

Schwerpunkt

Kooperative Stadtentwicklung



Stadtentwicklung

Kooperative Stadtentwicklung als Koproduktion • Stadt gestalten: vertrauensvoll, gemeinschaftlich und demokratisch • Umnutzung einer Bäckerei in Senftenberg • Die Kraft der vielen • Interview mit Valentin Rühlmann von FACK e. V. • Und was hat es gebracht?! • Demokratisierung der Planung durch Kooperation • Vom Verwalten zum Gestalten von Transformation • Kiezblocks – Erfolgsfaktoren und Hindernisse • Tiny Rathaus in Kiel • Ein städtebauliches Konzept in Balingen

Fortbildung

vhw-Bundesrichtertagung zum Städtebaurecht

Nachrichten

Rund um den vhw • Fachliteratur

WohnungsMarktEntwicklung

Beschäftigte in Teilzeit im öffentlichen Dienst



Schwerpunkt

Kooperative Stadtentwicklung

Editorial

[Kooperative Stadtentwicklung](#)

113

Prof. Dr. Agnes Förster,
RWTH Aachen University



Stadtentwicklung

[Kooperative Stadtentwicklung als
Koproduktion – ein Impulsbeitrag](#)

114

Sebastian Beck,
vhw e. V., Berlin

[Stadt gestalten: vertrauensvoll,
gemeinschaftlich und demokratisch](#)

117

Dr. Fee Thissen,
Büro „Urbane Transformation“, Oberhausen

[Umnutzung einer leer stehenden Bäckerei
in der Senftenberger Altstadt](#)

121

Dr. Cordelia Polinna, Fritz Lammert, Louis Speer,
forward Planung und Forschung GmbH, Berlin
Simon Breth,
brethdelacalle Architekten Part mbB,
Annahütte (Schipkau)

[Die Kraft der vielen – wie DEIN PARK die
gemeinschaftliche Aktivierung eines Stadtparks
ermöglichte](#)

125

Siri Frech,
Raum+Dialog, Berlin

[„Wir sehen uns durchaus als Leuchtturm
in der Stadt“](#)

129

Interview mit Valentin Rühlmann
von FACK e. V. aus Altenburg in Thüringen

[Und was hat es gebracht?! Kann eine Konferenz
koproduktive Stadtentwicklung fördern? –
Auszug aus dem Impact-Report der
Raumkonferenz & Aktionstage zur Zukunft
unserer Städte 2019](#)

133

Bettina Weber,
Konglomerat e. V., Dresden

[Für eine humanistische Architektur:
Demokratisierung der Planung durch
Kooperation](#)

137

Florian Michaelis, Swantje Porath,
Klara-Marie Brandenburger, Anna Glindemann,
graadwies, Kiel

[Transformationsfitter Verwaltung – vom
Verwalten zum Gestalten von Transformation](#)

142

Dr. Raban Daniel Fuhrmann,
ReformAgentur Konstanz

[Kiezblocks – Erfolgsfaktoren und Hindernisse
in der Praxis](#)

149

Leon Zens, Berlin

[Wie wir das kleinste Rathaus der Welt
ins Rollen gebracht haben](#)

153

Sophie Mirpourian, Kiel

[Ein städtebauliches Konzept für
das Zentrum Buhren – Umgestaltung eines
Versorgungszentrums aus den
1960/1970er Jahren](#)

156

Sanel Dacic, Große Kreisstadt Balingen



Fortbildung

[Die 18. vhw-Bundesrichtertagung zum
Städtebaurecht – vor Ort in Bergisch Gladbach
und live online](#)

160

Dr. Diana Coulmas, vhw e. V., Berlin



Nachrichten

[Neues aus dem vhw](#)

165

[Fachliteratur](#)

167



WohnungsMarktEntwicklung

[Beschäftigte in Teilzeit im öffentlichen Dienst
im regionalen Vergleich](#)

168

Robert Kretschmann,
vhw e. V., Berlin

Kooperative Stadtentwicklung



Prof. Dr. Agnes Förster

Stadt entwickelt sich im Zusammenspiel von vielen Akteuren. Die Art und Weise, wie sich diese begegnen – im Austausch, in Verständigung oder Konflikt – und möglicherweise direkt interagieren und etwas zusammen entwickeln, ist dabei höchst unterschiedlich. Im städtischen Alltag bewegen sich Großstadtmenschen zumeist blasiert oder in urbaner Distanziertheit, um nebeneinander ko-existieren zu können (vgl. Berding 2019, S. 184).

Die Idee, im städtischen Alltag mit anderen in eine bewusste Begegnung, absichtsvolle Interaktion oder gar Kooperation zu treten, ist voraussetzungsvoll. Erstens bedeutet das, sich in ein soziales Geschehen einzulassen oder in eine sich formierende soziale Gruppe einzutreten, um sich beispielsweise einen Raum oder eine Infrastruktur zu teilen oder eine Aktivität oder Nutzung zu synchronisieren und gemeinsam durchzuführen. Zweitens umfasst das auch, sich selbst als aktiv und absichtsvoll gestaltend im städtischen Kontext wahrnehmen zu können, sich also als Stadtmachende zu begreifen. So kann sich aus dem städtischen Alltagsgeschehen eine anhaltende Begegnung und Interaktion zwischen verschiedenen Menschen, Gruppen, Organisationen etablieren, und diese können gemeinsam – in Kooperation – eine verbesserte Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit im (eigenen) Stadtraum anstreben und entwickeln. Ganz konkret können das sein: eine Händlerin, ein Eigentümer, eine Schulleitung, Jugendliche aus dem benachbarten Treff, die eine Ecke oder einen Teilraum in einer verödeten Innenstadt neu entwickeln möchten.

Diese Perspektive auf das „in Kooperation gehen“, ausgehend vom städtischen Alltag zum gemeinsamen Kümmern um den eigenen Stadtraum, ist nur ein Strang kooperativer Stadtentwicklung. „Seid kooperativ!“ beziehen wir ebenso oft auf verschiedene Ressorts der Stadtverwaltung, die im Sinne einer integrierten Perspektive auf städtische Aufgaben verbessert zusammenarbeiten sollen. Oder wir adressieren andere professionelle Akteure und Akteure mit Handlungsmacht, öffentlichem Einfluss oder notwendigen, einzubindenden Ressourcen – ob Eigentümerin, Investor, Museumsdirektorin, Tiefbau- oder Kulturamt. Weitergehend kann die Stadtpolitik gemeint sein und ihre Fähigkeit, auf kommunaler Ebene, auch in Krisenzeiten, über Parteigrenzen hinweg verlässliche Rahmen zu setzen und Projek-

te gemeinsam für das Gemeinwohl und über Einzelinteressen hinweg auszuhandeln und zu tragen.

Unabhängig davon, wer sich hier mit wem auf den Weg macht, sollten wir Art und Umfang und die Qualität der Zusammenarbeit genauer in den Blick nehmen: Sprechen wir (nur) von bestimmten Phasen im Planungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsprozess, beispielsweise die Phase Null, eine Entwurfsetappe oder ein einzelnes Betriebskonzept, oder zieht sich das Zusammenarbeiten durch alle Phasen hinweg? Handelt es sich um eine Kooperation, die durch Arbeitsteilung, Autonomie der Beteiligten und Koordination geprägt ist oder um eine intensivere Form der Zusammenarbeit im Sinne von Kollaboration (siehe Terkessidis 2015, S. 14), in der die Beteiligten, getragen von geteilten Werten und Zielen, gemeinsam neue Dinge entwickeln und dafür eine intensive Partizipation und einen hohen Grad der Flexibilität leben – und sich dabei gelegentlich selbst fortentwickeln?

Wenn Stadtentwicklung in Zeiten drängender Transformationsaufgaben und multipler Krisen verstärkt „kooperativ“ sein soll, dann benötigen wir Wege, um die vielfach auf einzelne, zum Teil experimentelle Projekte begrenzten Allianzen zu verstetigen und strukturell zu verankern oder räumlich begrenzte Ansätze in Bezug auf eine Skalierung weiterzuentwickeln (vgl. Wanner et al. 2022).

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen der Beiträge dieses Schwerpunkthefts.



Prof. Dr.-Ing. Agnes Förster
RWTH Aachen University

Quellen:

- Berding, Nina (2019): Die Blasiertheit der Städter*innen – Vom routinierten Umgang mit alltäglicher Komplexität. In: Geogr. Helv. 74 (2): S. 183–192. doi: 10.5194/gh-74-183-2019.
- Terkessidis, Mark (2015): Kollaboration. 2. Aufl. Berlin: Suhrkamp, edition suhrkamp, 2686.
- Wanner, Matthias/Förster, Agnes/Brings, Laura/Köckler, Heike/Egermann, Markus/Hampe, Christian/Noltemeyer, Svenja/Strehle, Isabel (2022): Aufruf zum Dialog für räumliche Transformation – von der Projektpartnerschaft zum strategischen Lern- und Handlungsfeld. In: pnd – rethinking planning 1/2022: S. 228–252. doi: <https://doi.org/10.18154/RWTH-2022-05190>.



