

PERSPEKTIVENWECHSEL

Drei Städte zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik

25. Juni 2012

Landesvertretung der
Freien Hansestadt Bremen

Report zur Zwischenbilanz

Nach fünf Jahren der Zusammenarbeit im Gemeinschaftsvorhaben koopstadt haben Bremen, Leipzig und Nürnberg gemeinsam mit Fachleuten und politischen Entscheidungsträgern eine Zwischenbilanz gezogen.

Auch für die Jahre 2013 – 2015 hat sich koopstadt viel vorgenommen und will hierfür den Impuls der Veranstaltung in Berlin nutzen.

Inhalt

Begrüßung und Einführung Bianca Urban, Freie Hansestadt Bremen Martin zur Nedden, Stadt Leipzig	5
5 Jahre Leipzig Charta – was nun? Prof. Kunibert Wachten, RWTH Aachen	6
Kommentierung	9
koopstadt-Zwischenbilanz: Erfahrungen, Ergebnisse, Ausblick. Drei Projektfamilien - Drei Stories	11
Kommentierung	15
Stadtlabor – Kooperation real Prof. Elke Pahl-Weber, TU Berlin	17
Impulse und Arbeitsfragen für die Phase 2013-2015 Martin zur Nedden, Stadt Leipzig	21
Parlamentarischer Abend. Drei Städte setzen Impulse Ein fachpolitisches Gespräch	23

Hinweis: Alle in diesem Report dokumentierten Texte basieren auf den tatsächlichen Äußerungen der Mitwirkenden. Auf Tonbändern festgehalten, redaktionell bearbeitet und seitens der Autoren bestätigt, werden sie im Folgenden wiedergegeben.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Drei Städte zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik

25. Juni 2012
Landesvertretung der
Freien Hansestadt Bremen

Report



Teilnehmer und Mitwirkende

Herr Adler „das rahthaus“ **Gerhard Arndt** Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung und Energie, Bremen **Günter Baasner** Baasner Stadtplaner **Tobias Backen** Büro für urbane Projekte **Prof. Dr. Hartmut Beck** Stadtplanungsausschuss, Ausschussgemeinschaft der Bunten (FDP, FW, ÖDP), Nürnberg **Sebastian Beck** vhw e.V Bundesverband für Wohnen **Lorenz Becker** „das rahthaus“ **Ulrich Becker** Büro UrbanPlan GmbH **Elke Becker** Deutsches Institut für Urbanistik, Vorstand SRL **Klaus J. Beckmann** Referat Stadtentwicklung, Kuratorium Nationale Stadtentwicklungspolitik **Dr. Sonja Bееck** Architektin **Tim Beerens** Architektenkammer der Freien Hansestadt Bremen **Dr. Stefan Bege** Amt für Wohnen und Stadtentwicklung Nürnberg **Rainer Bohne** Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung **Mark Bollhorst** Fotografier **Dr. Bernhard Brand** Fachausschuss f. Stadtentwicklung. u. Bau, DIE LINKE, Leipzig **Prof. Michael Braum** Stiftung Baukultur **Michael Brückner** CSU Stadtratsfraktion, Nürnberg **Tilmann Buchholz** Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung **Siegfried Dengler** Leiter des Stadtplanungsamt, Nürnberg **Ralf Elsässer** Quartiersmanagement Leipziger Osten **Stadtrat Dr. Michael Fraas** Stadt Nürnberg **Dr. Thomas Franke** Deutsches Institut für Urbanistik **Dr. Birgit Glorius** Stabstelle Lernen vor Ort, Amt für Jugend, Familie und Bildung, Leipzig **Karsten Golnik** Stadtplanungsamt, Stadtentw. und Freiraumplanung, Fachkommission Stadtentwicklung Deutscher Städtetag **Michael Groß (MdB)** Ausschuss für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Deutscher Bundestag **Dr. Ulrich Hatzfeld** Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung **Stefan Heinig** Abteilung Stadtentwicklungsplanung, Leipzig **Anne-Kathrin Helmhold** KARO Architekten **Sylvia Herrmann** Regionaler Planungsverband Leipzig-West Sachsen **Antje Heuer** KARO Architekten **Andrea Hilker** Umweltreferat, Nürnberg **PD Dr. Felicitas Hillmann** Institut für Geographische Wissenschaften, FU Berlin **Hannes Hinneke** Baureferat, Nürnberg **Christoph Hoja** Institut für Stadt- und Regionalplanung, TU Berlin **Dr. Barbara Höll (MdB)** DIE LINKE, Wahlkreis Leipzig I **Klaus Illigmann** Referat für Stadtplanung und Bauordnung, München **Claudia Jakobartl** IHK zu Leipzig **Oberbürgermeister Burkhard Jung** Stadt Leipzig **Christina Kahl** Abteilung Stadtentwicklungsplanung, Leipzig **Mathias Kalweit** Wohnungsbau-Ausschuss **Christine Kayser** Stadtplanungsausschuss, SPD-Stadtratsfraktion, Nürnberg **Corinna Kennel** Urbanizers - Büro für städtische Konzepte **Magdalena Konieczek** Susanne Krebsler Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen **Herr Küppers** **Michael Lang** Amt für Wohnen und Stadtentwicklung, Nürnberg **Dr. Gregor Langenbrinck** Urbanizers - Büro für städtische Konzepte **Senator Dr. Joachim Lohse** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **Mareen Lubich** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **AnneLüking** Der Senator für Bildung, Wissenschaft und Gesundheit, Bremen **Jochem Lu-**

nebach Stadtplanungsamt Leipzig **Thomas J. Mager** tjm-consulting mobilitäts-management, Kuratorium Nationale Stadtentwicklungspolitik **Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly** Stadt Nürnberg **Stadträtin Prof. Elisabeth Merk** Referat für Stadtplanung und Bauordnung, Landeshauptstadt München **Frank-Heinrich Müller** Photographiedepot **Markus Otten** Planungswerkstatt, BMO-Stadt und Verkehr **Prof. Elke Pahl-Weber** Institut für Stadt- und Regionalplanung, TU Berlin **Juliana Pantzer** Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, Leipzig **Andreas Paul** Büro für urbane Projekte **Prof. Dr. Franz Pesch** Städtebau-Institut, Universität Stuttgart, Kuratorium Nationale Stadtentwicklungspolitik **Elke Plate** Senatsverw.altung für Stadtentwicklung **Petra Potz** location_ **Ruth Rabenberg** Abteilung Stadtentwicklungsplanung, Leipzig **Gerald Raschke** Stadtplanungsausschuss, SPD-Stadtratsfraktion, Nürnberg **Prof. Dr. Iris Reuther** Büro für urbane Projekte **Nadja Riedel** Lehrstuhl Stadtmanagement, BTU Cottbus **Fabian Rohland** vhw e.V. Bundesverband für Wohnen **Lea Rohmeyer** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **Peter Roloff** MAXIM Film **Jan Römer** SPD Bundestagsfraktion **Michael Ruf** Bürgermeisteramt, Nürnberg **Peggy Sacher** Interkommunales Gewerbeflächenmanagement, Leipzig **Oda Scheibelhuber** Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung **Prof. Ronald Scherzer-Heidenberger** Fakultät Architektur, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig **Christiane Schimpfermann** Berufsmäßige Stadträtin, Regensburg **Siegfried Schlegel** Fachausschuss für Stadtentwicklung. u. Bau, DIE LINKE, Leipzig **Detlef Schobeß** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **Corinna Seide** Bundesarchitektenkammer **Ilka Soldner** Stadtplanungsausschuss, SPD-Stadtratsfraktion, Nürnberg **Petra Staats** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **André Stephan** Beratung für Wirtschaft **Peter Stubbe** GEWOBA, Bremen **Dr. Arne Sünemann** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **Sabine Süß** Geschäftsstelle Schader Stiftung **Aniko Szücs** Büro für urbane Projekte **Bianca Urban** Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen **Ira von Cölln** Bundesverband Freier Immobilien und Wohnungsunternehmen e.V. **Michael von der Mühlen** Stadt Gelsenkirchen **Hilmar von Lojewski** Deutscher Städtetag **Prof. Dr. Kunibert Wachten** Lehrstuhl und Institut für Städtebau und Landesplanung **Dr. Rena Wandel-Hoefer** Stadt Saarbrücken **Prof. Silke Weidner** Architektur, Bauingenieurwesen, Stadtplanung; Brandenburgische TU Cottbus **Dr. Oliver Weigel** Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung **Viola Weinold** Stadtplanungsamt Leipzig **Martin Weis** MGW-Beratung **Carsten Werner** Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung und Energie, Bremen **Prof. Andreas Wolf** HTWK Leipzig **Bürgermeister Martin zur Nedden** Stadt Leipzig

Begrüßung und Einführung



Bianca Urban, Bremen



Sabine Süß, Darmstadt

„*Buten und binnen, wagen und gewinnen*“. Mit diesem Wahlspruch der Bremer Kaufmannschaft begrüßt Bianca Urban, Abteilungsleiterin Regional- und Stadtentwicklung, Stadtumbau, Wohnungswesen beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr in Bremen, die anwesenden Gäste in der Bremer Landesvertretung in Berlin. Dieser Wahlspruch kann auch als Motto für die Zwischenbilanz gelten, denn aus der Sicht von innen und außen, dem Perspektivenwechsel und dem eigenen Zutrauen ergibt sich ein Gewinn für alle Beteiligten von koopstadt.

Martin zur Nedden, Bürgermeister und Beigeordneter für Stadtentwicklung und Bau in Leipzig, blickt einführend auf den seit fünf Jahren laufenden Prozess koopstadt zurück. In diesem Zeitraum wurden Positionen erarbeitet und Erfahrungen gesammelt, die es erlauben, eine Zwischenbilanz zu ziehen und einen Ausblick auf die Zukunft des Gemeinschaftsvorhabens zu wagen.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass es sich lohnt weiterzumachen. Es konnte festgestellt werden, dass die Reflexion über das Geleistete untereinander aber auch mit Externen ein wichtiger Bestandteil von koopstadt ist.

Deshalb soll in der Zwischenbilanz über koopstadt berichtet werden. Gleichwohl geht es auch um eine Rückmeldung und um Kommentare von Fachleuten, die nicht in den Prozess involviert waren.

Anstoß für die Initiative der drei Städte war das Bundesprojekt Nationale Stadtentwicklungspolitik (NSP). Planer und Planerinnen aus Bremen, Leipzig und Nürnberg hatten das Ziel, die NSP nicht nur „top down“, das heißt aus Sicht des Bundesministeriums zu diskutieren, sondern von der kommunalen Basis dreier Städte aus zu unterstützen. So sollten Themen behandelt und entwickelt werden, die wiederum in den Prozess der NSP eingespielt werden können.

Der Grundgedanke war, dass Erfahrungsaustausch einen Mehrwert für die drei Städte, aber auch für die Diskussion der Stadtentwicklung auf Bundesebene bringen kann. Diese Diskussion wird auf Grundlage der Inhalte der

Leipzig-Charta geführt.

Die drei Städte haben sich zusammengeschlossen, weil sie in vielerlei Hinsicht vergleichbar sind, aber auch, weil sie vor allem auf Grund der unterschiedlichen räumlichen Lage differenzierten Rahmenbedingungen unterliegen. Deshalb wird angenommen, dass die präsentierten Ergebnisse auch für andere Städte der Republik interessant sein können.

In der Zwischenbilanz wird ein Ausschnitt der Themen gezeigt, die im städteübergreifenden Austausch diskutiert wurden. Dabei handelt es sich um generelle Strategien zur integrierten Stadtentwicklung oder auf Stadtteile bezogene Ansätze wie Projekte zum Thema „Bildung im Quartier“. koopstadt reagiert aber auch auf ganz aktuelle Themen wie z.B. Erfahrungen mit der Bürgerbeteiligung.

