch und damit für die Profilierung der Exportgruppe zu nutzen.

### 2.3.4 Das Kuratorium auf Zeit als Impulsgeber und fachliches Korrektiv



Uli Hellweg,  
IBA Hamburg GmbH



Prof. Dr. Elisabeth Merk,  
Stadtbaurätin München



Prof. Dr. Klaus Selle,  
RWTH Aachen



Sabine Süß, Geschäftsführend.  
Vorstand Schader-Stiftung



Prof. Elke Pahl-Weber,  
Direktorin des BBSR

Das Kuratorium auf Zeit

Parallel zur Arbeit in den Projektfamilien und Exportgruppen findet ein intensiver fachlicher Austausch zwischen den drei Städtepartnern zu Zielen, Methoden und aktuellen Themenstellungen einer integrierten Stadtentwicklung statt.

Um diesen Prozess fachpolitisch und wissenschaftlich zu flankieren, haben die drei Städtepartner, vertreten durch den für Stadtentwicklung zuständigen Senator, Dezernenten bzw. Referenten, ein **Kuratorium auf Zeit** berufen. Von den Mitgliedern des Kuratoriums werden Aussagen zu verschiedenen Fragestellungen erwartet. Ihm gehören an:

- Ullrich Hellweg, Geschäftsführer der IBA Hamburg GmbH für den Bereich Entwicklung und Management strategischer Projekte;
- Prof. Dr. Elisabeth Merk, Stadtbaurätin der Landeshauptstadt München für den Bereich praktische Stadtentwicklungspolitik und Stadtplanung;
- Prof. Dr. Klaus Selle, RWTH Aachen, Lehrstuhl für Planungstheorie u. Stadtplanung für den Bereich Beteiligungsformen und Kommunikationsprozesse einer zeitgemäßen und zukunftsfähigen integrierten Stadtentwicklung;
- Sabine Süß, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Schader-Stiftung für den Bereich Stadtforschung und Ansprüche an ein Kommunikationskonzept auf der Bundesebene;

sowie als Gast

- Prof. Elke Pahl-Weber, Direktorin Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung für den Bereich Stadtentwicklungspolitik auf Bundesebene und Stadtforschung ihres Hauses sowie als Projektbeobachterin.

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 Reporten dokumentiert. Zugleich werden die Positionen und Expertisen der Kuratorinnen und Kuratoren in das koopBlatt-Magazin als zentrales Element des Kommunikationskonzepts von koopstadt einfließen.

Das Kuratorium auf Zeit fand zum ersten Mal am Rande des 4. Bundeskongresses der Nationalen Stadtentwicklungspolitik am 27. September 2010 in Nürnberg im Rahmen eines konstituierenden Gespräches zusammen.

Für das Kuratorium auf Zeit sind inhaltlich vertiefende Gespräche zu folgenden Terminen geplant:

- 14. Januar 2011 mit Schwerpunkt Projektfamilien und Integrierte Stadtentwicklung;
- 25. November 2011 mit Schwerpunkt Strategien, Instrumente und Know-how einer Integrierten Stadtentwicklung;
- Sommer/Herbst 2012 mit Schwerpunkt Fazit und Ausblick **koopstadt** (Tagung zur Zwischenbilanz).

Die Sitzungen finden als Halbtagesveranstaltungen an wechselnden Standorten statt. Damit ergibt sich die Möglichkeit, ggf. den zuständigen Senator, Dezernenten bzw. Referenten aus der für Stadtentwicklung zuständigen Leitungsebene der Städtepartner in die Gespräche mit den Kuratorinnen und Kuratoren auf Zeit einzubeziehen. Die Gespräche werden inhaltlich und organisatorisch vom Büro für urbane Projekte gemeinsam mit der **koopstadt**-Gruppe vorbereitet, moderiert und in ihren Ergebnissen dokumentiert.

## 2.4 Kommunikation<sup>2</sup>

### 2.4.1 Zielgruppen

Das Kommunikationskonzept zum Projekt **koopstadt** soll:

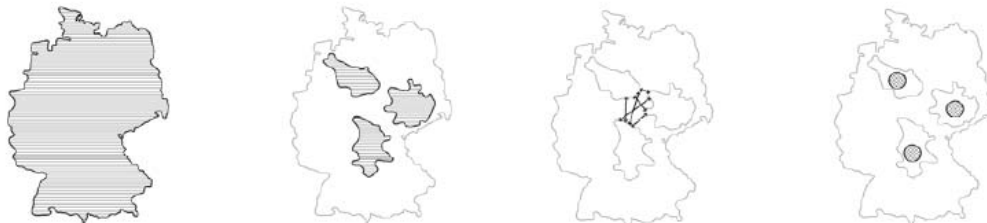
- das Projektselbstverständnis verdeutlichen;
- den themen- und personenbezogenen Austausch unterstützen;
- den Vergleich darstellen – Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Bilden eines Erfahrungsextraktes unterstützen;
- den Austausch bildhaft veranschaulichen;
- auf „authentische“ Personen und Orte fokussieren;
- versuchen, Stadtentwicklung intellektuell und sinnlich begreifbar zu machen;
- einen Spannungsbogen aufbauen und halten;
- starke Bilder und Begriffe prägen und produzieren.