Sebastian Beck

Kooperative Stadtentwicklung als Koproduktion

Ein Impulsbeitrag

„Macht Stadt gemeinsam!“ – so lautet das stadtentwicklungspolitische Leitbild, das mit der Neuen Leipzig-Charta von 2020 (BMI 2020) benannt wurde. Das lässt sich durchaus als wirkmächtiger Impuls für eine kooperative Stadtentwicklung verstehen. Dem kooperativen Zusammenwirken vielfältiger Akteure – über den Kreis der üblichen Verdächtigen bzw. der etablierten Akteure hinaus – wird in der aktuellen stadtentwicklungspolitischen Debatte auch eine entsprechend wirkmächtige Lösungskompetenz für die großen Zukunftsherausforderungen der Stadt- und Regionalentwicklung beigemessen. Während die Problemlagen dabei an Komplexität gewinnen – vor allem mit Blick auf die große Transformation – werden die zur Verfügung stehenden kommunalen Ressourcen zunehmend knapper, und es scheint immer weniger möglich zu sein, diese Herausforderungen durch die öffentliche Hand oder öffentliche Fördermittel allein bewältigen zu können: Es erfordert „präventiv und kreativ ausgerichtete Konzepte und Strategien [...]. Solche Ansätze können nur in kooperativen, komplementären Prozessen und Strukturen umgesetzt werden“ (Krämer 2017, S. 7). Dann ist kooperative Stadtentwicklung vor allem eines: Capacity Building.

Mit Blick auf die große Transformation und die damit verbundenen grundlegenden ökonomischen Veränderungsbedarfe in Bezug auf Dekarbonisierung, Postwachstumsökonomie oder Verkehrswende stellt sich hier auch die Frage nach Good Practices und deren Skalierung – etwa in Anlehnung an die Multilevelperspektive von Geels (Geels/Kemp 2012). Hier werden nicht zuletzt zivilgesellschaftliche Akteure als Change Agents oder als Mittler, Mahner und Motoren nachhaltiger transformativer Veränderungsprozesse betrachtet (vgl. Schneidewind 2018, S. 301 ff.). Treiber dieser Entwicklung scheint allem voran der Eindruck zu sein, dass sich Städte zunehmend polarisierter entwickeln. Eine gemeinwohlorientierte – „gerechte“ – Stadtentwicklung ist letztlich auch die Zielgröße, an der sich die Neue Leipzig-Charta orientiert (BMI 2020). Die Konturen und Qualitäten dieses Gemeinwohls scheinen allerdings nicht von vornherein definierbar. Ansätze kooperativer Stadtentwicklungen können aus dieser Perspektive auch entsprechende Gelegenheiten derartiger Gemeinwohkonturierungen bieten, bei denen es um Abwägungen, Einsichten, Artikulationsfähigkeiten, Vertrauen, Macht und letztlich um das Finden von Lösungen und Kompromissen geht (vgl. BMI 2019; Beck/Schnur 2016, S. 107 ff.; Schnur/Wiesemann 2024; Selle 2020, S. 117).

Es sollte lohnenswert sein, danach zu fragen, inwieweit sich Ansätze, Methoden, Instrumente und Wirkungen kooperativer Entwicklungsansätze bis dato entwickelt haben. Dazu findet sich in dieser Ausgabe eine ganze Reihe an Beiträgen zur Praxis kooperativer Stadtentwicklung. Kooperative Stadtentwicklung ist dabei prinzipiell kein „neuer“ stadtentwicklungspolitischer Ansatz. Sie gewinnt aber an Aufmerksamkeit. Und sie entwickelt sich prozessual und inhaltlich zu einem transformativen Paradigma, in dessen Rahmen klas-

sische Rollendefinitionen und Akteurskonstellationen einer „Urban Governance“ neu programmiert werden können (vgl. Förster et al. 2021) – in der aber auch inhaltlich allem voran transformative Ansätze vorangetrieben werden (vgl. Beck 2022). Neue (zivilgesellschaftliche) Akteure treten als Stadtmacherinnen und Stadtmacher in Aktion (wie etwa die Alte Mu in Kiel, vgl. Michaelis et al. in diesem Heft), Planungsbüros spezialisieren sich auf kooperative Entwicklungsprozesse (vgl. Frech bzw. Polinna et al. in diesem Heft), Verwaltungen lassen sich darauf ein, ihre Arbeitsprozesse dialogorientiert komplett neu zu denken (vgl. Mipourian in diesem Heft) oder stellen sich zumindest der Herausforderung, dies anzugehen (vgl. Weber in diesem Heft). Am Ende des Tages könnte sich hier der Prozess, wie Städte und Gemeinden das Zusammenwirken von Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft gestalten, grundlegend verändern (vgl. Beitrag Thissen in diesem Heft): Stadtentwicklung könnte in diesem Sinne vertrauensvoller, gemeinschaftlicher, demokratischer – und kooperativer – werden (vgl. ebd.).

Kooperative Stadtentwicklung als Koproduktion

Das kooperative Zusammenwirken der vielfältigen Akteure, die sich an der Entwicklung von Stadt beteiligen, ist an vielen Orten längst gute Praxis. So wird es mitunter in den Beiträgen dieser Schwerpunktausgabe deutlich (s. o.). Hinter dem Begriff steckt aber mehr. Aufmerksamkeit sollte vor allem der ersten Silbe dieses Wortes beigemessen werden. Wenn Stadtentwicklung ko-operativ ist, bedeutet dies erst einmal, dass hier unterschiedliche Akteure etwas Gemeinsames unternehmen. Das setzt zwei Momente voraus: ein gemein-



sames inhaltliches Anliegen sowie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Perspektive ließe sich hier auch holistischer fassen. Rohr (2023, S. 60 ff.) weist zutreffend darauf hin, dass ein solches „Ko“ auch über die Akteursbeziehungen selbst hinaus gefasst werden sollte, um die stofflich-materielle Welt um uns herum – nicht weniger als unseren Planeten Erde – miteinzubeziehen. Wenn wir die Frage stellen, in welcher Welt wir gemeinsam leben, wie wir die große Transformation bewerkstelligen wollen, dann geht es hier auch um die Berücksichtigung ebendieser Welt, ihrer Potenziale und Ressourcen, die uns umgeben und zur Verfügung stehen und auf die sich die Stadt- und Regionalentwicklung in ihrer räumlichen Beziehung fast selbstverständlich immer auch bezieht.

Kooperative Stadtentwicklung als in erster Linie gemeinsame Unternehmung von Gleichberechtigten zu begreifen, ist ein großer Schritt. Mit Blick auf die unterschiedlichen Stufen von Partizipation, wie sie etwa Sherry Arnstein (1969) mit der „Ladder of Participation“ illustriert hat, steht dieses „Ko“ quasi für die stärkste Form der Selbstorganisation, die sie als „Partnership“ bezeichnet. Inwieweit kooperative Stadtentwicklung dabei lediglich „operativ“ bleiben muss, ist eine damit gleichzeitig zu stellende Frage. „Operare“ bedeutet im Lateinischen „arbeiten“. Die Ko-operation als gemeinsame Arbeit an der Stadtentwicklung wirkt dann eventuell etwas tautologisch. Wer etwas gemeinsam entwickelt, wird in der Regel auch gemeinsam an dieser Entwicklung arbeiten. Die kooperative Stadtentwicklung könnte dann auch eine „Ko-Entwicklung“ von Stadt sein. Oder eine gemeinsame Arbeit an der Entwicklung von Stadt. Die Neue Leipzig-Charta hat das Dilemma des Begriffs der kooperativen Stadtentwicklung letztlich sehr elegant gelöst, indem sie nicht die „Arbeit“ an der Entwicklung von Stadt, sondern die „Produktion“ von Stadt in den Vordergrund stellt, und zwar anhand des Begriffs der „Koproduktion“ – im Sinne von gemeinsamen Gestaltungsprozessen seitens der vielfältigen Akteure der Stadtentwicklung als Modus kooperativer Stadtentwicklungen (BMI 2020, S. 9).

Zivilgesellschaftliche Akteure und Netzwerke werden in der Neuen Leipzig-Charta explizit als zu beteiligende Akteure von Koproduktionen in der Stadt- und Regionalentwicklung benannt. Damit wird eine Praxis zur Policy, die sich in den vor allem zivilgesellschaftlichen DIY-Projekten selbstorganisierter Stadtentwicklungsinitiativen bzw. des Stadtmachens bereits seit Langem entwickelt hat. Diese (vor allem zivilgesellschaftlichen) Praxen der Koproduktion stehen für kreative, kooperative Lösungsansätze, die auf den Prinzipien des Do-it-Yourself und des Do-it-Together basieren (vgl. Beck 2021, S. 9). Mark Terkessidis (2015) hat dies als Wandel von Kooperation zu Kollaboration beschrieben. Er weist darauf hin, dass es hier nicht mehr nur darum geht, gemeinsame Planungen zu betreiben, sondern um eine arbeitsteilige Gestaltung konkreter Projekte, in der neben und gemeinsam

mit anderen Akteuren eine aktive, umsetzungsbezogene Rolle – und letztlich auch Verantwortung – übernommen wird.