Ein zentrales Element von koopstadt ist die Einbindung von Akteuren sehr unterschiedlicher Provenienz. Ziel ist, die Belange der Stadtentwicklung nicht nur innerhalb der Verwaltung zu diskutieren, sondern externe Akteure zu mobilisieren, sich sowohl in den Planungs- als auch den Umsetzungsprozess einzubringen. Hierfür wurden verschiedene Formate entwickelt und Experimente gewagt.

In diesem Sinne steht die Überschrift der Zwischenbilanz „Perspektivenwechsel“ für verschiedene Blickwinkel: die Perspektive aus kommunaler Sicht auf die Stadtentwicklungspolitik des Bundes, den unbefangenen Blick von zwei Städten auf die jeweils dritte Stadt, sowie die generelle Offenheit für neue Wahrnehmungen und Veränderungen in laufenden Prozessen. Nicht zuletzt gibt die Veranstaltung die Möglichkeit einer neuen, weiteren Perspektive – den kritischen Blick der Gäste auf die Ergebnisse von koopstadt.

Mit diesem Wunsch übergibt Martin zur Nedden das Wort an die Moderatorin der Veranstaltung. Sabine Süß, Vorstandsvorsitzende der Schader-Stiftung, weist darauf hin, dass in der Veranstaltung Zwischenergebnisse präsentiert und die ersten Schritte in eine neue Phase von koopstadt gezeigt werden. So impliziert bereits der Titel Zwischenbilanz die Fortführung von koopstadt.



5 Jahre Leipzig-Charta – was nun? Integrierte Stadtentwicklung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Prof. Kunibert Wachten, RWTH Aachen

Kunibert Wachten: Die Inhalte und Thesen dieses Beitrages sind weniger Ergebnis einer systematischen, wissenschaftlichen Betrachtung, sondern vielmehr persönliche Erfahrungen aus der Kommunalberatung.

Die Städte stehen vor vier großen Herausforderungen: Den demografischen und gesellschaftlichen Wandel, den Klima- und Energiewandel, den wirtschaftlichen Wandel und den infrastrukturellen Wandel gilt es gleichermaßen zu bewältigen. Dabei muss man sich vergegenwärtigen, dass dieser umfassende Wandel im Rahmen der 95 bis 100 % bereits gebauten Stadt, im Rahmen geringer finanzieller Ressourcen der Gemeinden und geringer personeller Kapazitäten und zumeist auch im Konkurrenzdruck zu anderen Städten zu organisieren ist. Dieser enge Rahmen potenziert die Herausforderungen.

Das sind keine leichten Aufgaben. Stadtentwicklung im Bestand berührt immer divergierende Interessen auf engstem Raum. Dies erfordert langwierige personal- und zeitaufwändige Prozesse, auf die man sich einlassen muss. Es ist erhöhte Sorgfalt, Umsicht und Kreativität gefordert und letztendlich auch effizientes Handeln.

Die Leipzig-Charta hat im Grunde genommen diese Problemlage vorweggenommen und sieht in der integrierten Stadtentwicklung die Voraussetzung für nachhaltig stabile und attraktive Städte. Sie fordert dafür den Aufbau von entsprechenden Governance-Strukturen, die bei der Entwicklung wie bei der Umsetzung von Zielen und Maßnahmen nachhaltiger Stadtentwicklung Offenheit und Transparenz, geregelte Verantwortung und effizientes Handeln gleichermaßen umfassen.

Die Leipzig-Charta empfiehlt, die Chancen einer integrierten Stadtentwicklung stärker zu nutzen, auf qualitätvolle öffentliche Räume zu achten, die Infrastrukturnetze zu modernisieren, die Energieeffizienz zu erhöhen und zu einer aktiven Innovations- und Bildungspolitik zu kommen. Die Leipzig-Charta legt dabei einen besonderen Fokus auf die benachteiligten Quartiere in den Städten und fordert dazu auf, sie auch

im gesamtstädtischen Kontext zu betrachten und ihnen eine andere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Dabei wird in der Praxis immer eine Gratwanderung beschritten zwischen dem Interessantmachen eines Standortes (auch und gerade für die private Wirtschaft) und der Gefahr der Gentrifizierung.

Die Städte stehen vor allem vor der besonderen Aufgabe, wieder preisgünstigen Wohnraum zu schaffen. Dafür gilt es auch Lagen in den Blick zu nehmen, die heute noch keine „klassischen“ Wohnstandorte sind. In diesem Kontext spielt die Stärkung der lokalen Wirtschaft und – soweit dies kommunal beeinflussbar ist – der Arbeitsmarktpolitik genauso eine wichtige Rolle, wie der Ausbau von Bildungs- und Ausbildungsangeboten. In diesem Themenfeld gibt es nach meiner Beobachtung einige wichtigen Initiativen, gerade auch in dem Versuch, Fragen des sozialen Zusammenhalts, der Bildung, der Stadtteilkultur im Zusammenhang zu thematisieren. Dazu gehört schließlich auch, zu einem leistungsfähigen und preisgünstigen Stadtverkehr zu kommen, um Mobilität für alle innerhalb der Stadt sicherzustellen.

Der instrumentelle Anspruch der Leipzig-Charta reicht von der umfassenden Bestandsanalyse, konsistenten Entwicklungszielen und stimmigen Visionen (Da habe ich offen gestanden bei der Auseinandersetzung mit der Stadtentwicklungspolitik in dem einen oder anderen Fall ein sehr widersprüchliches Bild erfahren.), der Abstimmung aller teilräumlichen, sektoralen und technischen Pläne und der entsprechenden politischen Beschlüsse, der Bündelung und Koordination der finanziellen Mittel der öffentlichen wie der privaten Akteure bis zum ganzen Feld des Einbindens des privatwirtschaftlichen und bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen dialogintensiver Verfahren.

Wenn man die inhaltlichen, organisatorischen und instrumentellen Ansprüche der Leipzig-Charta gedanklich Revue passieren lässt, dann drängt sich die Frage auf, ob dies angesichts der Rahmenbedingungen der Kommunen wirklich zu leisten ist?

Lassen Sie mich angesichts dieser Frage zu einigen Feststellungen kommen:

Erstens: Ich habe in letzter Zeit, in der „Integrierte Stadtentwicklungskonzepte“ Konjunktur haben, die Erfahrung gemacht, dass diese weniger Ergebnis der Einsicht in die Notwendigkeit integrierten Handelns sind, sondern vielmehr lediglich eine Reaktion auf die Anforderungen der Fördermittelgeber.

Zweite Erkenntnis: Nicht bei allen Beteiligten ist die Einsicht integrierten Handelns vorhanden. Erfahrungsgemäß ist dies vor allem bei den Handlungsfeldern Verkehr und Infrastruktur so. Auch die Wirtschaftsförderung unternimmt gerne Alleingänge. Die Bereitschaft zum integrierten Handeln ist bei den lobbyarmen Ressorts deutlich ausgeprägter als bei den lobbyunterstützten.

Drittens: Selbst bei gutem Willen fehlt es oftmals an finanziellen und personellen Ressourcen, diesem aufwändigen Anspruch nach integrierten Konzepten nachzukommen. Das führt oftmals dazu, dass sich der Anspruch zwar punktuell oder auf Zeit einlösen lässt, aber beileibe nicht flächendeckend und dauerhaft.

Viertens: Es zeigt sich auch, dass viele der eingeschlagenen Dialog- und Beteiligungsprozesse mit der Fertigstellung der integrierten Konzepte (die eigentlich nur ein Baustein eines fortwährenden Prozesses sind, einen Zwischenstand der Entwicklungen und Ziele dokumentieren) relativ radikal abbrechen. Das hat zur Folge, dass in der Bürgerschaft wie auch in der privaten Wirtschaft die Ernüchterung nach diesem intensiven Prozess größer ist als die hoffnungsfrohe Erwartung vorher.

Fünftens: Es fehlt in den Stadtverwaltungen oftmals an Köpfen, die Sachwissen, Kooperationsfreude und Durchsetzungskraft besitzen, integrierte Konzepte auf den Weg zu bringen, und denen diese Rolle und Kompetenz auch zugebilligt wird. Es ist selbstverständlich schwierig, bei Fragen energetischer Ertüchtigung, Stärkung des Arbeitsmarktes und bildungspolitischer Offensiven gleichermaßen entsprechendes Wissen und fachliche Kompetenz mitzubringen und in der Lage

zu sein, die einzelnen „Fäden“ im Sinne integrierter Konzepte zu verknüpfen.

Sechste Feststellung: Darüber hinaus ist die Koordination des öffentlichen und privat finanzierten Mitteleinsatzes noch nicht ausreichend ausgereift. Die Regularien sind zudem manchmal recht kompliziert. Wenn man sich die Gesetzes- und Regelwerke ansieht, fragt man nach den Verhältnismäßigkeiten. Insbesondere die Finanzierungswelten, die mit den Stadtentwicklungsfonds eröffnet werden, gestalten sich überaus kompliziert und sind recht intransparent. Die Stadtentwicklungsfonds sind wohl deshalb in Deutschland nur in drei Bundesländern aktiviert. Zudem wird in der Zukunft die Frage lauten, wie sich zur Umsetzung integrierter Konzepte und Projekte - vor allem auf Quartiersebene - ein Finanzierungsmixtum organisieren lässt, das die Zuschussförderung, die Darlehensförderung, die Akquirierung privaten Kapitals und geldwertes Engagement aus der Bürgerschaft zusammenbringen lässt? Diese Koordinierungsleistung ist in den Kommunen relativ unterentwickelt.

Und schließlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Politik oftmals Vorbehalte gegenüber integrierten Konzepten hat. Denn häufig verlieren die von einzelnen Politikern favorisierten Projekten ihre individuelle Erkennbarkeit. Die Bereitschaft, ein Projekt, für das man sich im Stadtteil politisch intensiv eingesetzt hat, quasi in Projektbündeln aufgehen zu lassen, ist relativ gering. Und ich habe auch sehr zähe Prozesse erlebt, in denen es um Prioritätensetzungen innerhalb integrierter Konzepte ging.

Die Hindernisse sind häufig also personeller und organisatorischer Art. Sie prägen aber die kommunale Realität. Vor dem Spiegel des Anspruchs der Leipzig-Charta zeigt sich dann ein teilweise ernüchterndes Bild.

Koopstadt ist - entgegen dieses teilweise düsteren Einblicks in den mitunter zähen und schwierigen Alltag - aber eine gute Ermutigung. Erfahrungsaustausch und intensive Kooperation sind eine wichtige Voraussetzung dafür, die Dinge besser zu machen.



Kommentierung: Gespräch mit Vertretern der koopstadt-Städte

Bianca Urban, Freie Hansestadt Bremen
Martin zur Nedden, Leipzig
Michael Ruf, Nürnberg

Michael Ruf: Nürnberg hat in Bezug auf Integrierte Stadtentwicklung eine lange Tradition. Wir waren in den 1970er Jahren schon mit der Arbeitsgruppe Nürnbergplan unterwegs, als es mit der Städtebauförderung losging. Es füllten sich Regale von orangefarbenen Bänden mit Expertisen der Stadtentwickler. Man konnte dann jedoch feststellen, dass die Ressortegoismen im Laufe der 10-15 Jahre nach Beginn der Städtebauförderung immer stärker zu spüren waren. Unsere Gremien, die wir in der „Arbeitsgruppe NürnbergPlan“ gebildet hatten, waren zunehmend von teilnehmender Beobachtung geprägt und weniger vom engagierten Mitarbeiten. Und so ist Zug um Zug der integrierte Ansatz in den Hintergrund getreten.

Wir haben es in Nürnberg mit Hilfe der Nationalen Stadtentwicklungspolitik geschafft, eine Revitalisierung dieses integrierten Ansatzes der Stadtentwicklung auf den Weg zu bringen. Das ist ein zartes Pflänzchen, das wir in den letzten 5 Jahren aufgebaut haben. Und wir sind dem Bund dankbar dafür, dass er den Stein ins Wasser geworfen hat. Die ersten Ergebnisse unserer integrierten Stadtentwicklungskonzepte werden in dieser Woche dem Stadtrat vorgestellt. In Nürnberg ist also wieder einiges passiert.