Zu den Kernbotschaften zählen der Austausch über Strategien, Methoden, Instrumente, Know-how, aktuelle Themen, insbesondere veranschaulicht mittels der Entwicklung der ausgewählten Projekte, sowie zu Prozessen und Vernetzung.

---

<sup>2</sup> Die Inhalte dieses Kapitels sind dem Drehbuch zum Kommunikationskonzept von KARO\* Architekten. Partnerschaft Antje Heuer, Stefan Rettich, Bert Hafermalz entnommen (siehe Anlage)

Dabei besitzt koopstadt vier Vorhabenebenen (Bundesebene, Städteebene, städteübergreifende Ebene, Projektebene), drei Projektebenen (Projektfamilien, Themen- und Exportgruppen, koopstadt-Gruppe) sowie vier Adressatenebenen (Bürger/Öffentlichkeit, Politik, Fachöffentlichkeit, relevante Wirtschaftszweige).



Vier Vorhabenebenen (von links nach rechts):  
Bundesebene, Städteebene, Städteübergreifende Ebene, Projektebene



Drei Senderebenen:  
(links) Projekte, (mittig) 6 Projektfamilien und 3 Exportgruppen, (rechts) koopstadt-Gruppe



Vier Empfängerebenen: Bürger, Politiker, Fachöffentlichkeit, relevante Wirtschaftszweige  
(links) auf Städteebene, Städteübergreifender Ebene, Projektebene, (rechts) auf Bundesebene

#### Ebenen und Zielgruppen des Kommunikationskonzepts

Das Schwergewicht der Botschaftsvermittlung im Rahmen des Kommunikationskonzepts liegt auf städteübergreifender sowie auf Bundesebene.

Im Gemeinschaftsvorhaben koopstadt treffen Akteure aus nominierten sowie assoziierten Projekten der sechs Projektfamilien und der drei Exportgruppen sowie die Mitglieder der

koopstadt-Gruppe aufeinander, die jeweils gleichzeitig als „Sender“ und „Empfänger“ wirken. Deutlich im Vordergrund stehen dabei die Projektfamilien.

Es handelt sich bei den Adressaten grundsätzlich um ein fachlich orientiertes Publikum – um Bürger, die im Rahmen des Projekts agieren, Politiker, Wirtschaftsvertreter und Fachöffentlichkeit. Für die Kommunikation auf Stadt- und Projektebene können Empfehlungen ausgesprochen werden. Einige Kommunikationsbausteine des Kommunikationskonzepts können aufgrund ihrer Eigenschaften und Flexibilität auf verschiedenen Ebenen genutzt werden.

#### 2.4.2 Kommunikationsbausteine (Instrumentenkoffer)

Unter Kommunikationsbausteinen wird die Gesamtheit von Kommunikationsanlässen bzw. -formaten sowie Kommunikationselementen verstanden. Ihre inhaltliche und zeitliche Definition und Konfigurierung bildet die Basis des Kommunikationskonzepts. Im Folgenden sollen zunächst die Begriffe gemäß ihrer Verwendung im Rahmen des vorliegenden Kommunikationskonzepts definiert werden, um einen einheitlichen Sprachgebrauch zu erleichtern.

##### *Kommunikationsanlässe*

Kommunikationsanlässe sind zeitlich und örtlich fixierte Zusammenkünfte, die eine unmittelbare Begegnung, Kommunikation und den Austausch von Botschaften zwischen Sendern und Empfängern ermöglichen. Sie sind vorzugsweise durch Face to Face- Situationen (bzw. Ear to Ear) geprägt, deren Vor-, Nachbereitung und Realisierung durch bestimmte Kommunikationselemente unterstützt und befördert wird.

Zentrale Kommunikationsanlässe/-formate sind solche, die eine Vielzahl von beteiligten Sendern und Empfängern einbinden, im Mittelpunkt des Projektgeschehens stehen und durch diese Eigenschaften den roten Faden des Konzepts knüpfen.

Besondere Kommunikationsanlässe/-formate besitzen eine überdurchschnittliche Ausstrahlung und das Potenzial hoher medialer Wirksamkeit. Ihre Realisierung bildet Meilensteine, deren Gelingen wesentlich zum Projektfortschritt beitragen kann.

##### *Kommunikationsformate*

Kommunikationsformate stellen bestimmte Formen der Ausrichtung von Zusammenkünften dar (z.B. Besonderer Workshop), die sich oft durch die spezielle Verwendung und/oder Konfigurierung von Kommunikationselementen auszeichnen.

Allgemeine Kommunikationsanlässe/-formate	Zentrale Kommunikationsanlässe/-formate	Besondere Kommunikationsanlässe/-formate = Meilensteine
(bereits genutzt): Lokale Akteurs-Workshops, Interne Workshops der koopstadt-Gruppe, Telefonkonferenzen, Arbeitstreffen des Kuratoriums auf Zeit, Treffen der Stadträte, Stadtspaziergänge bzw. Stadtradtouren (Mobile Bürgerversammlungen), 3x GanzOhr	(bereits genutzt): Parlamentarische Abende, Workshops, Freelance-Camp, Zugehörige Abendveranstaltungen (neu): Workshops mit Ritual	(bereits genutzt): NSP-Bundeskongresse, Zugehörige Abendveranstaltungen (neu): Workshop-Serie 3x1 PLUS, Zwischenbilanz, Zugehörige Abendveranstaltungen

### Kommunikationselemente

Kommunikationselemente unterstützen die Vor-, Nachbereitung und Realisierung von Kommunikationsanlässen und -formaten und die Vermittlung von Botschaften zwischen Beteiligten und Dritten.