Abt (2023) betont mit Blick auf den Begriff der Koproduktion (in Abgrenzung zur Kooperation) den Moment der gemeinsamen Gestaltung: „Es geht bei der Kooperation um die Zusammenarbeit, aber nicht um die gemeinsame Gestaltung. Bei der Koproduktion sind beide Partner gleichermaßen und untrennbar bei der Herstellung eines Gemeinschaftsgutes verbunden“ (ebd., S. 253). Der Begriff der Koproduktion hat sich im Diskurs über kooperative Stadtentwicklungen letztlich etabliert – im Gegensatz zu anderen „Ko“-Begrifflichkeiten, wie etwa Co-Commissioning, Co-Management oder Co-Governance.

Kokreation – die handwerkliche Dimension der Koproduktion

Anders als Abt, der in Bezug auf den Begriff der Koproduktion auch Abgrenzungen zum Begriff der Ko-Kreation heranzieht, scheint dieser Begriff zumindest auf den zweiten Blick doch ein großes heuristisches Potenzial in Bezug auf Koproduktionen (in der Stadt- und Regionalentwicklung) zu besitzen. Rohr (2023, S. 63 ff.) entscheidet sich letztlich auch für ebendiesen Begriff, weil er ihm eine präzisere Prozessorientierung und eine größere handlungspraktische Relevanz beizumessen kann. Mit dem Begriff der „Kreation“ ließe sich etwa die kreative Entwicklung neuer Ideen, das Entwerfen, Gestalten und Umsetzen verbinden. Vor allem scheint mit dem Begriff der Kreation auch die handwerkliche Dimension besser getroffen als im Begriff der Produktion. Diese handwerkliche Dimension ist tatsächlich nicht zu unterschätzen. Zum einen verweist sie darauf, dass es sich hier um eine handwerkliche Fertigkeit handelt, die entsprechende Werkzeuge und die für deren effiziente Nutzung entsprechende Erfahrung voraussetzt. „Die Schwierigkeit liegt weniger darin, die richtigen Methoden zu kennen, als darin, sich die Erfahrungen anzueignen, was es jeweils braucht, um einen Prozess [...] voranzubringen und dann dafür die richtigen Methoden zu finden oder sie notfalls zu entwickeln“ (ebd., S. 50).

Der Begriff der Kreation verweist auch darauf, dass die materiell-handwerkliche Arbeit ein Katalysator für gelingende Kooperationen ist. In den Projekten des von Rohr mitgeführten Instituts für Partizipative Gestaltung in Oldenburg wird das immer wieder deutlich (vgl. ebd.). Aber auch andere Akteure dieses „Handwerks“ der Koproduktion verweisen explizit auf den Prozessmehrwert handwerklicher Arbeit, so etwa das Studio form-agera aus Münster. Sie sehen in der handwerklichen Dimension von Koproduktionen nicht zuletzt auch eine mögliche Anknüpfung an die Resonanztheorie von Rosa (2016) in dem Sinne, dass die praktische Arbeit an einem gemeinsamen Produkt – wie etwa einem Möbelstück – nicht nur einen Resonanzraum erzeugt (wenn die Produktion und Verwendung von Möbeln als dialogisches Instrument in Dia-



logprozesse integriert wird), sondern auch in der praktischen Arbeit daran Resonanz ermöglicht.

Koproduktion als Ansatz des Teilens

Eine gründliche Auseinandersetzung mit der Koproduktion in der Stadtentwicklung im Kontext von Gemeinwohlorientierung und großer Transformation kommt nicht um die Berücksichtigung der Dimension des Teilens herum. Koch et al. (2024) bieten hier in ihrer aktuellen Publikation zum Stadtteilen einen sehr guten Beitrag zur Strukturierung dieses Handlungsfelds stadtentwicklungspolitischer Koproduktionen. Tatsächlich sind Projekte des Stadtteilens zu einem immer selbstverständlicheren Teil von Stadtentwicklungen geworden. Am bekanntesten sind dabei wahrscheinlich die an vielen Orten betriebenen Tauschboxen, in denen unentgeltlich Bücher etc. hineingelegt und gegen andere getauscht werden können. Immer verbreiteter sind auch Konzepte zur gemeinschaftlichen Nutzung von Wohnraum, wie etwa das Clusterwohnen. Am weitreichendsten scheint das Konzept der Sharing City Seoul gefasst zu sein, das eine gemeinschaftliche Nutzung des gesamten Stadtraums von Seoul vorsieht. Konzepte des Stadtteilens können unentgeltlich sein und vorrangig soziale Netzwerke zum Ziel haben (vgl. Helfrich/Bollier 2019) – oder das Konzept des Teilens als Business Case adressieren, wie es im Kontext der Sharing-Ökonomie vielfach praktiziert wird (etwa beim Car-Sharing etc.). Das Sharing besitzt eine Gerechtigkeitsdimension jenseits der Gesetze des freien Marktes (Labaeye 2019), bei dem nicht zuletzt Zivilgesellschaft und Initiativen eine große Rolle spielen (Shareable 2018).

Perspektiven

Kooperative Stadtentwicklung als Koproduktion – dieser Ansatz birgt Potenziale, die über das bloße Capacity Building hinausgehen. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, weil die „Ko-Produktion“ eine prozessural-demokratische und eine inhaltlich-transformative, am Gemeinwohl und einer „gerechteren“ Stadt- und Regionalentwicklung orientierte Wirkungsrichtung kooperativer Stadtentwicklungen birgt. Sie sollte allerdings nicht als lineare Wirkungskette verstanden werden, bei der Kooperationen ausschließlich auf einen eingegrenzten Entwicklungsmoment hin ausgerichtet werden. Die Koproduktion ist vielmehr prozessual angelegt, was Rohr (2023) anhand des Feld-Prozess-Modells illustriert (ebd., S. 117 ff.).

Wenn ein koproduktiver bzw. ko-kreativer Prozess startet, geschieht dies in der ersten Phase der Resonanz: der Problemwahrnehmung und -analyse. Die Zuspitzung dieses Prozesses mündet in die zweite Phase der Krise. Phase drei beinhaltet die Lösung dieser Krise als „Kokreation“, die dann auf die Kultivierung dieser Lösung zielt. Letztere vierte Phase ist in anderen Prozessmodellen auch als Versteti-

gung angelegt. Bedeutsam ist das Feld-Prozess-Modell, weil es kontinuierlich angelegt ist. Jenseits einer „Lösung“ oder „Verstetigung“ verweist es darauf, Kokreationen (bzw. Koproduktionen) einer steten Überprüfung und Überarbeitung zu unterziehen. Eine Koproduktion ist in diesem Sinnen nie eine finale Antwort – sondern stets ein weiterführender Prozess.



Sebastian Beck

Seniorwissenschaftler beim vhw e. V., Berlin

Quellen:

- Abt, J. (2023): Koproduzieren – eine lebenswerte Stadt gemeinschaftlich entwickeln, umsetzen und bewahren, in: Abt, J./Blecken, L./Bock, S./Diringer, J./Fahrenkrug, K. (Hg.): Von Beteiligung zur Koproduktion. Wege der Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung, Wiesbaden, S. 251–268.
- Arnstein, S. R. (1969): A ladder of Participation. *Journal of the American Institute of Planners* (35), S. 216–224.
- Beck, S. (2021): Stadtmacherinnen und Stadtmacher II. Intermediäre und stadtgestalterische Zwischenräume, in: vhw werkSTADT (52), Berlin.
- Beck, S. (2022): Stadtmachen als Narrativ. Zwischen Impulsprojekten und transformativer Veränderung, in: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung* (6), S. 319–322.
- Beck, S./Schnur, O. (2016): Mittler, Macher, Protestierer. Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung, Berlin.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Neue Partner für die Quartiersentwicklung. Mit gemeinwohlorientierten Initiativen Stadt gestalten, Berlin.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020): Neue Leipzig-Charta, Berlin.
- Förster, A./Bangratz, M./Thissen, F. (2021): Lokale Politik und Beteiligung. Neue Wege des Stadtmachens und die Rolle lokaler Politik. vhw-Schriftenreihe (28), Berlin.
- Geels, F. W./Kemp, R. (2012): The Multi-Level Perspective as a New Perspective for Studying Socio-Technical Transitions. In: Geels, F. W./Kemp, R./Dudley, G./Lyons, G. (Hg.): *Automobility in Transition? A Socio-Technical Analysis of Sustainable Transport*, London, S. 49–79.
- Helfrich, S./Bollier, D. (2019): *Frei, fair und lebendig – die Macht der Commons*, Bielefeld.
- Koch, F./Bernhardt, F./Bretfeld, N./Buzwan-Morell, J./Cermenon, H./Doukas, S./Güde, E./Hörburger, C./Keller, C. (2024): Urbane Praktiken des Teilens in der Nachbarschaft: Wer teilt was, mit wem, wo und warum?, in: Ebd. (Hg.): *Stadt-Teilen. Neue Praktiken gemeinschaftlicher Nutzung urbaner Räume*, Bielefeld.
- Krämer, S. (2017): Vorwort, in: Neumüllers, M./Kennel, C./Rensing, L. (2017): *Stadt machen. Orte, Tempo, Engagement*, Ludwigsburg, S. 6–9.
- Labaeye, A. (2019): Sharing Cities and Commoning: An Alternative Narrative for Just and Sustainable Cities, in: *Sustainability* (4358/11), doi:10.3390/su11164358.
- Rohr, Jascha (2023): *Die große Kokreation. Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen*, Hamburg.
- Rosa, H. (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Berlin.
- Selle, K. (2020): Selbst gemachte Stadt. Fragezeichen, in: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung (3), Berlin, S. 114–118.
- Schneidewind, U. (2018): *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, Frankfurt a. M.
- Schnur, O./Wiesemann, L. (2024): Urbane Resilienz – gemeinwohlfördernd?, in: *Raumplanung* (225/1), S. 14–19.
- Shareable (Hg.) (2018): *Sharing Cities: Activating the Urban Commons*, Mountain View.
- Terkessidis, M. (2015): *Kollaboration*, Berlin.