Aber ich denke, es ist zwingend notwendig, dass wir die Ressortegoismen wirklich überwinden und dass wir uns langsam wieder an ein ressortübergreifendes Denken und Arbeiten in der Stadt herantasten.

Sabine Süß: Nehmen wir mal an, der Bund hört auf, weiter Steine ins Wasser zu werfen – und wir wissen ja, dass nur Steine, die immer an der gleichen Stelle ins Wasser geworfen werden, letztendlich zu einer Brücke führen. Was machen Sie, wenn diese Steine nicht mehr geworfen werden?

Michael Ruf: Das wäre natürlich schade, wenn uns wichtige Partner wie bei koopstadt verloren gingen. Der Freistaat Bayern ist für uns ebenfalls ein ganz wichtiger Partner, damit wir überhaupt erfolgreich sein können. Wir haben vom Bund vor allem die Unterstützung für eine Plattform bekommen, auf der wir uns austauschen. Die Kooperation mit Bremen und mit Leipzig hat nicht nur sehr viel gebracht, sie hat auch Spaß gemacht. Und

das ist im Zusammenhang mit Stadtentwicklung, das ein wirklich „sperriges“ Thema ist und enormer Anstrengungen bedarf, nicht zu unterschätzen. Um nicht täglich damit befasste Menschen für komplexe Themen der Stadtentwicklung zu begeistern, muss man den Erlebnis- und Spaßfaktor erhöhen. Das funktioniert im städteübergreifenden Arbeitsprozess relativ leicht, denn da geht es nicht nur ums Reisen oder um Exkursionen, sondern um fachliches Begleiten der Kolleginnen und Kollegen in den anderen Städten. Das hat sich in den letzten drei Jahren durch die Zusammenarbeit in koopstadt wirklich sehr positiv entwickelt.

Bianca Urban: Auch wir haben in der integrierten Stadtentwicklung nicht bei Null angefangen. Bremen hatte 1999 ein Stadtentwicklungskonzept für sich definiert, das die üblichen Handlungsfelder aufgegriffen hat. Alle Ressorts waren in den Prozess eingebunden. In jüngster Vergangenheit haben wir in Bremen einen sehr intensiven Leitbildprozess gehabt und politisch verankert. Ein Leitbild, das in einer sehr intensiven Bürgerbeteiligung und Gesamtbeteiligung in der Stadt wirklich erarbeitet wurde und daher eine Grundlage für das weitere Tun bildet.

Das sind alle Ansätze, bei denen man zumeist mit verschiedenen Fachsparten „losmarschiert“. Das ist im Bereich Stadtplanung auf der kommunalen Ebene das „täglich Brot“. Es ist Ursprungsaufgabe von Stadtplanung. Trotz aller Erfolge gibt es immer wieder aber auch Widrigkeiten und Widerstände, die es zu lösen gilt.

Bremen hat aktuell als „Vision“ das definierte Leitbild, „Bremen, lebenswert - urban - vernetzt“, auf das sich alle beteiligten Ressorts und Gremien verständigt haben. Jetzt geht es darum, die Ziele herunter zu brechen, sie im Detail zu konkretisieren. Die sehr spannende Aufgabe dabei ist, die Leute dabei mitzunehmen, denn solange man sich über allgemeine Dinge unterhält, sind alle dabei. Wenn es dann jedoch konkret wird und womöglich auch Einzelinteressen zurücktreten müssen, dann wird es manchmal schwer, das ressortübergreifende Handeln wirklich zu leben.



Der Austausch über koopstadt ist da ein ganz wichtiger Ansatz, um eigene Betrachtungen und Abwägungen auf „breite Füße zu stellen“.

Sabine Süß: Gerade auf der Arbeitsebene, wo vielleicht die Widerstände eher intuitiver Natur denn logischer sind, kann Austausch und das Spiegeln eigener Aktivitäten hilfreich sein. In Zeiten knapper Haushaltskassen würde mich das Wort „Prioritätensetzen“ vor allem in Leipzig interessieren. Wie setzen Sie Prioritäten und wie schaffen Sie es, dass diese umgesetzt werden?

Martin zur Nedden: Es ist richtig, die Mittelknappheit zwingt uns, Prioritäten zu setzen. Wir hatten im Rahmen der Erarbeitung des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (SEKo) 2009 als ein Ziel formuliert, dass das SEKo in Zukunft mindestens ein Bestandteil der Diskussion über Prioritäten sein möge. Wir haben das auch geschafft: Das Konzept wird inzwischen von der Kämmerei als ein Aspekt bei der Prioritätensetzung herangezogen.

Da kommen wir zum zweiten Thema: Wir arbeiten und wirken natürlich auf ganz verschiedenen Ebenen. In der Regel wird ein nicht unwesentlicher Teil der Projekte mit Fördergeldern finanziert. Bedauerlicherweise erfolgt weder auf Länderebene noch auf Bundesebene eine Koordinierung der Förderprogramme. Das heißt, es kann passieren, dass ich auf einmal für bestimmte Themen Fördermittelzugänge habe und mich allein vor dem Hintergrund, dass ich damit Projekte finanzieren kann, die sonst gar nicht möglich wären, mit unterschiedlichen aber auch zusätzlichen Kriterien auseinandersetzen muss.

Insofern versuchen wir zunehmend, die Aussagen des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes als ein Beurteilungskriterium einzubeziehen. Denn ich glaube daran, dass dies in der Perspektive auch bei den Bürgerinnen und Bürgern die Entscheidungsprozesse transparenter macht. Es wird erkennbar, dass es einen konzeptionellen Hintergrund für bestimmte Entscheidungen gibt.

Wenn wir im integrierten Stadtentwicklungskonzept bestimmte Schwerpunkträume definieren, dann wird von den Bürgern vor Ort erwartet, dass dort in absehbarer Zeit auch etwas passiert. Es ist durchaus schwierig, in dem einen oder anderen Fall sagen zu müssen, wir können nur ein paar provisorische Maßnahmen machen, weil ein endgültiger Umbau vor dem Hintergrund knapper Ressourcen nicht möglich ist.

Es gibt weitere Dinge, die von außen auf uns einwirken. Gerade beim Thema Bildung. Wir haben nach wie vor einen Sanierungsstau bei den Bildungseinrichtungen und bei den Straßen. Das ist in vielen anderen Städten genauso. Mit einem solchen Handlungsdruck ist zwangsläufig und von vornherein eine gewisse Priorität gegeben.

Es ist sicherlich noch ein längerer Weg in diesen Prozessen, aber das sollte uns nicht hindern, weiter in die eingeschlagenen Richtungen zu gehen. Dabei muss man sich nach meiner Erfahrung jedoch immer wieder bewusst machen, welche Kräfte bei Entscheidungen mitwirken und diese in Prioritätensetzungsprozesse mit einbinden. Letztendlich haben davon alle Beteiligten einen Nutzen.

koopstadt-Zwischenbilanz: Erfahrungen, Ergebnisse, Ausblick

Drei Projektfamilien – Drei Stories



Michael Lang, Nürnberg

Michael Lang: Hätte man zu Beginn der Zusammenarbeit in koopstadt eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, hätte man die Regeln der Abstimmung im Detail festgelegt und dies oder das noch bedacht, dann wäre vor lauter „hätte“ die Städtekooperation wohl nicht so schnell und effektiv in die Gänge gekommen.

Durch straffe Zeitpläne hat das Thema Stadtentwicklung nicht nur in Nürnberg deutlich an Fahrt gewonnen, sondern auch in Bremen und Leipzig manche Denkweise verändert und Diskussionen geöffnet. So ist die Stadt bei allen Ressortegoismen doch als Gesamtes viel stärker ins Bewusstsein von Stadtpolitik und Verwaltung gerückt.

Durch die intensive Zusammenarbeit wurde ein deutlicher Mehrwert für die Stadtentwicklung ermöglicht. Nicht nur innerhalb der einzelnen Städte, sondern vor allem auch städteübergreifend. Es profitieren alle vom Mehrwert durch den Austausch, durch neue Sichtweisen, fachliche Weiterentwicklung, neue Kontakte und konkrete Kooperationsvorhaben. In städteübergreifender Hinsicht ist koopstadt ein Think-Tank, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Stadtentwicklung zu erkennen, Szenarien zu entwerfen und Handlungen abzuleiten.

In insgesamt acht Projektfamilien aus drei Themenfeldern wird „integrierte Zusammenarbeit“ probiert, justiert, etabliert und damit auch gelebt. Wie das geschieht, zeigen die folgenden „drei Stories“.

Bildung im Quartier

Stefan Heinig: „Bildung im Quartier“ ist eine „lernende“ Projektfamilie, die zeigt, wie sehr sich im Diskurs die einzelnen Projektansätze in den drei Städten verändert haben. Als 2008 die Konzeptstudie für koopstadt erarbeitet wurde, kam der Anstoß für diese Projektfamilie aus Bremen. Hier wurde damals versucht, das Konzept der niederländischen Fensterschulen auf Bremer Schulen und Quartiersbildungszentren in benachteiligten Stadtteilen zu übertragen. Schulen sollten neben dem Bildungsauftrag auch andere Aufgaben, wie die Beratung sozial Benachteiligter oder deren Integration in den Stadtteil, erfüllen. Diese Idee wurde in Leipzig und Nürnberg dankbar aufgegriffen.

Allerdings waren die Überlegungen dort zunächst stark infrastrukturell ausgerichtet. Bis heute haben die Projekte ihren Kern zwar erhalten, sich inhaltlich aber grundlegend weiterentwickelt. In Nürnberg geht es inzwischen um die „Lern- und Bildungslandschaft im Nürnberger Westen“, in Leipzig geht es um Bildungsnetzwerke in drei Schwerpunktgebieten der Stadtteilentwicklung und in Bremen stehen weiterhin die Quartiersbildungszentren und ihre Rolle in der Stadtteilentwicklung im Fokus. Dabei hat sich ein wesentlicher Entwicklungsprozess, weg von der baulichen Hülle der Schule hin zu einer Verknüpfung von formalen Bildungseinrichtungen mit non-formalen Bildungslandschaften, vollzogen. Hier ist sehr deutlich geworden, dass dies nur in einem integrierten Ansatz zwischen Bildungsressort, Kulturressort, Sozialressort und der Stadtentwicklung funktionieren kann.

Im Zuge des koopstadt-Prozesses gab es drei mehrtägige Workshops dieser Projektfamilie. Auf dem ersten im Jahr 2009 in Bremen standen das Kennenlernen der Akteure sowie das Finden einer gemeinsamen Sprache, der Gemeinsamkeiten und Herausforderungen im Vordergrund. Klar war, dass nicht nur gute Projekte gezeigt werden, sondern auch versucht werden muss, zu verstehen, warum sie funktionieren oder nicht funktionieren. 2010 diente der zweite Workshop der inhaltlichen Vertiefung. Ein glücklicher Umstand war, dass im Zeitraum zwischen diesen Veranstaltungen das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ (LVO) aufgelegt wurde, an dem sich die drei Städte jeweils beteiligen. Über LVO gelang es, die Schader-Stiftung für den weiteren Austausch zu gewinnen. So wurden 2010 gemeinsam die Grundlagen für das Umdenken hin zu Kommunalen Bildungslandschaften gelegt. Der dritte Workshop 2011 in Nürnberg vertiefte dieses Thema am praktischen Beispiel des Nürnberger Westens und zielte auf den Diskurs mit Akteuren direkt vor Ort. Dies gab Gelegenheit, dass die Bremer und Leipziger Experten einerseits den Nürnberger Kolleginnen und Kollegen ihre Wahrnehmung spiegeln und andererseits Erfahrungen sammeln konnten, die sich heute in den jeweils eigenen Projektansätzen wiederfinden. Gleichzeitig wurde eine gemeinsame Position erarbeitet, in der die wesentlichen



Arbeit mit authentischen Personen...



an authentischen Orten.