Basiselemente bilden die tragende Grundlage eines flexiblen Konzepts.

Flankierende Elemente bezeichnen (ebenfalls wichtige, aber kleinere) Maßnahmen, welche die Kommunikationsanlässe begleiten und die Basiselemente ergänzen.

Im Umgang mit den verschiedenen Kommunikationselementen sind stadtspezifische Variationen zu verschiedenen Themen möglich.

Basiselemente: (bereits genutzt, z. T. zu prüfen)	
ci-Elemente	Schrift, Farben, Slogan
Printprodukte (Veröffentlichungen)	Dokumentationen, Reports, Berichte zur Forschungsbegleitung, koopBLATT-Magazin 2011 + 2012
Ausstattungen für Kommunikationsanlässe/-formate	koop-Sitzwürfel + Projektionstafel, Ausstellungstafeln, koop-Skulptur (Buchstabenskulptur & Tafelwand)
Internet	Website, Wikipedia-Eintrag, Datensammlung auf <a href="http://www.mydrive.ch">www.mydrive.ch</a> , stadtspezifischer Internetauftritt
Flankierende Elemente: (bereits genutzt, z. T. zu prüfen)	
Printprodukte	Postkarten, Flyer, Plakat, Begleitende Fotoarbeit
Presse	lokal und überregional

#### 2.4.3 Meilensteine für die Vermittlung vor Ort, im politischen Raum und in den Medien

Als Meilensteine des Gemeinschaftsvorhabens sind die Besonderen Kommunikationsanlässe zu verstehen. Der Fokus ruht hier auf der Besonderen *Workshopserie 3x1 PLUS* im Jahr 2011 sowie der *Zwischenbilanz*.

#### Workshop-Serie 3x1 PLUS

Die Workshop-Serie in 2011 wird so angelegt, dass sie als Höhepunkt vor Ort und prägnantes Themen-Setting mit symbolträchtigen Bildern und zugkräftigen Argumenten zum Gesamtprozess funktionieren und wirken kann.

Ausgangspunkte für die Konfiguration der Workshopserie sind dabei jeweils die in den Projektfamilien und Exportgruppen erreichten Arbeits- und Erkenntnisstände sowie die bis dato herausgearbeiteten strategischen Fragestellungen. Daraus werden für die inhaltliche Vorbereitung und Durchführung zu jedem Themenfeld und schließlich für jede Projektfamilie zugeschnittene Programme für die Workshops entwickelt. Dabei sollen Expertisen, Gutachten und gezielte städteübergreifende Arbeitsgruppen die entsprechende Vorbereitung leisten. Für die Workshops werden jeweils fachliche und methodische Inputs avisiert und ein spezieller konzeptioneller Ansatz für die Arbeitsweise gewählt (Podiumsgespräch, Kleingruppenarbeit, Exkursion zu Schauplätzen und Gespräche mit Protagonisten, Konzeptworkshops mit Experten aus den drei Städten und Akteuren vor Ort u.ä.).

Neben diesem inhaltlichen und thematischen PLUS werden für die Workshops jeweils Elemente aus dem Kommunikationskonzept (vgl. Tabelle) genutzt, um ein PLUS in der Vermittlung von koopstadt vor Ort und im Bezug auf das Themenfeld zu erzielen sowie eine städti-

sche und ggf. auch eine überregionale Öffentlichkeit zu interessieren und eine entsprechende Wahrnehmung von koopstadt zu generieren. Nach dem gegenwärtigen Arbeits- und Erkenntnisstand zur Programmierung der Workshopserie in 2011 können dabei z.B. folgende Elemente aus dem Kommunikationskonzept zum Einsatz kommen: Format Pecha Kucha zu den Einführungs- und/oder Abendveranstaltungen, Weiterentwicklung des bestehenden Formats der Stadtpaziergänge und ggf. auch Etablierung des „öffentlichen Vortrags an einem öffentlichen Ort“, der als Format geeignet sein könnte, überregionale Aufmerksamkeit zu erzielen.

Grundsätzlich beziehen sich sämtliche Kommunikationselemente und auch die weiterentwickelten Formate, die bei dem Workshop zum Einsatz kommen, auf den Inhalt der auf den Workshops verhandelten Themen der jeweiligen zwei Projektfamilien. Die stadtspezifische Kombination von Kommunikationselementen und -formaten rund um jeweils zwei Projektfamilien macht das PLUS aus, das in jeder Stadt gesondert mit den koopstadt-Vertretern präzisiert wird. Alle Interaktionen, Fotos, Gespräche, Interviews etc. im Zusammenhang mit den Workshops dienen gleichzeitig als Material für das begleitende koopBLATTMagazin 2011.

### *Zwischenbilanz*

Die Veranstaltung zur Zwischenbilanz 2012 soll einerseits der lokalen Politikebene die Erfolge von koopstadt vermitteln und zugleich auf Bundesebene das Anliegen und die Perspektive des Gemeinschaftsvorhabens koopstadt vermitteln. Hierfür muss das Konzept zwischen einer zentralen Veranstaltung (z. B. in der Bundeshauptstadt) oder drei Veranstaltungen in den drei koopstädten Bremen, Leipzig, Nürnberg abwägen.