Fee Thissen

Stadt gestalten: vertrauensvoll, gemeinschaftlich und demokratisch

„Eine gelingende Kooperation zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Initiativen ist die Voraussetzung für eine gemeinschaftliche und demokratische Gestaltung der Stadt“ (BBSR 2020, S. 89). Dieses Zitat gab den Anstoß, um über die Bedeutung von „gemeinschaftlich“ und „demokratisch“ im Zusammenhang mit kooperativen Stadtentwicklungsprozessen nachzudenken. Schnell wurde deutlich: Beides kann nur funktionieren, wenn die Basis – „vertrauensvoll“ – gegeben ist oder wiederhergestellt wird. Der vorliegende Beitrag gibt Denkanstöße und Anregungen zur Stärkung von Vertrauen, Gemeinschaftssinn und Demokratie – im Kontext aktueller Herausforderungen: Misstrauen in Verwaltung und Politik, Kriege und Krisensituationen, Anfechtung des sozialen Zusammenhalts, Sorge um die Demokratie.

Eine Frage des Vertrauens

„Eine Frage des Vertrauens“ lautet der Titel einer neuen Veranstaltungsreihe in Oberhausen im Ruhrgebiet. Im März 2024 begrüßt der Oberbürgermeister der Stadt etwa 100 Gäste, die sich für die Impulse des früheren Bundestagspräsidenten Norbert Lammert und des Vertrauensforschers Martin K. W. Schweer interessieren. Erörtert werden Fragen rund um das Vertrauen in Politik und Gesellschaft (vgl. Stadt Oberhausen 2024). Norbert Lammert beginnt seinen Vortrag, indem er einen Widerspruch aufzeigt: „Wir leben in einem der wenigen freien Länder der Welt, leben historisch einzigartig seit 75 Jahren mit allen Nachbarn in Frieden, bessere Verhältnisse hatte Deutschland nie – und doch gab es nie so viele Zweifel an der Verfasstheit des Gemeinwesens wie derzeit“ (WAZ 07.03.2024).

Zweifel und Misstrauen der Öffentlichkeit in kommunale hoheitliche Akteure beobachten Fachleute schon länger. Schon vor Jahren beschrieben Lobeck und Wiegandt eine Misstrauenshaltung gegenüber der kommunalen Verwaltung und Politik, die Ausdruck findet in Äußerungen wie: „Die bekommen es nicht geregelt; denen wachsen die Sachen über den Kopf; die machen ja doch, was sie wollen“ (Lobeck/Wiegandt 2019, S. 290). Die aktuellen Krisen haben dieses Misstrauen noch verstärkt: Corona, Klima, Kriege – all dies führt bei den in Deutschland lebenden Menschen zu Verunsicherung und zu Ängsten. Diese Gefühle werden verstärkt durch eine oft unklare, unvollständige und späte Kommunikation durch politische Akteure oder die Verwaltung. Oder gesteigert: durch unentschlossene und ausweichende Entscheidende. Oder extremer: durch Tun oder Unterlassen, das nicht zu Gesagtem oder Entschiedenem passt. Daraus können Enttäuschungen entstehen, die oftmals in Wut umschlagen (vgl. Stadtrederi 2024). Dies äußert sich aktuell in „zunehmend wütenden Protesten, es gibt das geringe Vertrauen in die derzeitige Regierung, es gibt eine große Sorge um die Demokratie“ (ebd.). Von einem

neuen Tiefpunkt ist die Rede und von einer Überforderung der Politik (vgl. Deutsche Welle 2023).

Was kann förderlich sein, um Vertrauen zu stärken oder wiederzugewinnen? In der Stadtentwicklung kommen vor diesem Hintergrund dialog- und beteiligungsorientierten Prozessen eine wesentliche Bedeutung zu. Prozessgestaltende und Moderierende arbeiten – häufig im Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit Kommunen – an einer Beteiligungskultur, an einer öffentlichen Meinungsbildung, an Dialogangeboten, an der Rückgewinnung und Stärkung des Vertrauens. Drei zentrale Punkte sind dabei dienlich:

- **Transparente Kommunikation:** Politik und Verwaltung müssen neue Formen der Kommunikation finden und neue Kommunikationswege suchen, um konkret, frühzeitig, vollständig und verständlich zu informieren. Abweichungen zwischen Gesagtem und der Realität sind dabei zu vermeiden, weil durch die gute Zugänglichkeit von Informationen, insbesondere über die Medien, ein rascher Abgleich für alle möglich ist (vgl. Deutsche Welle 2023). Daraus könne „neues Vertrauen“ gewonnen werden, das nach Lobo „mehr Transparenz, mehr Dialog, ein geringeres Auseinanderklaffen von Wort und Tat“ umfasst (vgl. ebd.).
- **Ehrliche Kommunikation:** Nicht selten kommt es in den oft langwierigen Prozessen zu Hürden und Stolpersteinen, beispielsweise durch wechselnde entscheidende Akteure oder sich verändernde Rahmenbedingungen. Dies kann zu Veränderungen im Prozessablauf führen oder gar zu einer „Rolle rückwärts“ in bereits gefundenen Lösungsansätzen. Nur ungern wird dies kommuniziert, was verständlich, aber nicht vertrauensbildend ist. Eine offensive Ansprache denen gegenüber, die betroffen sind, die sich aktiv einbringen, ist eine Frage der Wertschätzung und fördert Verständnis und Vertrauen.
- **Respektvolle Kommunikation:** Um den „guten Draht“ zwischen Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit zu stär-

ken, ist es dienlich, wenn Ansprechpersonen bekannt und erreichbar, wenn Zuständigkeiten klar erkennbar sind, wenn man sich freundlich und in „gutem Ton“ begegnet, wenn Rückmeldungen zeitnah erfolgen. In Veranstaltungen kommen Bürgerinnen und Bürger oft, um „sich Luft zu machen“. Mit den richtigen Kommunikationsregeln und einer stringenten Moderation ist es möglich, dies strukturiert und mit Anstand umzusetzen, um konstruktive Hinweise daraus zu ziehen.

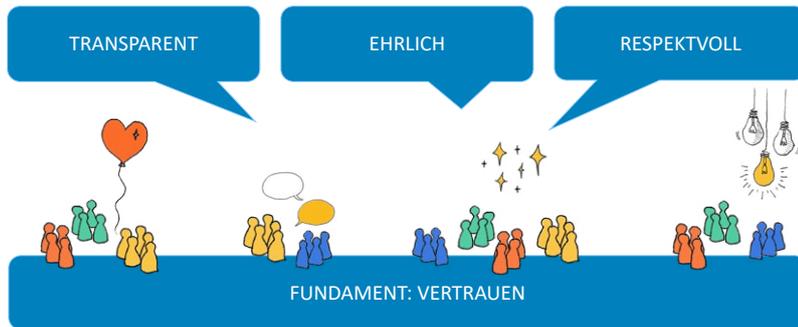


Abb. 1: Vertrauensbildende Kommunikation (eigene Darstellung)

Eine Frage des Gemeinschaftssinns

Das schwindende Vertrauen in Verwaltung und Politik ist auch – neben anderen – ein Grund, warum „andere Formen der Teilhabe und Mitgestaltung von politischen und planerischen Prozessen [...] gesucht und in unterschiedlicher Weise umgesetzt“ werden (Förster et al. 2021, S. 23). So wirken in Quartiers- und Stadtentwicklungsprozessen, die mal hoheitlich verantwortet, mal aus bürgerschaftlichem Engagement oder wirtschaftlichen Interessen initiiert sind, Akteure aus Verwaltung, Politik, Marktwirtschaft, einer vielschichtigen Zivilgesellschaft sowie Intermediäre (wie Kirchen, Stiftungen oder Wissenseinrichtungen) mit (vgl. Baukultur NRW 2022, S. 62). Sie initiieren, ermöglichen, stellen in Frage, üben Kritik, bringen Ideen ein, gestalten Stadt aktiv und entscheiden. All dies tun sie mit unterschiedlichen Interessen, Belangen, Einflussmöglichkeiten – zunehmend auf

der häufig geforderten Augenhöhe, weil Bürgerinnen und Bürger insbesondere durch das Voranschreiten der Digitalisierung sehr gut informiert sind und zudem örtliche Gegebenheiten meist am besten kennen (Stadtrederi 2022).