Städte, Partner und Prozesse über Exkursionen...



und Abendveranstaltungen kennenlernen.



Das Kernteam: die koopstadt-Gruppe mit Vertretern aus Bremen, Leipzig und Nürnberg und einer Prozessmoderation durch das Büro für urbane Projekte

Schwerpunkte für eine erfolgreiche Verknüpfung von Bildung und Stadtentwicklung dargestellt werden.

Was sind also die Erkenntnisse aus einem Prozess, der über Workshops zwar einen äußeren Rahmen bekommt, aber im Grunde von dem lebt, was innerhalb sowie zwischen Bremen, Leipzig und Nürnberg passiert? Die erste Erkenntnis: koopstadt wirkt in dieser Form als Katalysator, beispielsweise um sektorale Diskussionsprozesse zusammenzuführen und gemeinsame Positions- und Zielbestimmungen zu erarbeiten. Die zweite Erkenntnis: koopstadt wirkt als gegenseitiger Impulsgeber, denn in internen Prozessen ist es häufig wichtig, dass authentische Personen aus authentischen Projekten ihre Erfahrungen selbst einbringen. Die dritte Erkenntnis: Die Zusammenarbeit führt zu Veränderungen der städtischen Strategien, denn es geht im ersten Schritt um ein Umdenken und um interne Strukturveränderungen. Erst danach folgen die baulichen Pilotprojekte.

Dank LVO wird die Projektfamilie außerhalb von koopstadt selbstständig fortgeführt. Vom bisherigen koopstadt-Prozess haben alle drei Städte konkret profitiert.

Stadt ist Region

Detlef Schobeß: Gemeinsame Themen von Stadt und Region – dieser Abschnitt fehlt in keinem städtischen Leitbild oder Stadtentwicklungskonzept. Die Verflechtungen sind unübersehbar und dennoch kennen wir alle viele Entscheidungen, die so tun, als wäre die Stadt eine Insel. Daher ist der Titel der Projektfamilie programmatisch zu verstehen. 2010 wurde in Nürnberg mit einem „Sondierungsworkshop“ begonnen. Geladen waren Akteure der Metropolregionen, Regionalplanung, Umlandverbände sowie regional tätige Institutionen wie die IHK. Themen waren Kompetenzfelder, mit denen sich die Standortqualitäten verbessern und ein Know-How-Vorsprung für die Region entwickeln lassen. Etliche dieser komplexen Themen sind in der Kommunalpolitik nicht leicht zu vermitteln. Beim Leipziger Gewerbeflächenmanagement war der kommunale Nutzen offenkundig. Ein Konfliktfeld besonderer Art ist der Einzelhandel. Die regionale Steuerung der Einzelhandelsentwicklung schien die Nagelprobe für eine gelingende Kooperation zu sein. Sie war Thema des zweiten Workshops 2011 in Bremen. Schließlich kann mit Verweis auf die Ziele der Leipzig Charta die Stärkung der Zentren als multifunktionale, hochattraktive und belebte Orte nur funktionieren, wenn der Einzelhandel als Frequenzbringer nicht aus den Zentren „abgesaugt“ wird. Die Akteure aus Bremen, Leipzig und Nürnberg stellten ihre jeweiligen Rahmenbedingungen und „Abstimmungs“-Prozesse vor. In Bremen stand und steht dabei das Regionale Zentren- und Einzelhandelskonzept des Kommunalverbundes im Vordergrund. Es enthält die mit allen Kommunen konkret abgestimmten Zentren, benennt gemeinsame Ansiedlungsregeln und formuliert ein Anzeige- und Moderationsverfahren. Angestrebt wird ein gemeinsamer Vertrag in der Region. In Leipzig sollte die regionale Abstimmung beim Einzelhandel von den Landesplanungen stärker unterstützt werden. Eine Kooperation zwischen der Großstadt und den kleineren



Stefan Heinig, Leipzig



Detlef Schobeß, Bremen



Michael Ruf, Nürnberg

Städten und Gemeinden wird durch gleiche Augenhöhe erleichtert. In Nürnberg stützen sich regionale Abstimmungen auf die Städteachse Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach. Die vier Städte haben sich 1998 auf ein Einzelhandelsmemorandum und Nachbarschaftskonferenzen verständigt. Mit ihrem Gewicht nehmen sie erfolgreich Einfluss auf Ansiedlungen in der Region.

Mit dieser vergleichenden Betrachtung konnten im Diskurs gemeinsame Positionen erarbeitet werden. Wichtige Erkenntnisse sind: ein gemeinsames Problembewusstsein und eine Kommunikation auf Augenhöhe sind mitentscheidend für Erfolg oder Misserfolg. Der Erfolg hängt auch davon ab, dass man die Zentrenstärkung betont und nicht nur restriktiv kommuniziert. Zugleich müssen Spielräume geschaffen werden, nur dann lassen sich auch Tabubereiche vermitteln. Das Wichtigste ist, Verbindlichkeiten herzustellen und insbesondere für die Kommunalpolitik Teilerfolge ablesbar zu machen.

Regionale Einzelhandelskonzepte müssen in der einzelnen Kommune umgesetzt werden; denn sie ist Herr über ihre eigene Bauleitplanung. Es kommt deshalb darauf an, in der Region Vertrauen zu schaffen und die Kommunikation zu pflegen. Bei koopstadt haben die Großstadtvertreter zusammen mit regionalen Akteuren einen Perspektivenwechsel vorgenommen. Weitere Workshops sind für diese Projektfamilie nicht vorgesehen. Im Fokus steht künftig der weitere Austausch unter den Akteuren der drei Städte, einbezogen werden die drei IHK.

Stärkung der Innenstadt

Michael Ruf: Vielleicht sollte man noch einmal deutlich machen, was „Projektfamilien“ überhaupt sind: Bei dem, was wir mit unserer integrierten Arbeitsweise anstreben wollen, hat uns der Begriff „Familie“ einfach am besten gefallen. Dass es ein einvernehmliches Zusammengehörigkeitsgefühl gibt, man zwar nicht den ganzen Tag miteinander verbringt, aber weiß, dass man zusammengehört und sich regelmäßig trifft.

Die Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ ist noch verhältnismäßig jung. Obwohl alle drei Städte sich intensiv

mit der Zukunft ihrer Innenstädte resp. Altstädte befassen, wurden zunächst kaum gemeinsame Ansatzpunkte gesehen. Ein wichtiger Anstoß war das Weißbuch Innenstadt des Bundes, zu dem Stellungnahmen seitens der Städte gewünscht waren. So haben sich die Mitglieder der koopstadt-Gruppe am Rande eines Workshops einer anderen Projektfamilie mit dieser Aufforderung auseinandergesetzt und beschlossen, eine eigene Position zu erarbeiten. Im Ergebnis stand ein zwölfseitiges Papier, gemeinsam erstellt von drei Halbmillionenstädten.

Als ein Ergebnis der Auseinandersetzung wurde im Herbst 2011 in Leipzig die Projektfamilie „Stärkung der Innenstadt“ gegründet. Im Workshop selbst wurde nun auf eine ganz andere Art als in den bisherigen Projektfamilien gearbeitet. Leitend war hier die Überlegung, dass die Experten der unterschiedlichsten Verwaltungsressorts aus Bremen und Nürnberg sowie der IHK und weitere Fachleute die Leipziger Probleme und Potenziale vor Ort genau anschauen, Analysen erarbeiten und diese in der Öffentlichkeit diskutieren. Mit diesen gemeinsamen Erkenntnissen wurde eine Expertise erstellt, die Grundlage für die Aufstellung eines Leipziger Innenstadtkonzeptes ist. Zu drei verschiedenen Themenschwerpunkten wurden Führungen in der Innenstadt organisiert und jeder Teilnehmer konnte auf strukturierten Fragebögen seine Eindrücke festhalten. Diese Erfahrung, sich mit Fachleuten einer anderen Stadt direkt vor Ort über konkrete Vorstellungen auszutauschen, ist etwas, das wirklich sehr viel Spaß macht. Im Frühjahr 2012 wurde dies in und für Nürnberg zu den Themen Wohnen, Stadtklima und Qualität in der Altstadt fortgeführt. Die Ergebnisse wiederum sind direkt in das integrierte Stadtteilentwicklungskonzept für die Altstadt Nürnberg eingeflossen. Die Bremer haben in beiden Workshops ihre Erfahrungen aus ihrem eigenen Prozess zum Innenstadtkonzept in die Leipziger und Nürnberger Diskussionen eingebracht.

Für die Zukunft steht die Fortführung dieser Projektfamilie bei koopstadt auf der Agenda. Im Vordergrund wird dabei die Erarbeitung eines gemeinsamen Instrumentenkataloges stehen, der im Anschluss mit weiteren Städten diskutiert werden kann.



Kommentierung: Eine Sicht von außen auf koopstadt

Christine Schimpfermann, Berufsmäßige Stadträtin Regensburg
Michael von der Mühlen, Stadtdirektor Gelsenkirchen



Christine Schimpfermann, Regensburg

Sabine Süß: Können Sie etwas mit den Familienfreuden von koopstadt anfangen?

Christine Schimpfermann: Mich hat besonders fasziniert, dass es offensichtlich gelingt, mit dem Blick der Anderen die eigene Stadtentwicklung zu betrachten. Das hat mir selbst wichtige Impulse gegeben. In Regensburg haben wir einen Stadtentwicklungsplan von 2005, der damals mit vielfältigen Beteiligungsverfahren und in einem mehrjährigen Prozess entstanden ist und seitdem Stück für Stück umgesetzt wird. Über Kultur, über Bildung, über Verkehr und Stadtentwicklung, eigentlich alle Bereiche sind Ziele und Maßnahmen definiert. Ich merke jetzt, dass in einzelnen Bereichen die Diskussion wieder auf die jeweiligen Ressortebenen zurückfällt. Die einzelnen Projekte dieses Stadtentwicklungsplanes setzen sich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten um. Verkehrsthemen lassen sich z. B. sehr gut vermitteln. Hier wird auch sehr viel umgesetzt. Wir haben es trotz alledem gemeinsam und ressortübergreifend geschafft, in den letzten Jahren im Investitionsprogramm (das hatte vor 2005 immer den Schwerpunkt Verkehr) nach und nach eine Verlagerung Richtung Bildung zu erreichen. Die Diskussionen bei der Aufstellung der Investitionsprogramme, die immer für die nächsten fünf Jahre gemacht werden, sind sehr intensiv und werden natürlich ressortweise begründet. Wesentlich scheint mir, dass man sich immer wieder einen gesamten Überblick verschaffen sollte und sich mit allen Ressorts zusammensetzen muss, um die gemeinsam gefundene Strategie weiter zu verfolgen. Und dazu braucht man auch den kontinuierlichen Austausch mit anderen. Das ist bei koopstadt sehr gut gelungen.

Sabine Süß: Glauben Sie, dass Sie den Austausch mit Leipzig, Nürnberg und Bremen pflegen könnten?

Christine Schimpfermann: Ja, durchaus, denn die Probleme sind in Regensburg als kleinerer Stadt grundsätzlich ähnlich gelagert und die Herausforderungen z. B. bei Bildung oder Regionalität sind vergleichbar. Regensburg liegt zwischen den Metropolregionen Nürnberg und München als ein sehr starker Standort, der aber nur im regionalen Kontext funktioniert. Und da sind natürlich



Michael von der Mühlen, Gelsenkirchen

die Verflechtungen ganz wesentlich. Es ist sehr mühsam daran zu arbeiten, weil die einzelnen Entscheidungen dann doch wieder auf kommunaler Ebene getroffen werden. Dennoch ist auch eine Stadt wie Regensburg darauf angewiesen, ein gemeinsames Konzept mit den Nachbarkommunen aufzustellen – z. B. auch unter dem Gesichtspunkt „Schaffen von bezahlbarem Wohnraum“. Das ist bei uns ein großes Thema, denn Regensburg ist eine der zehn teuersten deutschen Städte bezüglich der Kaufpreise für Wohnungseigentum. Da kommt in den nächsten Jahren auf die Stadt Regensburg eine große Herausforderung zu, sowohl beim sozialen Wohnungsbau aber auch beim preisgünstigen Mietwohnungsbau. Wir sind zudem eine wachsende Stadt mit anhaltendem Flächenbedarf für neuen Wohnraum, wir schaffen diese Aufgabe nicht ohne unsere Nachbargemeinden.