Das Format der Zwischenbilanz entsteht zunächst ebenfalls aus einer Kombination von Kommunikationselementen und -formaten – diesmal jedoch rund um alle sechs Projektfamilien und die drei Exportgruppen, und an einem besonderen Ort, nicht unbedingt in einer der drei Städte.

Das Konzept für die Zwischenbilanz nimmt die Elemente der Workshop-Serie mit interaktiven Programmteilen auf. Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht eine Ausstellung, die den wachsenden Prozess thematisiert und das für die wachsende Publikation des koopBLATTMagazins gesammelte Material nutzt. Die Projekte, Projektfamilien und ihre Protagonisten werden in neuer Zusammenstellung und Aufeinanderbezugnahme präsentiert und die Aktionen in der Rückschau reflektiert und zur Diskussion gestellt. Hierfür werden ebenfalls die Positionen, Erfahrungen und Empfehlungen des Kuratoriums auf Zeit gebraucht. Dieses Material wird in ein ausstellungskompatibles Format übersetzt.

Darüber hinaus erscheint das Magazin 2012 von koopBLATT. Die Publikation zur Zwischenbilanz 2012 wird als politisch ambitioniert, fachlich anspruchsvoll und dem breiten Kreis der Beteiligten und Adressaten gerecht werdend angelegt.

Über die o. g. flankierenden Elemente wird eine Aufmerksamkeit in allen drei Städten sowie der Stadt, an dem die Veranstaltung ausgetragen wird erzeugt. Die Zwischenbilanz wird im Vorfeld, in der Durchführung und im Nachgang mediengerecht begleitet.

## 2.5 Arbeitsstand

*Welche Arbeitsschritte sind seit dem letzten Bericht (Sachstandsbericht Juni 2010) erfolgt?*

Für das Gesamtvorhaben

- 2. Workshop der koopstadt-Gruppe 2010 in Leipzig am 21./22.6.2010;
- 2. Workshop zum Themenfeld „Urbane Lebensqualitäten“ in Leipzig am 22./23.6.2010 inkl. Report (vgl. 2.3.2 sowie Report siehe Anlage);
- Sommer/Herbst 2010 Präzisierung und Installierung des Kommunikationskonzeptes zum Gesamtvorhaben und Auswahl von Kommunikationselementen (Drehbuch Kommunikationskonzept siehe Anlage);
- Konstituierung des „Kuratoriums auf Zeit“ auf dem 4. Bundeskongress NSP am 27. September 2010 in Nürnberg;
- Projektpräsentation und Pressegespräch mit Fototermin auf dem 4. Bundeskongress NSP am 27. September 2010 in Nürnberg (PDF Ausstellungstafeln sowie Folienpräsentation und Fotos der Veranstaltung siehe Anlage);



Der 4. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklung am 27./28. September 2010 wurde zum Anlass genommen, das gemeinsame Vorhaben koopstadt auf Bundesebene vorzustellen.

In diesem Rahmen fand das Konstituierende Gespräch mit dem Kuratorium auf Zeit statt.

Im Anschluss gab ein kurzes Gespräch mit Dr. Roland Fleck (Wirtschaftsreferent der Stadt Nürnberg), Franz-Josef Höing (Senatsbaudirektor der Freien Hansestadt Bremen) und Martin zur Nedden (Bürgermeister, Beigeordneter für Stadtentwicklung und Bau der Stadt Leipzig) Gelegenheit zum Austausch über zentrale Fragestellungen und Herangehensweisen des Gemeinschaftsvorhabens.

In dieser Runde 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.

- Fachpolitisches Treffen der für Stadtentwicklung zuständigen Gremien der koopstadt-Partnerstädte in Leipzig am 29./30.10. 2010;
- 3. Workshop der koopstadt-Gruppe 2010 in Bremen am 8./9/10.11.2010;
- 1. Workshop zum Themenfeld „Ökonomische Innovation und kreative Milieus“ in Bremen am 8./9.11.2010.

In den einzelnen Städten gab es u.a. folgende Arbeitsschritte:

#### In Bremen

- Die ressortübergreifende Steuerungsrunde hat gemeinsam einen ersten Zwischenbericht zur Umsetzung des Leitbildes erarbeitet, der im November 2010 dem Senat vorgelegt wird.

Im Kontext des Leitbildes und der parallelen Neuaufstellung des Landschaftsprogramms und des Flächennutzungsplanes konnte das erfolgreiche Format der frühzeitigen Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, Ortspolitik und Stadtteilinstitutionen über Stadtteil-ausstellung, Perspektivenworkshops und Dialog weiterentwickelt werden. Unter dem Slogan „Stadtentwicklung auf dem Weg“ wurde die Ausstellung, verbunden mit Aktionen vor Ort, insgesamt an neun hochfrequentierten öffentlichen Orten in der Stadt gezeigt. Ende September 2010 fand im Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte eine Finitage der Ausstellung mit Vorträgen und Einschätzungen unter Beteiligung aus Nürnberg statt.