Bei gesetzlich verankerten Aufgaben der Stadtentwicklung – wie bei der Aufstellung oder Änderung eines Bebauungsplans – gibt es Routinen, um die Abstimmung zwischen den verschiedenen Akteuren herzustellen. Dazu zählt beispielsweise die Durchführung der frühzeitigen Öffentlichkeitsbeteiligung nach BauGB §3(1) (s. ergänzend zu diesem Thema: Selle/Decker 2023; Grüger et al. 2021). Bei freiwilligen Prozessen auf Projekt-, Quartiers- oder gesamtstädtischer Ebene kommen die vielen Akteure auf unterschiedlichste Weise zusammen. Wie genau die gemeinsame Auseinandersetzung mit einer spezifischen Planungs- oder Kommunikationsaufgabe gestaltet wird, orientiert sich bestenfalls konkret an den Inhalten und Aufgaben des jeweiligen „Falls“ und den betroffenen und zu beteiligenden Akteuren. Dass ein solches Zusammenführen von Akteuren

und die Verständigung über Qualitätsziele von Entwicklungsvorhaben, der Diskurs über die unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen, Befürchtungen und Belange grundsätzlich möglich und ertragreich ist, zeigen viele Prozessbeispiele (vgl. Thissen 2022; Fugmann et al. 2018).

Dennoch sind in solchen hoheitlich verantworteten Stadtentwicklungsprozessen, an denen die interessierte Öffentlichkeit oder bestimmte Zielgruppen teilhaben, zumeist auch Herausforderungen zu bewältigen. Welche das sein können und was dennoch zum Gelingen beitragen kann, sei an drei Beispielen kurz illustriert:

- **Wesentliche Akteure nachhaltig zur Mitwirkung verpflichten:** Ein Beteiligungs- und Kommunikationsprozess, in dem sich viele Menschen gemeinsam angestrengt und um eine breit akzeptierte Lösung gerungen haben, kann im Nachhinein ad absurdum geführt werden, weil neuerliche Bedarfe eines sich verweigernden, zentralen Akteurs diese Lösung grundsätzlich in Frage stellen. Um dies zu vermeiden, hilft eine fundierte Akteursanalyse, eine engagierte bis vehemente Aktivierung solch zentraler Akteure und eine nachhaltige Verpflichtung zu deren aktiver Mitwirkung.

- **Stillen Akteuren Raum geben:** Häufig ist zu vernehmen, dass Beteiligungsveranstaltungen nicht repräsentativ seien. Das stimmt – Kooperations- und Kommunikationsprozesse sind sozial selektiv. Den Prozess steuernde



Abb. 2: Gemeinschaftlich Stadt gestalten (eigene Darstellung)



und gestaltende Akteure sollten deshalb Mitwirkungsmöglichkeiten für Zielgruppen mit gemeinhin weniger Einflussmöglichkeiten eröffnen oder sich um „Sprachrohre“, Multiplikatoren oder Influencer bemühen.

- Kritische Stimmen zulassen: Bei Anfragen zur Prozessgestaltung und Moderation heißt es nicht selten: „Wir müssen noch die letzten Kritiker umstimmen!“. Natürlich treffen in öffentlichen Veranstaltungen unterschiedliche Charaktere aufeinander: skeptische, kritische, hinterfragende Menschen, aber auch wohlwollende und unterstützende. Genau da, wo unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen, beginnt Demokratie. Statt also kritische Meinungsäußerungen „wegzudrücken“, sollten wir ihnen zuhören, die Bedürfnisse hinter den Positionen ergründen und uns bemühen, einen konstruktiven Kern herauszuschälen.

Vielen Menschen reichen die Angebote im Rahmen solcher hoheitlich verantworteten Prozesse nicht aus. Stadtmachende treten aktiv für eigene Belange ein, entwickeln in kooperativen Prozessen eigene Projekte und bespielen die politische Agenda (vgl. BBSR 2020, S. 131). Stadtmachende sind aktive Treiber bei der Gestaltung unserer Städte. Dies zeigt sich in Initiativen, gemeinschaftlichen Wohnprojekten, Gemeinschaftsgärten, Kulturräumen, Dritten Orten. Unabhängig davon, ob die Gestaltung von Stadt top-down oder bottom-up initiiert ist, um sie vertrauensvoll und gemeinschaftlich zu gestalten, müssen wir vor allem eins: miteinander reden.

Eine Frage der Demokratie

Heutzutage erleben wir alle Unsicherheiten – in Bezug auf die Klimakrise, auf die Kriege, rund um den sozialen Zusammenhalt und den demokratischen Grundkonsens. In der Stadtentwicklung und den damit verbundenen Beteiligungs- und Dialogveranstaltungen treffen diese Herausforderungen auf konkrete räumliche und gesellschaftliche Aufgaben. Sie hängen häufig mit einer direkten Betroffenheit von Bürgerinnen und Bürgern zusammen. Dem lässt sich auch demokratisch begegnen. Aber was macht eine demokratische Haltung vor allem aus? Auf diese Frage gibt es viele Antworten. Aber immer ist dabei von gegenseitigem Zuhören, vom Austausch der Argumente und vom Akzeptieren der so getroffenen Entscheidungen die Rede.

- Einander zuhören: Oft erleben wir Teilnehmende in den Veranstaltungen, die mit vorgefestigten Meinungen auftreten, Fachmeinungen in Frage stellen, sich mit Einzelinteressen laut Gehör verschaffen usw. In teils heftigen Schlagabtauschen geht das „Einan-

der-Zuhören“ oft unter, denn: Gegensätzliche Positionen, Kritik, Wut und Erläuterungen wollen oft nicht gehört werden. Teils fehlt auch die Zeit, die Zuhören braucht. Dies hat Folgen, denn „mangelndes Zuhören verursacht Verluste. Untersuchungen zeigen, dass die Krisen, Rufschädigungen, sozialen Ungerechtigkeiten und sogar der Vertrauensverlust in unseren Gesellschaften auf mangelndes Zuhören zurückgeführt werden können“ (Deutschlandfunk 2023). „Einander zuhören“ ist ein wesentlicher Teil von Kommunikation. Er ermöglicht, die verschiedenen inhaltlichen Interessen und Positionen der vielen Akteure zu erfassen und bildet damit die Basis für den Austausch von Argumenten.

- Argumente austauschen: Rund um Fragen der Stadtentwicklung treffen Meinungen aufeinander. Diese können nah beieinanderliegen, sie können sich aber auch gegensätzlich gegenüberstehen (vgl. bipar 2024). Der Austausch von Argumenten ist förderlich für das Verständnis anderer Blickwinkel. Andere Ansätze und Einstellungen zu verstehen, heißt nicht, mit ihnen einverstanden zu sein. Man muss sie aber zulassen, um im Diskurs zusammenzukommen und Inhalte auszuhandeln. „Mit Rücksicht und Respekt die eigene Meinung vertreten, kontrovers diskutieren und unterschiedliche (politische) Positionen in den Austausch bringen“, dies stärkt die Auseinandersetzung miteinander trotz strittiger Themen (BFSFJ 2024). Nur so lassen sich konsensfähige Lösungen entwickeln.
- Entscheidungen akzeptieren: Die von Michael Isselmann vielfach angesprochene und geforderte „Entscheidungsakzeptanzkultur“ hat es schwer (Stadtrederi #12, 2022). Isselmann beschreibt eingängig, dass in vielen Punkten