Sabine Süß: Können Sie etwas von den Dreien lernen?

Michael von der Mühlen: Zunächst einmal möchte ich den Kolleginnen und Kollegen sowohl aus den Verwaltungen, als auch aus den Räten und der Bürgerschaft dazu gratulieren, dass sie sich zu diesem Projekt zusammen

getan haben. Ich kann das auch deshalb so tun, weil ich selber mit meinen Kolleginnen und Kollegen vergleichbare Kooperationserfahrungen gemacht habe. Meine Wahrnehmung ist: die globale Veränderungsdynamik ist dermaßen angewachsen, dass die Gewissheiten von heute die Irrtümer von morgen sein werden. Wenn man sich überlegt, wie man auf der methodischen Ebene zu den Themen Regionalentwicklung und Stadtentwicklung auf diese Veränderungen reagiert, dann ist es sehr klug zu sagen, dass Kooperation ein elementares Thema mit vielen Facetten ist, das uns den Umgang mit diesen Dynamiken erleichtert.

Man muss zugleich die Frage stellen: Wo liegen die Grenzen dieser Kooperation? Sie haben über Einzelhandel gesprochen. Es kam aber als Erkenntnis heraus, dass es wahrscheinlich eine Grenze gibt, ab der freiwillige Kooperation und Vereinbarungen nicht mehr reichen. Dann müssen wir das entweder über institutionelle Regelungen machen oder wir müssen vertragliche Vereinbarungen treffen. Das ist ein Punkt, der spannend ist. Welche Erfahrungen machen andere Metropolräume mit solchen Fragestellungen? Wir könnten aus solchen Erfahrungen natürlich lernen.

Das zweite Thema, das ich als Metathema bezeichnen würde und das sich in den letzten Jahren entwickelt hat und mit Sicherheit noch eine erhebliche Bedeutungssteigerung gewinnen wird, ist das Thema Bildung. In Gelsenkirchen werden wir in zwei Jahrzehnten etwa 25% weniger Schüler auf den weiterbildenden Schulen haben. Das heißt, dieser eben beschriebene Prozess der Bildungslandschaft überlagert sich noch mit der Fragestellung, wie Schrumpfungsprozesse sinnhaft strukturiert werden können. Da kann ich nur sagen: Wer das alleine machen muss, der hat enorme politische Schwierigkeiten. Ein Netzwerk auch als Transfereinrichtung zu nutzen, das Erfahrungen schafft, die man vor Ort in den eigenen politischen Diskussionsprozess einfließen lassen kann, ist in seiner Bedeutung kaum zu überschätzen.

Ein weiterer Punkt, den ich sehr spannend finde, sind Beteiligungsprozesse. In den Stadtteilen und Quartieren geht es um Empowerment. Nur wenn ich vor Ort im Stadtteil eine ausreichende Artikulationsfähigkeit habe, also nicht nur Beteiligung, sondern auch ein Stück weit Selbststeuerung, dann komme ich in einen Prozess hinein, in dem diese Beteiligung nicht mehr nur projektbezogen stattfindet, sondern in dem sie sozusagen „Alltag“ wird.

Sabine Süß: Das heißt also, dass Kooperationsnotwendigkeiten und Zwänge immer stärker werden und wir gleichzeitig nicht geübt darin sind, Kooperationen zu initiieren und zu strukturieren – dass es sich um Lernprozesse handelt. An dieser Stelle geht die Frage an die Partner von koopstadt: Was können Sie aus Ihrer eigenen Perspektive heraus diesen beiden städtischen Vertretern anbieten?

Michael Ruf: Wir wollen uns öffnen und würden gerne testweise in einer unserer Projektfamilien jemanden aus

einer vierten oder fünften Stadt dabei haben, um auch einmal in einer solchen Konstellation zu diskutieren.

Sabine Süß: Ist das ein Appell an die Städte, die sich als entfernte oder nahe Verwandte fühlen, sich mit Ihnen in Verbindung zu setzen?

Stefan Heinig: Es geht noch ein Stück weiter. Es stehen Arbeitsmethodiken dahinter, die nicht nur auf andere Städte, sondern auch auf Netzwerke übertragbar sind. Ich denke an Netzwerke, die im Bereich Stadtumbau Ost bzw. Stadtumbau West bestehen oder in ExWoSt-Modellvorhaben stattfinden. Zu schauen, was man methodisch übertragen kann ist etwas, was wir sicherlich gern anderen Partnern anbieten können.

Sabine Süß: Das hört sich für mich sehr gut an, denn Selbstqualifikation hilft immer weiter. Dennoch sollte man sie nicht alleine stehen lassen. In dem Maße wie die externe Wirtschaft, also die Unternehmen des Ortes, die Kammern oder die Bundesagentur in diese Prozesse mit eingespeist werden, umso stärker wird auch der innere Druck, zu reagieren.

Michael Ruf: Das setzt natürlich voraus, weiter zu machen! Wir haben schon zu Beginn von koopstadt nach strategischen Partnern gesucht. Das war übrigens eine Bedingung, die der Bund gestellt hat: es müssen auch zivilgesellschaftliche Akteure mit eingebunden sein. Also beispielsweise die Kooperation mit der Hochschullandschaft vor Ort oder den Kammern. Dies ist nicht immer in der Form gelungen, auch weil der Mehrwert nicht immer erkennbar war. Da müssen wir an uns arbeiten.

Sabine Süß: Ich habe noch eine meiner Lieblingsfragen: Was würden Sie sich in Bezug auf das, was die Familienvertreter ihren Verwandten hier angeboten haben, wünschen?

Michael von der Mühlen: Ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass wir am Erfahrungsaustausch mitwirken. Ich könnte mir auch vorstellen, dass wir die Themen ausweiten. Ein zentrales Thema für uns wäre: Wie bringt man gebietsbezogenes Denken im Sinne von integrierter Stadtentwicklung stärker ins Bewusstsein der Akteure, die relativ stark an quantitativen Normen ihrer eigenen Profession orientiert sind.

Christine Schimpfermann: Ich will da gerne anknüpfen: eines der zentralen oder besten Programme in den letzten Jahren war die „Soziale Stadt“, weil sie verstanden hat, investive mit nichtinvestiven Maßnahmen zu verknüpfen. Wir haben uns immer gewünscht, dass dieses Programm auch übertragbar wäre. Die kleinräumige Entwicklung im Quartier ist wichtig, hier gibt es methodisch gute Ansätze, wie man die Bewohner im Quartier aktivieren kann. Sie können dadurch etwas erreichen, das dann in einer gewissen Verstetigung weiterverfolgt wird. So etwas brauchen die Städte.

Stadtlabor – Kooperation real

Prof. Elke Pahl-Weber,
Technische Universität Berlin



Elke Pahl-Weber: Meine Damen und Herren, ich stehe hier als Mitglied des Kuratoriums auf Zeit und freue mich, an dieser Stelle zusammenzufassen und vielleicht zu analysieren, was Koopstadt ausmacht. Ich tue das als Hochschullehrerin, also mit einem wissenschaftlichen Anstrich und nicht so sehr als die Praktikerin.

Wenn ich mir vergegenwärtige, was heute gesagt wurde – den düsteren Ausblick von Herrn Wachten, dass integrierte Stadtentwicklung eigentlich so gar nicht geht und an Ressortegoismen scheitert – und den Bericht aus den drei Städten auf allen Ebenen bis hin zu den Projektfamilien, dann stelle ich fest: Wir haben ein ziemlich breites Spektrum von Meinungen zu dem, was integrierte Stadtentwicklung ist und leisten könnte. Mein Eindruck ist, dass die drei Städte mit ihren Berichten gezeigt haben: sie funktioniert, diese integrierte Stadtentwicklung. Und deshalb habe ich gedacht, ich frage jetzt genauer: Wie generiert man denn so einen Mehrwert, den integrierte Stadtentwicklung bringen kann – im Alltag von Planung, in der Kooperation dreier Städte?

Da gibt es drei Punkte, über die man reden kann:

Das Erste ist, dass man sich dem Thema Gleichheit und Unterschiedlichkeit widmet. Sie haben es alle in Ihren Statements genannt. Ich habe mir die drei Städte noch einmal vorgenommen und den Titel von Detlev Bucks Film „Same Same but Different“ genommen und würde dazu gerne etwas ausführen. Ich glaube, es gibt einen wesentlichen Grund dafür, dass Sie diesen Mehrwert generieren.

Und der Zweite liegt, glaube ich darin, dass Sie Kommunikation als strategischen Pfad entwickelt und sich ganz bewusst einem Kommunikationsprozess gestellt haben.

Und der dritte ist als „Wir haben mal einfach gemacht...“ bezeichnet worden. Also nicht Absichten verkünden und dann hören, was andere von den Absichten halten, sondern vor Ort gehen und tun: Die Stadt und der Ort als das reale Labor. Das haben Sie gezeigt, dass so etwas geht. Und das finde ich ganz spannend!

„Same Same but Different“

Wir haben es mit drei Städten zu tun, ganz ähnlich in der Größenordnung. Der wesentliche Unterschied liegt in den regionalen Vernetzungen.

Doch was ist ähnlich? Die Siedlungs- und Verkehrsfläche liegt bei Ihnen in allen drei Städten am Anschlag. Wenn Sie jetzt also neue Projekte entwickeln wollen, müssen Sie wirklich darüber nachdenken: Wie gehe ich mit der Fläche in meiner Stadt um? Das macht Sie gleich.

Wenn wir uns angucken, wie sich die Bevölkerung entwickelt, dann könnten wir vielleicht zunächst einmal annehmen: ganz verschieden. Wir wissen ja – im Osten sieht es ganz schlecht aus. Wenn wir auf die laufende Raumbesichtigung und die Prognose des BBSR blicken, sind Sie da gar nicht so verschieden! Sie liegen nämlich in den beiden Studien im Bereich zwischen „stabil bis leicht abnehmend“ und „stabil bis leicht zunehmend“. Also gar nicht so verschieden.

Wenn wir auf das Bruttoinlandsprodukt gucken, dann gibt es da schon Unterschiede und wenn man dann analysiert wie wird es generiert, wo liegen die Arbeitsplätze, dann tun sich schon ganz große Unterschiede auf.

Nürnberg ist die Stadt, die – schaut man sich die Verteilung der Arbeitsplätze in den Sektoren an – auf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungsstadt anscheinend die Hälfte überschritten hat. Bremen ist eine Industriestadt, auch wenn die traditionellen Wertstandorte heute nicht mehr prägen, sind neue Industrien hinzugekommen. Und in Leipzig scheint es so, als wenn man da auf dem Wege ist. Jedenfalls ist die Anzahl der Beschäftigten in diesem Sektor in Nürnberg am niedrigsten, in Leipzig und Bremen aber am höchsten. Das müsste eigentlich auch etwas für das Arbeitskräftepotenzial und die zukünftige Entwicklung in der Wirtschaft bedeuten. Und wer schon länger mit mir zu tun hat, der weiß: Ich verknüpfe Stadtentwicklung und Beschäftigungsentwicklung eng miteinander. Da, wo ich Arbeit habe, da suche ich irgendwann auch einmal nach einer Wohnung. Heute schon nicht mehr in den ersten zwei Jahren, weil die Verträge



das nicht mehr erlauben, aber grundsätzlich hängt das ganz eng miteinander zusammen.