- Im Themenfeld Urbane Lebensqualität wurden in der Projektfamilie Bildung im Quartier die Bremer Quartiersbildungszentren unter Federführung des Senators für Bildung und Wissenschaft weiter vorangebracht. Ein Bericht ist auf dem nächsten Akteursworkshop 2011 vorgesehen. In die Projektfamilie Raumpartnerschaften bringt die ZwischenZeit-Zentrale Bremen ihre Erfahrungen aus der überregional beachteten Tagung 2nd Hand Spaces und aus konkreter Projektarbeit vor Ort ein (siehe eigener NSP-Bericht).
- Im Themenfeld Regionale Kooperation wächst der Projektfamilie Regionale Standorte, Flächen und Netze aus dem Bremer Projekt der regionalen und kommunalen Einzelhandelskonzepte Praxiserfahrungen aus der Umsetzung und interkommunalen Abstimmung zu. In der Projektfamilie Wasser Region sollen die Einzelbausteine noch stärker mit einander verknüpft werden.
- In der Projektfamilie Kultur- und Kreativwirtschaft bietet sich in Bremen mit treasure land in der Überseestadt und dem temporären Ausstellungs- und Installationsprojekt Klondyk River im 10.000 m<sup>2</sup> großen ehemaligen Hafenschuppen der Brückenschlag zur Projektfamilie Raumpartnerschaften an.

#### In Leipzig

- Im Rahmen des koopstadt-Projektes „Wassertouristisches Nutzungskonzept“ berichtet eine Bremer Referentin am 30.06.2010 Leipziger Akteuren über das „Wohnen im ehemaligen Bremer Überseehafen“.
- "Ein Schiff wird kommen ..." ein koopstadt-Spaziergang zur Stadtentwicklung am Lindener Hafen mit dem Leipziger koopstadt-Team, dem Spaziergangsforscher Bertram Weisshaar und weiteren Akteuren am Freitag, den 27. August 2010.

- Im Rahmen des koopstadt-Projektes „Leipziger Passagen und Höfe“ fanden verschiedene Workshops mit Eigentümern, Händlern und weiteren Akteuren statt, in denen Ideen zur Stärkung des Passagensystems entwickelt wurden. Auf Basis dieser Initiative wurde am 3. September 2010 das 1. Leipziger Passagenfest veranstaltet, welches etwa 60.000 Besucher in die Innenstadt lockte. Dieses besondere Event soll jährlich im Herbst stattfinden.
- Im Rahmen der Umsetzung und Weiterentwicklung des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (SEKo) wurden in interdisziplinären Arbeitsgruppen Konzeptbausteine zu den Themen „Ordnung und Sicherheit“ sowie „Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ erarbeitet. Letzteres wird am 3. Dezember 2010 im Rahmen einer Stadtwerkstatt mit lokalen Protagonisten und externen Experten diskutiert.
- Im Rahmen einer Veranstaltungsreihe an der Volkshochschule werden fünf Fachplanungen in einem frühzeitigen Entwurfsstadium im Kontext des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes öffentlich diskutiert.
- Die verwaltungsinternen SEKo-Arbeitsstrukturen werden auf Grundlage der Nürnberger Erfahrungen überdacht und ab Januar 2011 neu ausgerichtet.

#### In Nürnberg

- In Nürnberg arbeiten die Gebietsteams Altstadt, Weststadt, Südstadt und Nürnberg am Wasser an den konkreten Projekten und an dem Ziel jeweils ein integriertes Stadtteilentwicklungskonzept aufzustellen.
- Die Impulsprojekte werden weiter fortentwickelt. Einzelne Bürgerbeteiligungsformen und Einzelprojekte laufen derzeit an. Vom Gebietsteam Wasser wurden z.B. verschiedene Stadtpaziergänge angestoßen.
- In Zusammenarbeit mit dem Architekturclub Nürnberg der Bayerischen Architektenkammer wurde eine Vortrags-/Diskussionsreihe zum Themenschwerpunkt Stadtentwicklung gestartet. Ziel ist es bei regelmäßigen Treffen die „Streitkultur“ zum Thema Stadtentwicklung in entspannter Atmosphäre zu pflegen und in Kurzreferaten über interdisziplinäre Ansätze, Nischenthemen und Stadtentwicklung zu berichten und diese zu erörtern. Die erste Veranstaltung wurde am 11.11.2010 unter der Fragestellung „Stadtentwicklung alles neu?!“ durchgeführt und war hochkarätig besetzt. Gäste waren Dr. Ulrich Hatzfeld, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Dr. Ulrich Maly, Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg, MD Josef Poxleitner, Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern. Geleitet wurde die Veranstaltung von Hans-Joachim Schlößl und Frau Prof. Dr. Heidi Kief-Niederwöhrmeier. Als weitere Themen sind Stadtentwicklung und Architektur, Stadtentwicklung und öffentlicher Raum, Stadtentwicklung und Kunst/Kultur, Stadtentwicklung und Wirtschaft/Investoren sowie Stadtentwicklung und Soziales angedacht.
- In intensiven Verhandlungsrunden mit dem vhw wurde eine Zusammenarbeit verabredet. vhw hat ein Angebot für einen transparenten Untersuchungsansatz nach der Sinusmilieudatensammlung als politische Analyse mit Lösungs- und Beratungsangebot vorgelegt. Dieser sieht vor, dass auf Basis einer mikrografischen Datenauswertung eine Erhebung der Milieus erfolgt. Darauf können verschiedene Module aufgesetzt werden. In Nürnberg wird das Thema Bildung mit einer Untersuchung „Bildungslandschaft“ im Nürnberger Westen vertieft.
- In Kooperation mit der Fakultät Architektur der Georg-Simon-Ohm-Hochschule wurden verschiedene Aktivitäten angestoßen. U.a. wurde bereits 2009/2010 ein Wettbewerb „Altstadt ans Wasser“ für die Mastersemester (Nürnberg) und Diplomstudiengänge (Leipzig)