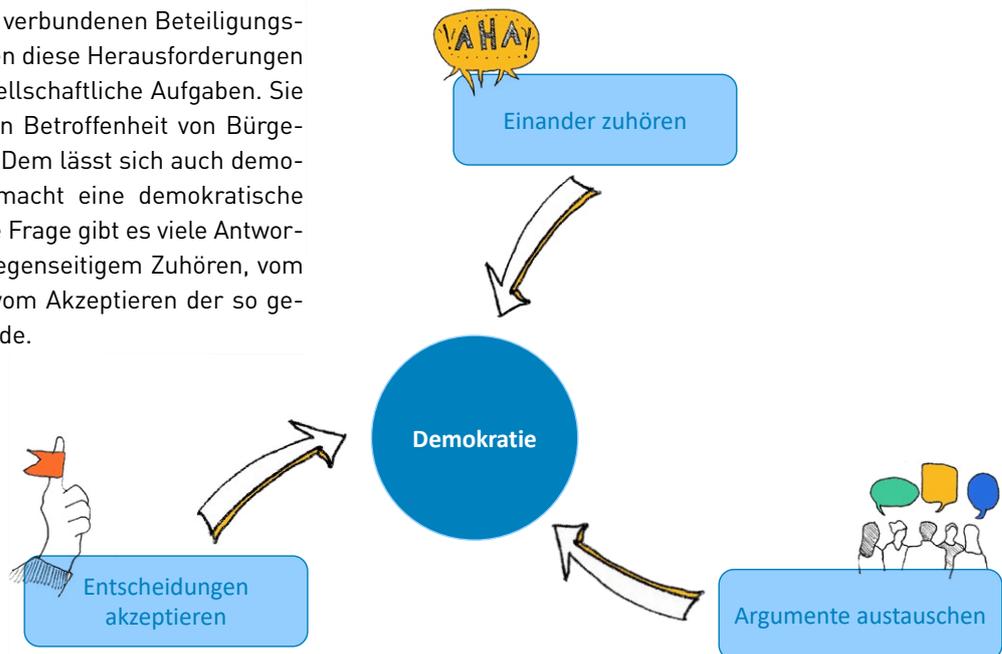


Abb. 3: Demokratisch Stadt gestalten (eigene Darstellung)



„ein grundsätzlicher gesellschaftlicher Konsens fehlt“, was Ausdruck findet in einem fehlenden Verständnis von Notwendigkeiten, im fehlenden Anerkennen von Entscheidungen, im fehlenden Mittragen von Handlungssträngen seitens der Bevölkerung (ebd.). Dies jedoch ist ein wesentlicher Part von Demokratie: Aufbauend auf dem Zuhören über dem Austausch von Argumenten muss man hinkommen zu einer Verständigung über Lösungsansätze, die dann in Entscheidungen münden. Diese werden in Stadtentwicklungsprozessen in Abwägung der vielen Interessen und Argumente im Sinne des Gemeinwohls getroffen. Demokratie heißt deshalb auch, Entscheidungen zu akzeptieren und mitzutragen – auch wenn sie von der eigenen Meinung abweichen.

In heutigen dialog- und beteiligungsorientierten Stadtentwicklungsprozessen geht es immer um „mehr“. Natürlich dreht sich alles um eine in Rede stehende Planungs- und Kommunikationsaufgabe. Doch die aktuellen Krisen und Umbrüche fordern uns auch bei der Gestaltung von Stadt heraus – nicht nur inhaltlich bezogen auf eine zukunftsorientierte Entwicklung von Quartieren und Städten, die aktuelle Herausforderungen, Trends und Treiber berücksichtigt, sondern auch im Prozess: Mit einer sensiblen und bewussten Beteiligung und Kommunikation kann es uns gelingen, wieder mehr Vertrauen zu entwickeln – im Miteinander, in Verwaltung und Politik. Es kann uns gelingen, die Diskurs- und Handlungsfähigkeit zu stärken, um gemeinschaftlich aktiv zu werden; es kann uns gelingen, Demokratie zu stärken. Deshalb ist und bleibt eine gelingende Kooperation zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Initiativen die Voraussetzung für eine vertrauensvolle, gemeinschaftliche und demokratische Gestaltung der Stadt.



Dr. Fee Thissen

Architektin AKNW, Stadtforscherin,
Prozessgestalterin und Moderatorin;
Leitung des Büros „Urbane Transformation“,
Oberhausen

Quellen:

Baukultur NRW (Hg.) [2022]: Phase 0. (Online verfügbar unter https://baukultur.nrw/site/assets/files/10332/bknw_magazin_nr_2_phase_0-1.pdf. Zugriff am 03.04.2024).

bipar, Berlin Institut für Partizipation [2024]: Populismus und Partizipation. Was wir populistischen Verführungen entgegensetzen können. (Veröffentlicht am 13.03.2024 unter <https://www.bipar.de/statement-populismus-und-partizipation/>. Zugriff am 11.04.2024).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hg.) [2020]: Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BFSFJ) [2024]: Demokratie leben! Im Gespräch bleiben – trotz unterschiedlicher Meinungen. (Online verfügbar unter <https://www.demokratie-leben.de/magazin/magazin-details/projekt-mannheim-spricht-224>. Zugriff am 11.04.2024).

Deutsche Welle [2023]: Sascha Lobo: Das zerrüttete Vertrauen der Deutschen in die Politik. (Im Interview auf YouTube unter <https://www.youtube.com/watch?v=LJMM-JP4LWE>, Zugriff am 11.04.2024).

Deutschlandfunk [2023]: Kommunikationsforschung: Zuhören lernen – wie geht das? (Online verfügbar unter: <https://www.deutschlandfunk.de/aktives-zuhoe-ren-lernen-kommunikation-100.html>, Zugriff am 15.04.2024)

Förster, Agnes/Bangratz, Martin/Thissen, Fee [2021]: Lokale Politik und Beteiligung. Neue Wege des Stadtmachens und die Rolle lokaler Politik. vhw Schriftenreihe Nr. 28. (Online verfügbar unter https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr_28_LOB_web.pdf, Zugriff am 03.04.2024).

Fugmann, Friderike/Ginski, Sarah/Selle, Klaus/Thissen, Fee [2018]: Multilaterale Kommunikation in Prozessen der Stadtentwicklung. Querauswertung aus 50 Praxisbeispielen. PT-Materialien, Nr. 40(1) (Online verfügbar unter https://www.netzwerk-stadt.eu/Downloads/Publikationen/multikom_40_1.pdf, Zugriff am 15.04.2024).

Grüger, Christine/Paderta, Damian/Selle, Klaus/Thissen, Fee [2021]: Wir ernten doppelt ... Digitale Öffentlichkeitsbeteiligung in der Bauleitplanung – ein Praxisbericht. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung H. 5/2021, S. 236–242 (Online verfügbar unter <https://www.netzwerk-stadt.eu/Downloads/Publikationen/Ernten-doppelt.pdf>, Zugriff am 10.04.2024).

Lobeck, Michael/Wiegandt, Claus-C. [2019]: Can't buy me trust – zur Rolle des Vertrauens in der Stadtentwicklung. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 6/2019, S. 289 ff. (Online verfügbar unter: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2019/6_2019/FWS_6_19_Lobeck_Wiegandt.pdf, Zugriff am 02.04.2024).

Selle, Klaus/Decker, Ronja [2023]: Neue Blicke auf frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung im Alltag der Stadtentwicklung. Offene Vorgaben. Zurückhaltende Praxis. Dynamischer Kontext. In: vhw Schriftenreihe Nr. 40 (Online verfügbar unter: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr_40_Fruehzeitige_Oeffentlichkeitsbeteiligung.pdf, Zugriff am 10.04.2024).

Stadt Oberhausen [2024]: Eine Frage des Vertrauens: Ex-Bundestagspräsident Norbert Lammert zu Gast im Rathaus. (Online verfügbar unter: https://www.oberhausen.de/de/index/rathaus/aktuelle-pressemeldungen/meldungen_2024/eine-frage-des-vertrauens.php, Zugriff am 03.04.2024).

Stadtrederi [2022]: Vom Misstrauen zum Vertrauen: Wie können Politik und Verwaltung Vertrauen zurückgewinnen? Stadtrederi #12 vom 25.04.2022 (Online verfügbar unter <http://www.stadtrederi.com/>, Zugriff am 03.04.2024).

Stadtrederi [2024]: Kommunikation im Sturm: zwischen aufgeheizter Feindseligkeit und misstrauischen Beziehungen. Stadtrederi #30 vom 04.03.2024 (Online verfügbar unter <http://www.stadtrederi.com/>, Zugriff am 11.04.2024).

Thissen, Fee [2022]: Beteiligung und Prozessgestaltung mit vielen Akteuren. In: Wékel/Ohnsorge (Hg.) [2022]: 33 Projekte. Beispielhafte Entwicklungsprojekte für innerstädtische Bereiche – neue Materialien zur Planungskultur, S. 60 f. (Online verfügbar unter https://www.netzwerk-stadt.eu/Downloads/Publikationen/23-2_Projekte%2033_Beispielhafte_Entwicklungsprojekte_Innenstadt_2022.pdf, Zugriff am 10.04.2024).

Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ) [2024]: Zerstört sich die Demokratie am Ende selbst? In: WAZ vom 7. März 2024.