Und wenn wir uns angucken, wo es ganz weit auseinander geht, dann ist es bei den Familien oder Haushalten, die Unterstützung brauchen. Da kann man sehen, welche Stadt – und Leipzig liegt da an der Spitze – wirklich enorme Anstrengungen ergreifen muss, um das Thema Chancengleichheit zu bewegen.

Wir haben also große Gleichheiten, aber auch ganz große Unterschiede. Und meine These ist, dass Sie genau daraus in der Kooperation eine Ihrer Stärken beziehen. Ich selbst habe bei einem Projekt, das übrigens auch ein NSP-Projekt war, über Innovation in der Stadtquartiersentwicklung mal Herrn Minx eingeladen. Der ehemalige Leiter des Think-Tanks von Mercedes hat sinngemäß einmal gesagt, dass sie überhaupt nicht mehr strukturiert in ihrem eigenen Feld arbeiten, sondern immer über die Grenze schauen und da besonders auf die Unterschiede gucken. Und da, wo ihr eigenes Feld mit dem Blick auf etwas anderes zusammen kommt, da liegt der Anfang von Innovation. Und ich glaube, diese Chance haben Sie als drei Städte in diesem NSP-Projekt hervorragend genutzt. Und Sie haben sie nicht nur genutzt, sondern haben auch offen darüber gesprochen.

Kommunikation als strategischer Pfad

Ich bemühe noch einmal Paul Watzlawick, den österreichischen Kommunikationswissenschaftler mit seinen fünf Kommunikationsaxiomen und Sie kennen bestimmt das erste: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Das heißt: Wer nicht über seine Erfolge spricht, macht nicht nur nicht bekannt, was seine Erfolge sind, sondern er bezeichnet sie auch nicht als solche. Und Sie haben konsequent und bewusst genutzt, darüber zu sprechen. Und was mir wichtig erscheint ist, dass Sie zunächst im kleinen Kreis gesprochen haben. Vielleicht sogar hinter geschlossenen Türen. Sie haben Vertrauen aufgebaut in Ihrem koop-Netzwerk, das es Ihnen ermöglicht, auch mal einen Konflikt auszuhalten. Das haben Sie aus meiner Sicht gut und richtig gemacht.

So etwas aufzubauen kostet viel Kraft. Und zu sagen – „Na ja, jetzt haben wir so einen Stand erreicht und jetzt können wir uns ja mal erweitern um weitere fünf bis zehn...“ Vorsicht! Überheben Sie sich nicht! Nutzen Sie das, was Sie bislang gemacht haben. Das heißt, man soll seine Stärken auch wirklich einschätzen können.

Was Paul Watzlawick gemacht hat mit seiner Kommunikationstheorie ist, dass er das Heraklitsche Prinzip angewandt hat. Demnach setzt man nie den Fuß in den gleichen Fluss, denn wenn er schon einmal drin war, ist der Fluss nicht mehr der gleiche. Das haben Sie in Ihren Projekten erkannt. Das, was Sie gemacht haben, haben Sie weiter geführt in neuen Projekten. Bei dem Bildungsprojekt ist es mir ganz besonders deutlich geworden, wo gesagt worden ist: „Jetzt reden wir nicht mehr nur über einzelne Schulen, sondern wir reden über eine neue Strategie.“ Sie sind im Fluss mit dem, was Sie tun, Sie stellen sich dem. Und das machen Sie aus meiner Sicht ganz hervorragend.

Und lassen Sie mich mal an dieser Stelle sagen: Visuelle Kommunikation ist ein zentrales Handwerkszeug und das koopblatt ist ein wunderbares Magazin – Sie haben es bestimmt alle gerne gelesen: Es ist keine klare wissenschaftliche Publikation, es ist etwas, das ein breiteres Publikum anspricht. Davon haben wir viel zu wenig in der integrierten Stadtentwicklung!

Stadtlabor

Wer schon länger mit mir zusammen arbeitet weiß, mein Ceterum censeo ist: es gibt kein virtuelles Stadtlabor. Das Labor ist der reale Ort. Und wenn wir uns dem nicht stellen, machen wir falsche Erfahrungen. Das haben die drei Städte gemacht.

In einem Interview, das wir mal gegeben haben, hat eine Tutorin von mir zu einem Journalisten gesagt: „Stadtlabor – das müssen Sie sich so vorstellen: der Patient ist nicht betäubt und die Intervention gelingt!“

Das ist genau dieser Punkt mit dem, „Wir gehen mal eben über den Rand in eine andere Disziplin und begreifen, was passiert“. Ich selbst musste gerade lernen, dass es doch möglich ist, ein virtuelles Stadtlabor zu machen. Und ich glaube, das ist etwas, worüber man hier in diesem Projektfeld noch mal nachdenken sollte. Warum ist es so schwierig, Experimente in die reale Welt zu bringen? Weil keiner die Wirkungen richtig abschätzen kann. Und das wollen wir an der TU jetzt in einem virtuellen Labor aufbauen: Das man Wirkungen abschätzen kann, bevor man „nach draußen“ geht. Das gibt es bislang nicht! Es könnte sein, dass da etwas entsteht, worüber man noch weiter gemeinsam nachdenken kann.

Dass dabei integrierte Stadtentwicklung zur Zeit keine Konjunktur hat bzw. im Alltag nicht stattfindet, sehe ich gerade mit noch einem ganz anderen Blick. In der Auseinandersetzung mit dem Center of Knowledge Interchange von Siemens an der TU Berlin und im Gespräch mit großen internationalen Ingenieurconsultingunternehmen erkenne ich: Dort sucht man nach dem systematischen Wissen von Stadtplanern. Das, was Sie heute gezeigt haben, das ist es, was die großen Firmen gerade suchen.

Wir sind an einem Punkt, an dem wir als Stadtplanerinnen und Stadtplaner mehr Selbstbewusstsein zeigen müssen, auf unsere Erfolge und Ergebnisse verweisen sollten und uns für zukünftige Bedingungen öffnen. Die Änderungen von Infrastruktur und Demografie werden uns so weit herausfordern, dass das gar nicht anders zu schaffen ist als in der Kooperation.

Es werden in Zukunft Steuergelder fehlen, es werden Möglichkeiten fehlen, die uns bevorstehende Infrastruktur-offensive zu finanzieren. Wir sind in Zukunft darauf angewiesen, in Kooperation zwischen Privaten und Öffentlichen zu arbeiten. Das muss ausprobiert werden – dieses Wort ist heute mehrfach gefallen – und man muss die Erfolge kommunizieren. Das ist das, was Sie uns in Ihrem Projekt koopstadt gezeigt haben. Ich danke Ihnen dafür und wünsche, dass es weiter geht und dass Sie dabei viel Erfolg haben.



Impulse und Arbeitsfragen für die Phase 2013 – 2015

Martin zur Nedden, Leipzig



Der Bürgermeister und Beigeordnete für Stadtentwicklung und Bau aus Leipzig stellt im Namen der koopstadt-Partner fest, dass sich die Erwartungen an die Fachveranstaltung der Zwischenbilanz erfüllt haben. Es konnten wichtige Erkenntnisse für eine weitere Zusammenarbeit gewonnen werden und der Zuspruch für den experimentellen Charakter von koopstadt gibt Bestätigung und ist Motivation zugleich.

Inhaltlicher Schwerpunkt der Fortführung wird das Themenfeld „Urbane Lebensqualität, ökologischer Wandel und sozialer Zusammenhalt“ sein. Aus diesem Titel wird bereits deutlich, dass es viele Aspekte umfasst, die auch weiterhin in einem Prozess bearbeitet werden, der ein Hinzufügen, Weglassen und Fokussieren beinhalten wird. Dennoch finden sich in dieser Überschrift die zentralen Fragestellungen der Stadtentwicklung, wie sie sich derzeit für einen überschaubaren Zeitraum von drei weiteren Jahren zeigen.

Urbane Lebensqualität und die urbane kompakte Stadt als das Ziel der Leipzig-Charta bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Herausforderungen des Klimawandels – diese Themenstellungen beinhalten Aspekte wie sparsamer Flächenverbrauch und ökologische Quartiersentwicklung. Die Statements der Teilnehmer sowie der Beitrag von Prof. Kunibert Wachten haben verdeutlicht, dass die Ziele der Stadtentwicklung durchaus ambivalent zu betrachten sind. So wird unter Umständen in wachsenden und stagnierenden Städten ein Mehr an Dichte produziert, was sowohl ökologische als auch soziale Auswirkungen haben kann.

So wird einer der zentralen Diskussionspunkte in der Fortführung von koopstadt die Frage sein, wie man bei Verdichtungsprozessen z.B. auch preiswertes Wohnen ermöglichen kann. Dabei sind in der Zusammenarbeit erneut – gemäß „Same same but Different“ – die jeweils gegebenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Ein weiteres Thema wird die energetische Quartiersentwicklung sein. Welche Wege gibt es, um von den derzeitigen Dämmorgien weg und hin zu wirklich intelligenten Systemen zu kommen, um das Ziel einer energieeffizienten Stadt zu erreichen?

Konkret werden die künftigen strategischen Aufgaben einer integrierten Stadtentwicklung lauten:

- Zusammenhang Quartier – Stadt,
- Beteiligung, Mitwirkung und Governance in der Stadtentwicklung,
- Methodische Fragen integrierter Quartiersentwicklung.

Hinzu kommen die Themen Außenkommunikation und Diskurs. Natürlich müssen gewonnene Erkenntnisse zunächst innerhalb des koopstadt-Teams reifen, dennoch zeigt die Veranstaltung zur Zwischenbilanz, welche hohe Bedeutung die Reflexion anderer Städte für den Lern- und Austauschprozess hat. So sollen künftig punktuell andere Städte eingeladen werden, sich mit ihren eigenen Erfahrungen in den Diskurs einzubringen. In der Außenkommunikation stehen Lernprozess und -erfolge ebenso im Mittelpunkt wie die inhaltlichen Ergebnisse. Dabei geht es weniger um Leuchttürme als vielmehr um das „Schwarzbrot“ der Stadtentwicklung.

Zusätzlich sollen in der nächsten Phase von koopstadt Mitarbeiter der Stadtverwaltungen zwischen den Städten ausgetauscht werden. Ein erster Pilotversuch zwischen Bremen und Leipzig hat bereits gezeigt, wie fruchtbar die Vermittlung von Einblicken in die jeweiligen Vorgänge und Arbeitsweisen der Stadtverwaltung ist. Genauso wertvoll ist jedoch auch die Sicht von außen auf die eigenen Prozesse. Der Programmpunkt „Coaching und Reflexion“ wird bei koopstadt dementsprechend noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Abschließend betont Martin zur Nedden die Tatsache, dass koopstadt in der Außensicht als ein denkbarer Ansatz von nationaler Stadtentwicklungspolitik angesehen wurde und empfiehlt, koopstadt als Testbasis für neue Ideen auf Bundesebene o.ä. zu nutzen. Schließlich hat man mit koopstadt auf schnellem und direktem Wege drei kompetente Ansprechpartner, die sehr schnell wichtige und hilfreiche Aspekte einbringen können.

koopstadt als Städtepartnerschaft wird sich künftig ebenfalls weiter öffnen – auch das meint Perspektivenwechsel.