durchgeführt. Studierende der Hochschulen haben sich am Wettbewerb beteiligt. Dieser wurde nun am 22.02.2010 im Krafft'schen Bau vorgestellt. Im Rahmen des Themas „Stadt ans Wasser“ ist ebenfalls eine Zusammenarbeit mit Bremen erfolgt, dorthin ging eine Exkursion der Nürnberger Studenten. Auch für den Westen konnte die Fakultät Architektur für Studentenarbeiten gewonnen werden. Weitere Projekte werden folgen.

*Was sind Ihre geplanten Arbeitsschritte im nächsten halben Jahr?*

- Erste Sitzung des Kuratoriums auf Zeit mit dem Schwerpunkt Projektfamilien und Integrierte Stadtentwicklung am 14. Januar 2011 in der Landesvertretung Bremen in Berlin;
- Erster Workshop der koop**stadt**-Gruppe 2011 am 28. März 2011 in Kassel;
- Zweiter Workshop der koop**stadt**-Gruppe 2011 am 09.-11. Mai 2011 in Bremen;
- Zweiter Workshop der Projektfamilien zum Themenfeld „Regionale Kooperation“ am 09.-11. Mai 2011 in Bremen;
- LC facil Abschlusskonferenz unter Beteiligung der Städtepartner von koop**stadt** im Mai 2011 in Leipzig;
- Dritter Workshop der koop**stadt**-Gruppe 2011 am 27.-29. Juni 2011 in Nürnberg;
- Dritter Workshop der Projektfamilien zum Themenfeld „Urbane Lebensqualität“ sowie der Exportgruppe „Profilierung der Innenstadt“ am 27.-29. Juni 2011 in Nürnberg.

*Gibt es Abweichungen von der ursprünglichen Zeitplanung?*

Der Austausch auf der städteübergreifenden Ebene findet auf Ebene der koop**stadt**-Gruppe im Rahmen von drei mehrtägigen Workshops pro Jahr statt. Hier gab es keine Abweichungen in Bezug auf das in der Konzeptphase (Phase 1) entworfene Programm. Hinsichtlich der Forschungsfragen sind große Fortschritte zu verzeichnen und die Städtepartner sind bei der Erarbeitung gemeinsamer Positionen zur Integrierten Stadtentwicklung auf einem guten Weg.

Mit dem Workshop am 9./10. November in Bremen zum Themenfeld „Ökonomische Innovation und Kreative Milieus“ haben alle Projektfamilien mindestens ein Mal zusammengefunden. Damit stehen sowohl die externen Projektakteure als auch die Akteure auf Verwaltungsebene nunmehr im direkten Austausch.

Anzumerken ist, dass die Projektfamilie „Technologiestandorte als Transformationsmotoren“ aufgrund noch unklarer Projektstände (diese sind entweder noch nicht angelaufen oder nicht in den koop**stadt**-Prozess eingebunden) kein reguläres Familientreffen stattfand. In einem ersten Gespräch mit Vertretern der Wirtschafts- und Wissenschaftsressorts wurde an einer Profil- und Themenschärfung dieser Projektfamilie gearbeitet, sodass sie im kommenden Jahr ebenfalls regulär starten kann.

Bei den noch offenen Fragen und Positionen handelt es sich um normale Gegebenheiten im laufenden Prozess. Sie haben keine Auswirkungen auf die inhaltlichen oder dramaturgischen Zielstellungen des Gemeinschaftsvorhabens.

### 3. Beitrag zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik<sup>3</sup>

#### 3.1 Erkenntnisgewinn und Credo des Kooperationsvorhabens 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.

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 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.

---

<sup>3</sup> Anmerkung: Für dieses Kapitel werden die o.a. Forschungsfragen den jeweiligen Positionen der Gliederung zugeordnet und dort auf der Basis des erreichten Arbeits- und Erkenntnisstandes beantwortet.

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

- Haushaltswirksamkeit einer strategischen Planung und insbesondere der Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Projekten;
- Erforderliche Ressourcen für das Prozessmanagement in internen Prozessen sowie bei der Begleitung und Entwicklung von Projekten;
- Verankerung von Ansätzen, Methoden und Instrumenten einer integrierten – also einer fach- und ressortübergreifenden – Stadtentwicklung in zukünftigen Förderprogrammen des Bundes und der Europäischen Union;
- Plädoyer für nicht investive Komponenten im Rahmen von Förderprogrammen zur Sicherung von qualifizierten Planungs- und Kommunikationsprozessen einer integrierten Stadtentwicklung.

*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) vervielfältigt sich die Wahrnehmung von koopstadt in den jeweiligen Städten und an den konkreten Veranstaltungsorten. Dabei kultiviert jede Stadt ihre eigenen individuellen Kommunikationsansätze. Zugleich werden gemeinsame „Formate“ entwickelt und in jeweils modifizierter Form bei den drei Städtepartnern genutzt. Perspektivisch sollen hierfür die besondere Workshopserie 3x1 PLUS im Jahr 2011 sowie das Magazin koopBLATT (vgl. 2.4) genutzt werden.