Cordelia Polinna, Simon Breth, Fritz Lammert, Louis Speer

Umnutzung einer leer stehenden Bäckerei in der Senftenberger Altstadt

Die Altstadt von Senftenberg, einer Stadt in der Lausitz, besticht durch ihren historischen Charakter und ihre liebevoll sanierten Gebäude rund um den Marktplatz, durch kleinteiligen, inhabergeführten Einzelhandel und die Nähe zum See. Allerdings sind auch hier bei immer mehr Läden die Jalousien geschlossen oder die Fenster mit den Kontaktdaten der lokalen Makler beklebt. Von einigen Gewerbetreibenden ist zudem bekannt, dass sie bald das Ruhestandsalter erreichen – Firmennachfolgen sind nicht immer absehbar. Parallel entwickeln sich Nutzungen, die nicht ins Bild einer belebten, touristisch attraktiven Altstadt passen: ein Zuviel an Barbierläden, Ferienwohnungen in ehemaligen Läden, ein Ladenlokal, das mit Verkaufsautomaten bestückt ist.

Der Strukturbruch nach der Wende hat auch in Senftenberg zu dramatischen Bevölkerungsverlusten geführt. Bis heute ist der demografische Wandel anhaltend, sowohl im Landkreis Oberspreewald-Lausitz als auch in der Stadt Senftenberg gehen die Einwohnerzahlen weiter zurück. Doch eigentlich liegen in der Kreisstadt im Lausitzer Seeland, einem der Zentren der Lausitz, große Chancen für eine attraktive, belebte und vielfältig genutzte Innenstadt: Senftenberg ist staatlich anerkannter Erholungsort und Standort der BTU Cottbus-Senftenberg, es gibt gute Bahnverbindungen in die Metropolen der Umgebung, in der Region entstehen zahlreiche innovative Firmenstandorte, die die technologie-affine Tradition der Lausitz in die Zukunft bringen.

Was passiert in Zukunft in den Erdgeschosszonen einer mittelstädtischen Innenstadt?

Um mit den vielen Potenzialen der Stadt weiterzuarbeiten und die Stadt für die dringend benötigten Zuzügler attraktiv zu machen, ist proaktives Handeln notwendig. Es ist zu

definieren, was die zukünftigen Aufgaben einer klein- und mittelstädtischen Innenstadt, wie Senftenberg, in Zukunft sein können. Ist sie weiterhin primär „Bühne für den Handel“ oder nehmen andere Angebote im Bereich der Kultur, des lebenslangen Lernens, sozialen Austauschs etc. an Bedeutung zu? Fast niemandem fällt es schwer, aufzuzählen, welche Angebote in Senftenberg fehlen, dass ein Kino, eine Espresso-Bar oder eine Disco das urbane Leben komplettieren würden. Doch die dann folgende Frage, wer das denn machen soll, bleibt leider meist unbeantwortet. So geht es also in Senftenberg auch darum, ein Handwerkszeug dafür zu entwickeln, wie mit dem Problem des Fachkräftemangels umzugehen ist, wie neue und zusätzliche Gewerbetreibende für die vielfältigen unternehmerischen Möglichkeiten in der Stadt begeistert werden können und wie die entstehenden Lücken zu füllen sind.

Chancen durch das Förderprogramm ZIZ

Senftenberg konnte erfolgreich Gelder aus dem Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen einwerben und hat nun die Chance, ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Stärkung der Innenstadtattraktivität umzusetzen. Neben baulichen Maßnahmen zur Begrünung des Marktplatzes und zur Erneuerung und Ergänzung des Stadtmobiliars wird die Innenstadt durch Veranstaltungen und Marketing intensiv beworben. Flankierend arbeitet das Innenstadtmanagement daran, Strategien zur kurz-, mittel- und langfristigen Stärkung der Innenstadt und zur Vernetzung der Akteure zu entwickeln. Das Innenstadtmanagement wird im Team durch die Büros Brethdelacalle Architekten mit Sitz in Annahütte/Schipkau und Forward Planung und Forschung mit Sitz in Berlin umgesetzt.



Abb. 1: Umbau in der ehemaligen Bäckerei (Fotos: Innenstadtmanagement Senftenberg)

Warum stehen die Erdgeschosse leer?

In einer ersten Erhebung wurden ca. 40 nicht aktive Erdgeschossläden gezählt – augenscheinliche „Leerstände“. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass diese gar nicht im herkömmlichen Sinne leer stehen, sondern aus vielfältigen Gründen nicht aktiv genutzt werden. Einige Eigentümer zögern, ihre Gewerbeflächen zu vermieten, weil sie selbst im Haus leben und Störungen durch neues Gewerbe befürchten – sie haben keine ökonomische Notwendigkeit, Einkünfte aus der Vermietung ihrer Flächen zu erzielen. Darüber hinaus besteht in vielen Gewerbeflächen ein erheblicher Sanierungsbedarf, was eine rentable Neuvermietung erschwert. In anderen Fällen verhindern Erkrankungen der betagten Eigentümer oder ungeklärte Erbsituationen eine Vermietung. Die Annahme, dass die Läden leer stehen, weil es keine neuen Nutzer oder zu wenig Kaufkraft gibt, musste zumindest in Teilen korrigiert werden. Läden stehen auch leer, weil sie aus verschiedenen Gründen nicht auf dem Markt angeboten werden. Senftenberg erweist sich dahingehend als Prototyp für eine Stadt im demografischen Wandel – als Vorreiter für eine Entwicklung, mit der viele andere Städte in Deutschland bald ebenfalls konfrontiert werden bzw. bereits konfrontiert sind.



Abb. 2: Eröffnung in der ehemaligen Bäckerei

Darüber hinaus zeichnet sich auch in Senftenberg der Strukturwandel im Einzelhandel ab: Für nahezu alle Nutzungen gibt es digitale Alternativen, deren Komfort viele Menschen in den letzten Jahren zu schätzen gelernt haben. Sie entscheiden bewusster, ob sie in die Innenstadt gehen oder online bestellen. Zwei Pole dominieren auch hier das Einkaufsverhalten: das effiziente, preisbewusste Einkaufen online, in Discountern oder Fachmärkten, die mit dem Auto erreichbar sind und die auch in Senftenberg das Entstehen zusätzlicher Zentren in Randlage begünstigen. Zudem nimmt das erlebnisorientierte Shopping zu, das für außergewöhnliche Einkaufserlebnisse und die Verknüpfung von Handel, Gastronomie, Kultur und Unterhaltung steht. Für

die Altstadt Senftenbergs mit ihrem touristischen Angebot, den kleinteiligen Gebäuden und Läden, versteckten Gassen und Höfen besteht ein großes Potenzial darin, sich stärker auf diesen erlebnisorientierten Handel zu fokussieren und auf einzigartige, spezialisierte Produkte oder regional erzeugte Spezialitäten zu setzen.

Neue Ansätze der Leerstandsaktivierung sind notwendig

Durch die aktuellen und die sich abzeichnenden Leerstände droht jedoch nicht nur eine Abwärtsspirale mit Blick auf Aufenthaltsqualität und Umsätze, sondern auch eine immobilienwirtschaftliche Abwertung. Gleichzeitig werden Flächenpotenziale frei – Möglichkeitsräume für neue Nutzungen! Diese Flächen jedoch allein durch ein Leerstandskataster oder eine digitale Plattform beleben zu wollen, hat sich schnell als wenig erfolgversprechend erwiesen. Zudem gibt es in der Stadt sehr aktive und lokal vernetzte Makler, die derartige Aufgaben professionell übernehmen. Eine zukunftsfähige und belebte Innenstadt wird nicht mehr allein mit gewerblichen Aktivitäten sicherzustellen sein. Die Stadt muss andere Wege gehen und die Innenstadt insbesondere durch Engagement der Bürgerinnen und Bürger und der Zivilgesellschaft beleben. Hierfür braucht es intermediäre Akteure, die zwischen Eigentümern, Gewerbetreibenden, ehrenamtlich Tätigen, Kulturschaffenden, der Stadtverwaltung etc. vermitteln und so das Testen neuer Angebote und Nutzungen ermöglichen. Im Förderzeitraum können diese Strukturen durch das Innenstadtmanagement aufgebaut werden, intensiv muss dabei jedoch die anschließende Verstärkung vorbereitet werden.

Die Anlaufstelle „Mittendrin“ – Aktivierung einer ehemaligen Bäckerei

Eine zentrale Strategie des Innenstadtmanagements ist es, mit dem Team selbst im Handlungsraum präsent zu sein und Leerstände zu aktivieren. Eine ehemalige Bäckereifiliale an der Eingangsstraße in die Senftenberger Altstadt konnte zur Anlaufstelle „Mittendrin“ durch die Stadt angemietet und umgestaltet werden. Idee des Innenstadtmanagements ist es, diesen Standort nur so lange zu nutzen, bis ein langfristiger Mieter für das attraktive Ladenlokal gefunden ist. Deshalb wurden keine festen Ein- oder Umbauten vorgenommen – alle Möbel sind mobil und so gestaltet, dass sie schnell transportiert und in ein anderes räumliches Setting eingepasst werden können. Die Räume sind weiterhin im Portfolio des beauftragten Maklers, bei Besichtigungen kommt die durch das Team genutzte und belebte Fläche deutlich besser an als ein typischer leerer Laden. Die Anlaufstelle verfolgt also ein nomadisches Konzept und zieht bei Erfolg weiter in den nächsten Leerstand.