Oberbürgermeister Burkhard Jung, Leipzig
Senator Dr. Joachim Lohse, Bremen
Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly, Nürnberg
Stadtbaurätin Prof. Elisabeth Merk, München
Oda Scheibelhuber, Abteilungsleiterin im BMVBS, Berlin

Drei Städte setzen Impulse Ein fachpolitisches Gespräch

Moderation: Sabine Süß, Vorstandsvorsitzende Schader-Stiftung, Darmstadt



Der Parlamentarische Abend

Drei Städte setzen Impulse

Ein fachpolitisches Gespräch

Oberbürgermeister Burkhard Jung, Leipzig

Senator Dr. Joachim Lohse, Bremen

Oberbürgermeister Dr. Ulrich Maly, Nürnberg

Stadtbaurätin Prof. Elisabeth Merk, München

Oda Scheibelhuber, Abteilungsleiterin im BMVBS, Berlin

Moderation: Sabine Süß, Schader Stiftung

Joachim Lohse: Es bringt unheimlich viel, wenn Städte in der Weise wie es in Koopstadt passiert ist, voneinander lernen. Ich habe gemerkt, was es bedeutet für unsere Abgeordneten, für unsere Deputierten, wenn sie von einer Exkursionsreise nach Nürnberg oder Leipzig wiederkommen und einfach nur sehen: es sind ganz ähnliche Themen, die in der anderen Stadt auch verhandelt werden. Ob das die Frage der Schulen ist, der Bildung in sozial schwachen Stadtteilen oder die Fragen: Wie können wir das Auseinanderdriften der Stadtteile verhindern? Wie können wir mit integrierter Stadtentwicklungspolitik die Dinge stabilisieren und voranbringen?

Es bringt etwas, über den Tellerrand zu gucken und auch mal Besuch von außen zu haben, der einem rückspiegelt: „Das ist gut bei Euch!“ - manchmal weiß man gar nicht, wie gut man in bestimmten Bereichen ist. Das bringt Bestätigung und das macht Mut, weiter zu machen.

Sabine Süß: „Die Zusammenarbeit verändert die städtischen Strategien.“ Das ist schon ein ziemlich fundamentaler Satz! Mein persönliches Stichwort für die Diskussion ist folgendes: integrierte Stadtentwicklung ist und *muss* Chefsache sein.

Ulrich Maly: In der Innenpolitik einer Großstadt oder Verwaltung ist es wahrscheinlich ohnehin die ausgedehnteste Aufgabe für uns, die Kulturgrenzen und die Grenzen zwischen den Dezernaten und Ämtern einzureißen und den Versuch zu unternehmen, zu kooperieren. Und insofern, dem folgt ja der Gedanke einer integrativen Stadtentwicklungspolitik, ist es mit Blick auf die internen Prozesse schon so, dass auf unserer Seite der Chefs der „Drive“ vorhanden sein muss. Denn die Neigung, sich innerhalb des eigenen Amtes einzumauern, ist immer sehr groß. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit muss vor allem gefordert und unterstützt werden.

Wir haben in allen unseren Städten in den vergangenen zehn Jahren Budgetierungs-Modelle eingeführt. Die haben die Mauern zwischen den Ämtern noch höher gemacht, weil Kooperation dann für die Kollegen immer gleich heißt, „Der andere will mein Geld haben.“. Umso

mehr sind wir gefordert, hier zu sagen: Wir wollen das! Wir wollen, dass alle mitmachen und wir wollen, dass nicht nur zum Zweck der Akklamation mitgemacht wird, sondern dass die Kollegen mit dem Herzen dabei sind.

Die zweite Funktion ist die Kommunikation nach außen. Es gibt ein paar Sachen, gerade wenn es um die gebaute Umwelt in unseren Städten geht, die die Herzen in Bewegung bringen. Da sind Sie als Chef der Verwaltung grundsätzlich gefordert, sich hinzustellen und den Diskurs mit zu führen. Und da liegen die hauptsächlichen Herausforderungen an Partizipation, Information, Kommunikation und Beteiligung.

Und die dritte Funktion – das sage ich jetzt, weil so viele Planer da sind – ich glaube, dass wir gegenüber den Fragen „Wie viel urbane Lebenswelt ist planbar und bis zu welchem Punkt ist diese Planung abstrakt durchdringbar?“ tendenziell ein bisschen mehr Demut brauchen. Man kann nicht die Welt durchplanen.

Elisabeth Merk: Diese Art Planer, die gibt es heute gar nicht mehr. Das ist fast so etwas, was man sich ab und zu mal wieder wünschen würde. Aber in der Realität wird es wirklich nicht mehr gebraucht. Ich stimme ganz mit der Analyse überein, dass es uns wirklich gut tut, wenn sich ein Oberbürgermeister als Chef der Verwaltung voll hinter den Prozess stellt und auch als Bindeglied auftritt.

Letztendlich sind wir zusammen so etwas wie Zeitmanager. Was uns manchmal sehr schwer fällt ist, dass wir auf der gesamtstädtischen Ebene strategisch in sehr, sehr langen Zeitpfeilen denken. Wir haben den Auftrag, den Stadtrat mit dieser sehr vorausschauenden strategischen Planung zu beliefern. Gleichzeitig gibt es die mittelfristige Haushaltsplanung. Und da gibt es durch EU, Bund usw. viele Zwänge von außen und es gibt den kurzfristigen Zeitpfeil, in der wir die Bürgerbeteiligung machen, wo die Bürger ganz konkrete Anliegen haben, die man sofort lösen muss. Man kann beobachten, dass die Städte, die erfolgreich in der Stadtentwicklung sind, ein ganz starkes Bindeglied zwischen diesen drei Zeitpfeilen haben.



Elisabeth Merk, München



Joachim Lohse, Bremen



Burkhard Jung, Leipzig



Ulrich Maly, Nürnberg

Ulrich Maly: Wir haben in unseren Verwaltungen aus den Projekten der vergangenen Jahrzehnte alle einen Trophäenschrank stehen und alle ein Narbengewebe auf dem Rücken. Das Narbengewebe sind die gescheiterten Projekte. Ich glaube, dass KoopStadt uns jeweils wechselseitig ermöglicht hat, die Trophäen nicht allzu sehr zu instrumentalisieren und uns auf der anderen Seite vielleicht auch dabei hilft, die Narben nicht dazu zu verwenden, um zu sagen, „Es hat eh alles keinen Sinn.“ Die Befreiung aus dem eigenen Erfahrungsschatz, der immer aus Verheißungen und Zumutungen besteht, ist eine der zentralen Funktionen dieser Kooperation.

Burkhard Jung: Chefsache. „Alles ist Chefsache in der Stadt“. Die ökologische Frage, die soziale Frage, die Stadtentwicklungsfrage – ich bin da immer hochskeptisch. Aber vom Urbegriff „Stadtentwicklung“ ausgehend, dann ist es in der Tat Chefsache. Und zwar in dem Sinne, dass Oberbürgermeister selbstverständlich *eine* wichtige Aufgabe haben: Die ist nämlich, die Stadt zu entwickeln. Ich könnte auch sagen, der Oberbürgermeister ist qua Definition ein Stadtentwickler! Er muss für bestimmte Überlegungen und die Entwicklung seiner Stadt die politischen Mehrheiten organisieren, er muss für die Entwicklung der Stadt seine gesamte Anstrengung einsetzen. Das heißt wirtschaftlich und demografisch prosperierend, infrastrukturell entwickelnd, sozial zusammenführend und den ökologischen Fragen nachgehend. Eine so verstandene Stadtentwicklung, die wirklich integriert, das ist unsere elementare Aufgabe und dann ist es auch Chefsache. Die Stadtplaner haben die Federführung in dem Prozess, integriert, dezernatsübergreifend und interdisziplinär zu denken.

Unser Integriertes Stadtentwicklungskonzept in Leipzig hat das geschafft. Plötzlich ist beispielsweise die Entscheidung, wo eine Schule gebaut oder ausgebaut wird, auch ein Stadtentwicklungsthema geworden. Das war vor 15 Jahren noch nicht der Fall. Es ist so, dass der Wirtschaftsdezernent um sozial schwierige Stadtteile weiß und auch seine Argumentation in diese Richtung lenkt. Fachplanungen haben sich einzuordnen in einen Gesamtentwicklungsplan. Es geht um die Schärfung des Blicks für das Ganze.

Sabine Süß: Das klingt so spielerisch bei Ihnen! Sie sind jetzt an der Stelle, an der Sie Ämterstrukturen verändert haben, aber immer noch alte Kollegen überzeugen müssen, Konzepte auch umzusetzen.

Burkhard Jung: Ich kann es mal ganz praktisch machen: Der Mann, der über Jahrzehnte Schulentwicklung gemacht hat, hat die Binnensicht: ich brauche für das Kind im Jahr 2015 einen Stuhl und einen Tisch in einem Klassenraum. Der hat nicht immer den Blick darauf gehabt, dass bestimmte Stadtentwicklungsaspekte mitzudenken sind, sondern oftmals in Kapazitäten, Geburtensituationen und Bedarfssituationen im Stadtteil gedacht. Und plötzlich muss er seine Entscheidungen im Spiegel der Stadtentwicklung diskutieren und legitimieren. Und der

nächste Schritt ist noch schwieriger: Bestimmte Budget- und Investitionsentscheidungen einem gesamtstädtischen Entwicklungskonzept unterzuordnen. So weit sind wir noch lange nicht! Das ist ein langer Weg und wir sollten in gegenseitigem Respekt akzeptieren, dass die jeweilige Arbeit für das jeweilige Amt ein Wert für sich ist und erst langsam in ein integriertes Denken hinein genommen werden muss. Das ist ein hartes Stück Arbeit.

Sabine Süß: Herr Lohse, Sie sind ja König in einem kleinen Reich, sind nicht nur Stadt sondern auch Land. Gibt es da keine Diskrepanzen?

Joachim Lohse: Zunächst noch einmal zur Chefsache: Da gilt für Bremen auch wieder „Same Same but Different“, denn in Bremen gibt es nicht den *einen* Chef. Wir haben einen Bürgermeister und den Präsidenten des Senates, der hat gegenüber den Senatoren keine Weisungsbefugnis. Und jeder Senator verantwortet die Dinge in seinem Geschäftsbereich. Das heißt, wir müssen das zusammenführen. Ich würde deshalb Ihre Eingangsfrage zuspitzen: Integrierte Stadtentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Es ist wichtig, die Mitarbeiter gerade auf der zweiten, dritten Führungsebene zu gewinnen, abteilungsübergreifend, fachübergreifend zu denken.

Da wir heute auch das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung hier haben: Wir stehen besonders bei der Beteiligung für Infrastrukturprojekte in Diskussionsprozessen mit Anwohnern, die dazu führen, dass am Ende etwas anderes rauskommt, als vorne rein gesteckt wurde. Bürger kommen nicht, um sich erzählen zu lassen, dass die Planung eben doch schon perfekt war. Das glaubt aber möglicherweise die Fachabteilung im Ministerium und dann haben wir den Salat. Wir haben dann die Situation, dass die Bürger etwas anderes gebaut haben wollen und das vielleicht mehr Geld kostet, der Bund es aber als Auftraggeber auch bezahlen soll. Hier sind auf verschiedenen Ebenen auch noch Lernprozesse erforderlich.

Mein Vorschlag an die Planer lautet: macht keine perfekten Planungen sondern lasst noch einiges offen. Die Frage hier ist aber: wieviel? Das heißt, man muss sich erstmal klar machen: innerhalb welchen Rahmens findet eine Bürgerbeteiligung überhaupt statt? Nur über Kommunikation werde ich keine vollständige Harmonie herbeiführen können.

Oda Scheibelhuber: Auch wir kennen die Mühen des integrativen Ansatzes im eigenen Hause. Integrierte Stadtentwicklung heißt natürlich, dass die Integration hauptsächlich auf der Ebene der Kommunen stattfinden muss. Richtig ist aber auch: von wem das verlangt wird, der kann mit Fug und Recht dies von anderen, staatlichen Ebenen einfordern. Und da kann einiges besser werden.

Vorhin ist von Förderansätzen die Rede gewesen, z.B. von Soziale Stadt. Wir versuchen, die Programme so zu organisieren, dass vernünftigerweise andere Ressorts mit ihren sozialen und Bildungsmaßnahmen bevorzugt



Oda Scheibelhuber, Berlin

in Gebiete der Sozialen Stadt gehen. Das ist auch nicht so einfach. Da haben wir mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie Sie. Aber wir kommen voran. Wir kommen auch beim Thema Energiewende voran, wo wir stadtentwicklungspolitische Ansätze und Quartiersbezüge gleichermaßen aufgreifen.