Insgesamt wird durch diese Kommunikation von konkreten Projekten im Kontext integrierter Strategien die öffentliche Wahrnehmung für Stadtentwicklungsprozesse in ihrer Komplexität erhöht.

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

Das Kommunikationskonzept von koopstadt entwickelt sich im Rahmen des mehrjährigen Arbeitsprozesses und hat bis dato folgende Schritte durchlaufen:

- In der ersten und zweiten Phase von koopstadt (vgl. 1.1) ging es darum, die Arbeitsstruktur, die Themenfelder und die Projektfamilien zu konfigurieren und die allgemeinen Anforderungen an ein Kommunikationskonzept zu formulieren, das sowohl die städteübergreifende Ebene, als auch die lokale Ebene vor Ort bedient.
- Auf dieser Grundlage wurde Ende 2009 die dritte Phase von koopstadt begonnen. In einem praktischen Arbeits- und Austauschprozess in der Steuerungsgruppe, in der koopstadt-Gruppe sowie in den Projektfamilien mussten die jeweils geeigneten Kommunikationsbausteine und Formate entwickelt und getestet werden. Das betraf zunächst eher den internen Prozess und die thematische Arbeit. Im Verlauf des ersten Jahres einer intensiven inhaltlichen Arbeit konnten die Anforderungen an das

Kommunikationskonzept für koop**stadt** präzisiert werden. Dieser Erkenntnisstand ist in die Aufgabenstellung für einen kleinen Bieterwettbewerb und schließlich in die Erarbeitung des nunmehr vorliegenden Kommunikationskonzeptes für das Projekt koop**stadt** (vgl. 2.4) eingeflossen.

- Auf dieser Grundlage soll der Zeitraum 2011/2012 genutzt werden, ein dezidiertes, auf Zielgruppen, Kommunikationsbausteine, Kommunikationselemente und Meilensteine für die Vermittlung vor Ort, im politischen Raum und in den Medien zugeschnittenes Kommunikationskonzept zu installieren und damit auch in seinen Wirkungen vor Ort und bundesweit zu testen.

Aus dem bisherigen Arbeits- und Kommunikationsprozess von koop**stadt** sollen insbesondere folgende Elemente benannt werden, die bereits eine messbare und beachtliche Wirkung erzielen konnten:

- Die bis dato eingereichten Sachstandsberichte und zugehörige Anlagen verweisen auf vielfältige Aktivitäten bei den drei Städtepartnern und im Zusammenhang mit den Workshops der Projektfamilien. Diese waren und sind mit öffentlichen Abendveranstaltungen, Stadtpaziergängen 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 Reporte) eine entsprechende Ausstrahlung, weil ihre Ergebnisse den Beteiligten für ihre jeweiligen Kommunikationswege zur Verfügung stehen.
- Die Partner des Kooperationsvorhabens koop**stadt** haben den 3. und 4. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 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).

*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 Leipzig Test mit Straßenbahnexkursion für die Projektfamilien und thematischen Stadtpaziergängen für die Öffentlichkeit;
- In Bremen Verstärkerfaktor für Leitbildprozess durch Themenstraßenbahn „Stadtentwicklung auf dem Weg“ verknüpft mit der Stadtteilausstellung „Bremen plant – mach mit“ an öffentlichen Orten in der Stadt, flankiert durch eine Artikelserie im Weser Kurier;
- 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 des Architekturclubs Nürnberg bspw. mit der Veranstaltung "Stadtentwicklung - alles neu?".

### 3.2 Zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse und Ergebnisse

#### 3.2.1 Allgemein

*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 in den Projektfamilien generiert Know-how, Methodenkenntnis und Best Practice, das zur Nachahmung in anderen Städten empfohlen werden kann, da sich ja bereits drei Städte mit ihren jeweils eigenen Prozessen, Partnern und Arbeitsstrukturen darüber verständigt haben. Derzeit können für zwei Themenfelder und vier Projektfamilien bereits übertragbare Erkenntnisse festgehalten werden:

- Bildung im Quartier;
- Wasserlandschaften;
- Regionale Kooperation;
- Temporäre Raumpartnerschaften.

Anmerkung: Die konkreten Aussagen sind im Punkt 2.3.2 (Projektfamilien als thematischer Fokus und Lernfeld für Beteiligung) in diesem Bericht festgehalten.

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

Das Kooperationsvorhaben **koopstadt** beschäftigt sich mit der Konfiguration und Umsetzung von Projekten auf strategischen Handlungsfeldern und in Schwerpunkträumen der Stadtentwicklung bei den drei Städtepartnern. Mit dem Blick auf den bis dato 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:

- Strategische Klarheit in den Zielen;
- Offenheit für Akteurskonstellationen und Interessenlagen von 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;
- Akzeptanz und Berücksichtigung lokaler und regionaler Besonderheiten;
- Vereinbarung von Prozesskalendern und Schritten sowie Rollenverteilung in Projekten;
- Externe Begleitung, Supervision und zuweilen auch Mediation in den übergreifenden Prozessen;
- Dezidierte Kommunikations- und Beteiligungskonzepte.

Fallstricke lauern bei:

- Starren Algorithmen und engen Zielkorridoren;
- (Zu) breiten Konzeptansätzen;
- Zeit- und Legitimationsdruck;
- Mangelnder Offenheit und Souveränität bei Grenzüberschreitungen zwischen Resorts, Fachkulturen u. ä.

*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.
- Unter dem Dach von koopstadt hat eine Kooperation von städtischen Unternehmen und Institutionen aus Bremen, Leipzig und Nürnberg begonnen; hierzu zählen bis dato die drei kommunalen Wohnungsunternehmen, die drei in den Städten ansässigen Hochschulen mit einem Ausbildungsschwerpunkt Architektur sowie ein „freelanceCamp“ als Netzwerk der Kultur- und Kreativwirtschaft.

*In welchem Verhältnis steht die Arbeit im städteübergreifenden Kooperationsvorhaben zu den stadtreionalen Kooperationen der beteiligten Städtepartner?*

Die drei Städtepartner sind jeweils als Kernstädte und Motoren in stadtreionale Kooperationsprozesse sowie in die Aktivitäten von Europäischen Metropolregionen eingebunden. Im Rahmen von koopstadt wird dezidiert das Themenfeld „Regionale Kooperation“ als zentrales Handlungsfeld einer integrierten Stadtentwicklung aufgegriffen und konkret in zwei Projektfamilien („Regionale Standorte, Flächen und Netze“, „Wasser-Region“) behandelt. Bei genauerem Hinsehen zeigt 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 stadtreionalen Ebene in Bremen, Leipzig und Nürnberg zuständig sind. Insofern kann man von einer engen Kopplung in mehrfacher Hinsicht und auch von Synergieeffekten sprechen. Die stadtreionalen 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 stadtreionale und damit großräumige Kooperationen anzusehen.

### 3.2.2 Im Bezug auf die Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik

In einem ersten Ansatz wurde koopstadt dem Handlungsfeld *Die Zukunft der Stadt ist die Region* zugeordnet. Nach der inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Konfiguration dieses Pilotprojektes ist anzumerken, dass mit dem Kooperationsvorhaben „koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“ im Wesentlichen alle Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik berührt werden. Einen besonderen Ansatz leisten nach dem bis dato erreichten Arbeits- und Erkenntnisstand die verschiedenen Projektfamilien und Exportgruppen wie folgt:

#### 3.2.2.1 Bürger für ihre Stadt aktivieren – Zivilgesellschaft

Temporäre Raumpartnerschaften

#### 3.2.2.2 Chancen schaffen und Zusammenhalt bewahren – soziale Stadt

Bildung im Quartier

#### 3.2.2.3 Innovative Stadt – Motor der wirtschaftlichen Entwicklung

Technologiestandorte und Transformationsmotoren

Kultur- und Kreativwirtschaft

#### 3.2.2.4 Die Zukunft der Stadt ist die Region – Regionalisierung

Regionale Standorte, Flächen und Netze

Wasser-Region

Perspektivisch können die Exportgruppen von koopstadt ebenfalls die Handlungsfelder der Nationalen Stadtentwicklungspolitik berühren. So kann die Exportgruppe Profilierung Innenstadt dem Themenfeld *Städte besser gestalten - Baukultur* entsprechende Impulse geben. Die Exportgruppe Klimagerechte und ökologische Stadtentwicklung kann dem Handlungsfeld *Die Stadt von morgen bauen – Klimaschutz und globale Verantwortung* zugeordnet werden.

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

### **3.3 Zur Perspektive des Kooperationsvorhabens „koopstadt - Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg“**

*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 angelegt. Deshalb dient die Phase bis 2012 als Konzept- und Positionierungsphase zur Vorbereitung einer Umsetzungs- und Präsentationsphase bis 2015. Zwischen 2012 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? Was ist in der Arbeitsphase 2012 bis 2015 zu erwarten?*

Diese Frage kann erst im Zuge der Vorbereitung zur Zwischenbilanz 2012 mit dem Endbericht genauer beantwortet werden. Bis dahin steht die Vorbereitung der Zwischenbilanz im Zentrum der gemeinsamen Arbeit. Diese Phase zielt auf:

- Eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Integrierten Stadtentwicklung (Vorbereitung der Publikation und Fachveranstaltung);
- Die Qualifizierung der Projekte und einen ertragreichen Austausch in den Projektfamilien (als Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung);
- Die Installierung und Etablierung eines Kommunikationskonzeptes zur Vermittlung in den drei Städten sowie auf Bundesebene;
- Die Suche nach Kooperationspartnern, die das Projekt weiter begleiten und ggf. auch unterstützen (Synergien mit Bundesprogrammen, Stiftungen, Integration in die Förderlandschaft 2013 auf Bundes- sowie EU-Ebene).

## Anlagen

- Projektübersicht: Themenfelder/Projektfamilien/Exportgruppen (Stand November 2010)
- Terminkalender 2011
- Report Nürnberg 2010
- Report Leipzig 2010
- Presseartikel aus Bremen, Leipzig und Nürnberg
- Fotos inkl. Quellenangabe und dem Hinweis, dass die Fotos frei von Rechten Dritter und kostenlos nutzbar sind
- Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit (Postkarten, Flyer etc.)