Aber noch etwas zu der Frage Chefsache: Natürlich ist es Chefsache! Und ich möchte Ihnen Recht geben, dass die Zuordnung zu Kostenstellen integrierte Arbeitsweisen erschwert und den Konkurrenzkampf auch verschärft.

Chefsache – ja, aber ich bin durchaus der Meinung, dass Verwaltungsangestellte das von sich aus leben können. Da will ich eine Lanze für die Verwaltung brechen. Gerade im Projekt koopstadt zeigt sich ja, wie engagiert die Mitarbeiter sind. Wir haben koopstadt gefördert, weil wir im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik innovative Projekte fördern. Und die Kollegen haben mir gesagt, dass dies anfangs auch auf Grund der räumlichen Distanz und trotz aller Gemeinsamkeiten ebenfalls vorhandener Unterschiede nicht so einfach war. Es hat sich aber herausgestellt: es ist erfolgreich. Und wir sind sehr froh, dass auch andere Städte etwas davon lernen können.

Ich muss sagen, ich war am Anfang durchaus skeptisch, aber ich habe mich heute durch die konkreten Ergebnisse überzeugen lassen. Ich war vor Ort in Leipzig und habe gesehen, wie die Vertreter der drei Städte zusammen waren und sich sehr offen kritisiert und gelobt haben. Man hat gemerkt, da herrscht viel Vertrauen und die hiervon getragene Kollegialität unter Fachleuten bringt unglaublich viel. Das ist ein großer Schatz, auf den man zurückgreifen kann.

Ulrich Maly: Ich denke, wir sollten noch einmal das Thema der Förderkulisse und ihre Fähigkeit, integrierte Konzepte zu unterstützen, diskutieren.

Das Ressort-Prinzip, dass schon bei uns auf kommunaler Ebene schwer ist, das wir aber überwinden, ist natürlich auf Landes- und Bundesebene noch sehr viel ausgeprägter. Das Programm „Soziale Stadt“ ist tatsächlich

die große Ausnahme. Wir haben immer probiert, auch Gelder aus dem Arbeitsministerium mit Städtebauförderung, mit Sozialer Stadt und möglichst auch noch mit Geldern aus europäischen Töpfen zu verbinden und sind da schon sehr häufig an Grenzen gestoßen. Die Förderideen, die der europäischen Regionalpolitik zugrunde liegen, sind eigentlich vom Gedanken her sehr interdisziplinär. Die Notwendigkeit, sie auf Landesebene aber nur dann nutzen zu können, wenn man sie in einzelne Förderprogramme überführt, nimmt ihnen in aller Regel den Charme der Interdisziplinarität. Denn dann wird es wieder eingeordnet in ein bisschen Ökologieförderung, ein bisschen kleine und mittlere Unternehmen, ein bisschen Soziales und ähnliches. Beim Bund ist es durch das Ressort-Prinzip und den vergleichsweise noch sehr kammeralen Haushalt fast nicht möglich, dies zu durchbrechen. Wir könnten die vorhandenen Gelder mit deutlich höherer Effizienz einsetzen, wenn wir die uns selbst gesetzten Grenzen einreißen würden. Denn die Objekte unserer Begierde, die Stadtteile, die wir entwickeln müssen, haben alle ökologische, bildungspolitische, sozialpolitische, grünordnerische Defizite. Insofern spräche sehr viel dafür, hier auch ein Stück loszulassen und denen vor Ort – gerne mit Evaluation – die Chance zu geben, Mittel aus verschiedenen Töpfen so flexibel einzusetzen, dass, dort wo sie auf der Straße ankommen, auch ein Schuh draus wird. Davon sind wir noch weit entfernt. Das BMVBS muss man da, bezogen auf Soziale Stadt und Städtebauförderung, fast ausnehmen. Aber mit einer vernünftigen Addition bspw. mit der Arbeitsmarktpolitik könnten wir aus einem Euro Förderung deutlich mehr herausholen.

Oda Scheibelhuber: Das leuchtet mir in vielerlei Hinsicht ein und trifft sich mit unseren Absichten und ich empfinde das als Unterstützung. Wenn Sie an BIWAQ (ESF-Bundesprogramm Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier) denken, dann haben wir einige Projekte, die wir mit unseren Programmen zusammen aktivieren und dadurch kommen wir auch zu einem Mehrwert. Mit Blick auf die EU sind wir ziemlich auf der Höhe der Zeit. Sie wissen ja, dass man aktuell überlegt, ob man nicht künftig die verschiedenen Fonds in einem Projekt organisieren kann. Man sucht auf europäischer aber auch auf mitgliedstaatlicher Ebene einen Weg, dies ohne einen allzu großen Verwaltungsaufwand zu tun.

Aber es ist ja nicht so, als würden die Kommunen dann, wenn man sie immer alles machen lässt, immer die raffiniertesten und integriertesten Ansätze wählen. Unsere Erfahrung ist, dass die Kommunen häufig die durchgeleiteten Gelder wählen, die schlicht in Beton gegossen werden. Und das kennen wir auch aus den Umschichtungsversuchen. Die Beliebtheit eines Programms wird daran gemessen, ob es möglichst wenig Anforderungen stellt und möglichst überhaupt keine an den integrierten Ansatz. Ganz konkret: Die Kommunen haben ein Recht darauf, dass sie flexibel und integriert arbeiten können, damit sie aus jedem Euro das Beste herausholen.

Ulrich Maly: Die Streuverluste im jetzigen System sind größer als die, die Sie durch verantwortungslose Bürgermeister erleiden würden.

Burkhard Jung: Es ist ja noch viel komplizierter. Es ist ja nicht nur der Bund: In Brüssel ist das Programm richtig angelegt, dann wird das Geld an die Bundesregierung weitergeleitet und dann geht es auf die Länderebene. Und dann erleben wir doch, dass es kompliziert wird. In Sachsen werden die EFRE-Mittel in die Fachförderprogramme des Freistaates eingeordnet und unterliegen dann bürokratischen Hemmnissen, die es unmöglich machen, überhaupt integriert zu denken. Für uns ist es somit oftmals kaum möglich, außer „Beton“ noch integrierte Konzepte umzusetzen..

Joachim Lohse: Ich habe das Gefühl, dass in den letzten Statements etwas unterschiedliche Sachverhalte angesprochen werden. Das eine ist die Möglichkeit, Programme zu kumulieren, das vermischen wir an vielen Stellen. Das andere – was auch richtig ist – es kann nicht sein, dass man ohne Konzeptansatz oder Controlling Jahr für Jahr den „warmen Regen“ haben möchte. Da gibt es durchaus auch lieb gewonnene Gewohnheiten. Auch wir tun uns in der Bremer Haushaltssituation leichter, investive Mittel auszugeben. Mit konsumtiven Mitteln, an die man sich auf Dauer bindet, haben wir tatsächlich Schwierigkeiten. Auch wenn sie sich als Strukturelemente bewährt haben.

Elisabeth Merk: Vieles von dem hier Gesagten kenne ich und sehe es auch in der täglichen Arbeit. Ich weiß, dass sich das BMVBS darum bemüht, grenzüberschreitend tätig zu werden. Aber mit Blick auf den Bereich der energetischen Sanierung unserer Städte – und das ist ja wirklich integrierte Stadtentwicklung auf hohem Niveau – braucht man integrierte Konzepte, die sich mit dem Raum und dem konkreten Ort auseinandersetzen. An dieser Stelle ist das Ressortdenken in den Bundesministerien und der EU fatal.

Auch in München würde uns ein Vorhaben wie koopstadt sehr gut tun. Es zeigt, dass man in Dialogprozessen viel über die eigene Stadt lernt, über Eigenes reflektiert und sich über Projekte immer wieder die ständige Praxis erarbeitet. Und das Tolle an koopstadt ist, dass die Politik direkt mit einbezogen war. Wir als Fachverwaltung allein schaffen es nicht, ressortübergreifendes Arbeiten durchzusetzen. Dieser Ansatz ist auf jeden Fall übertragbar.

Sabine Süß: Fortführung und Übertragung sind nur mit Unterstützung des Bundes möglich. Frau Scheibelhuber: Was kann die NSP für die Weiterentwicklung des Programms aus koopstadt mitnehmen?

Oda Scheibelhuber: Wir haben gelernt – was wir alle schon geahnt haben – dass Kooperation ein ganz zentraler Punkt ist. Der Wandel ist so schnell und so tiefgreifend, dass wir ihn nur mit Hilfe von Kooperation bewältigen können. Wenn wir das nicht schaffen, sind wir nicht schnell und flexibel genug. Der Bund hat koopstadt mit ermöglicht – finanziell und mit Blick auf die

Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Ich denke es sind Voraussetzungen geschaffen, damit dieses Projekt Schule macht. Wir sind offen und wohlwollend, was eine Weiterführung von koopstadt angeht.

Sabine Süß: Meine Schlussfrage an die Städte. Was wünschen Sie sich vom Bund?

Joachim Lohse: Zuerst möchte ich sagen, dass wir auch dankbar dafür sind, dass das Ministerium Programme wie Soziale Stadt und Projekte wie koopstadt ermöglicht hat. Sicher braucht es jemanden, der immer wieder von außen interdisziplinäre Arbeit einfordert. Wenn es Ihnen möglich ist, die Leistung derer, die sich die Mühe machen und dies dann wirklich leben, zu honorieren, dann würde mich das außerordentlich freuen.

Burkhard Jung: Ich wünsche mir von ganzem Herzen, dass es Ihnen gelingt, mit den Ländern die integrierte „Denke“ durch Bundesregelungen in die Länder einzutragen, d.h. immer wieder insistieren, dranbleiben und versuchen. Es wäre ein riesiger Schritt, wenn es uns gelänge, in den Ländern die Kombination der unterschiedlichen Fördertöpfe in einer neuen Art und Weise zu ermöglichen. Also: Kraft für die Diskussion mit den Bundesländern.

Elisabeth Merk: Ich wünsche mir, dass der Mut zu Offenheit und Experimenten erhalten bleibt und gemeinsam Fehler reflektiert werden. Und vielleicht könnte ja ein zukünftiges Projekt der NSP tatsächlich ressortübergreifend in den Ministerien angesiedelt werden.

Ulrich Maly: Ich wünsche Ihnen und uns, dass Ihr Ministerium immer mehr Ministerium für Städtebau und immer weniger Ministerium für Straßenbau wird.

Zum Abschluss des fachpolitischen Gesprächs überreichte Oberbürgermeister Ulrich Maly stellvertretend für die drei Städte und die koopstadt-Gruppe das Fortführungspapier „koopstadt 2013 – 2015“ an Frau Oda Scheibelhuber als Vertreterin des BMVBS.



IMPRESSUM

Herausgeber

Freie Hansestadt Bremen
Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr
Stadt Leipzig
Dezernat Stadtentwicklung und Bau
Stadt Nürnberg
Wirtschaftsreferat

Koordinierende Geschäftsstelle

Stadt Leipzig
Dezernat Stadtentwicklung und Bau
Stadtplanungsamt,
Abt. Stadtentwicklungsplanung
Neues Rathaus, Martin Luther-Ring 4-6
04109 Leipzig
Tel: 0341-123 4933

email: info@koopstadt.de
info: www.koopstadt.de

Redaktion, Konzept, Grafische Gestaltung

Büro für urbane Projekte –
Iris Reuther, Andreas Paul

Fotos

PHOTOGRAPIEDEPOT
Frank-Heinrich Müller

Juli 2012

»koopstadt – Stadtentwicklung Bremen, Leipzig, Nürnberg« ist ein Pilotprojekt im Rahmen der »Nationalen Stadtentwicklungspolitik« des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS).