Für die Innenausstattung hat das Büro UM:BAU aus Luckenwalde ein maßgeschneidertes, aber dennoch kostengünstiges und flexibles Konzept entwickelt. Der „Mittendrin-Laden“ bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten: von Arbeitsplätzen über Raum für kleine Veranstaltungen, Ausstellungen und Vorträge bis hin zu einer Küche für gemeinsames Kochen und Essen sowie einer gemütlichen Lounge-Ecke. Zudem ist Platz für weitere Ausstattungsgegenstände, sodass ein Kreativraum mit Werkstattcharakter entstehen kann. Im Vordergrund stand bei der Gestaltung, dass der Raum für vielfältige Aktivitäten nutzbar ist und eine einladende Atmosphäre entwickelt. Denn hier finden nicht nur Beratungsgespräche des Innenstadtmagements statt, sondern auch Vernetzungs- und Beteiligungsangebote wie der „Mittendrin-Stammtisch“ für die Innenstadtakteure, der sich alle zwei Wochen trifft und Themen wie Unternehmensnachfolge oder Geocaching als Werkzeug für die Innenstadtbelebung diskutiert. Das Kinder- und Jugendparlament kann den Raum nutzen, geplant sind zudem Aktivitäten von Fachschaften der BTU.



Abb. 3: Einladung zum Stammtisch

Gründung des Vereins „Mittendrin Senftenberg e. V.“

Die Laufzeit des Förderprogramms ZIZ ist auf August 2025 begrenzt – doch für die Steigerung der Attraktivität der Innenstadt braucht es einen langen Atem. Es ist wichtig, Strukturen zu schaffen, die über das Förderprogramm hinausragen. Deshalb wurde im März 2024 der gemeinnützige Verein „Mittendrin Senftenberg e. V.“ gegründet. Zweck des Vereins ist es, Menschen zusammenzubringen, die mit nichtkommerziellen Ideen Leerstände in der Innenstadt beleben und die Angebotsvielfalt erhöhen wollen. Denn in Senftenberg schlummern zahlreiche verborgene Potenziale und Fähigkeiten: eine Frau, die Barockkostüme näht, ein Hobbybierbrauer, eine Sportlehrerin, die Bewegungsangebote für Kinder organisieren will, oder Eltern, die von einem Familiencafé träumen. Leider fehlen oft die dafür notwendigen Räume sowie rechtliche und organisatorische Strukturen. Durch das geteilte Engagement im Verein wird eine Plattform geschaffen, die es ermöglicht, diese Wünsche gemeinschaftlich umzusetzen. Der Verein fungiert als Katalysator für gemeinsame Initiativen und ermöglicht es

Menschen, ihre Ideen mit einer guten Ausstattung und guten Materialien in die Tat umzusetzen, ohne allein unternehmerisch tätig werden zu müssen. Durch die Bündelung von Ressourcen und Fachwissen können notwendige Schritte, wie Genehmigungen, Versicherungen und andere rechtliche Aspekte, effizienter angegangen und flexible Lösungen gefunden werden. Angestrebt ist die Verstetigung des multifunktionalen Raums – der flexibel als kreativer Werkstattraum und für Veranstaltungen mit bis zu 50 Personen genutzt werden kann – an seinem jetzigen Standort oder an anderer Stelle. Der „Mittendrin-Laden“ soll nicht nur als Treffpunkt dienen, sondern auch als „Keimzelle“ für weitere Leerstandsbelebungen.



Abb. 4: „Mittendrin“-Stammtisch

Die positive Resonanz auf den Verein zeigt sich darin, dass zahlreiche Menschen den „Mittendrin-Laden“ besuchen und ihre kreativen Ideen einbringen. Geplant sind Einsteigerkurse zum Thema Künstliche Intelligenz, Reparier- und Bastelworkshops, die Organisation von Führungen auf die Türme der Stadt, Kunstausstellungen und Theaterworkshops. Über die Aktivitäten des Vereins soll deutlich werden: Es gibt viele Senftenbergerinnen und Senftenberger, die ihre Innenstadt lieben und sich hier gern engagieren. Die neu geschaffenen Angebote bilden einen Humus, auf dem andere – kommerzielle – Angebote wachsen können.

Der Leerstand erfordert dringend innovative Ansätze, und wir sind überzeugt, dass Orte für soziale Zusammenkünfte, für Teilhabe und für zivilgesellschaftliches Engagement ein Kern dieser „neuen Innenstädte“ sein werden. Die gestarteten Aktivitäten signalisieren, dass die Innenstadt nicht nur ein Geschäftsraum, sondern ein Ort des sozialen Miteinanders ist. Die Angebote, die durch den Verein geschaffen werden, sind nicht als Konkurrenz zu den etablierten Gewerbetreibenden gedacht. Indem der Verein als Katalysator für positive soziale und kulturelle Aktivitäten fungiert, schafft er einen Nährboden, der das Potenzial hat, das lokale Unternehmertum zu beleben und die Innenstadt zu



einem florierenden Zentrum zu machen. Deutlich wird einmal mehr die große Bedeutung von intermediären Akteuren, die neue Kooperationen zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft, Eigentümern, Gewerbetreibenden und anderen Innenstadtakeuren, etwa aus dem Kultur- und Bildungsbe- reich, ermöglichen können. Denn um als Stadt noch weitere Schritte zu gehen, etwa nach dem Vorbild des „Zentrums für Austausch und Machen“ in Erlangen eine Schlüssel- immobilie zu erwerben und von einem Verein als kreativen Zukunftsort betreiben zu lassen, braucht es professionali- sierte und verlässliche Strukturen.

Senftenberg hat das Potenzial, ein attraktives Bild von mit- telstädtischer Urbanität zu vermitteln und damit auch in Zukunft Familien in die Stadt zu locken. Die Botschaft ist, dass die Stadt Möglichkeiten für spannendes ehrenamtli- ches Engagement bietet und dass fehlende Angebote hier gemeinsam mit anderen selbst gestaltet werden können.



Dr. Cordelia Polinna

Dipl.-Ing. Stadt- und Regionalplanung, DASL, AKB, Mitglied im Kuratorium des vhw, Ge- schäftsführung von forward Planung und Forschung GmbH, Berlin



Simon Breth

Freier Architekt und Brandschutzplaner, Inhaber von brethdelacalle Architekten Part mbB, Annahütte (Schipkau)



Fritz Lammert

M.Sc. Urban Design, B.Sc. Stadtplanung, Projektleitung bei forward Planung und Forschung GmbH, Berlin



Louis Speer

M.Sc. Urban Design, B.Sc. Soziologie technick- wissenschaftlicher Richtung, Projektleitung bei forward Planung und Forschung GmbH, Berlin

©bestforbest_AdobeStock

1 VON 3 WEBINAREN GEWINNEN!

Kommen Sie mit nach
SRI LERNKA
Ohne lange Dienstreise zur Fortbildung

Webinar **SOMMER**

Jetzt mitmachen
vhw-webinarsommer.de

vhw Fortbildung



Siri Frech

Die Kraft der vielen

Wie DEIN PARK die gemeinschaftliche Aktivierung eines Stadtparks ermöglichte

Es geht um kooperative Stadtentwicklung – irgendwo zwischen urbanem und ruralem Raum in der Fontanestadt Neuruppin in Brandenburg. Und es geht um Prozessbegleitung, die diese Form der Raumentwicklung braucht. Prozessbegleitung ist ein Wirkungsbereich, der sich schwer beschreiben und vermitteln lässt. Ich möchte in diesem Artikel das besondere Projekt DEIN PARK vorstellen und gleichzeitig den Blick und das Wirken als Prozessbegleiterin (**blaue Absätze**) erlebbar machen. Es ist ein Versuch.

Startfunken

Das Projekt DEIN PARK habe ich dank der Förderung Post-Corona-Stadt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik NSP über zwei Jahre von Anfang 2022 bis Ende 2023 begleiten dürfen. Geboren wurde das Projekt schon einige Jahre vorher im Kontext der Evangelischen Schule Neuruppin. Die Idee, mehr außerschulische Lern- und Aktionsräume zu schaffen, fiel im Coronakontext auf den fruchtbaren Boden eines vergessenen Stadtparks. Schülerinnen und Schüler sowie ein Lehrer konzipierten Laufstrecken, Nistkästen, Website und Logo und brachten sie in den Park, den angrenzenden Stadtwald und das World Wide Web.

Um das Projekt auf eine neue Stufe zu heben, kontaktierte der Lehrer die Stadtverwaltung und fand einen aufgeschlossenen Mitarbeiter in Amt für Stadtentwicklung. Sie stellten zusammen den NSP-Förderantrag und bekamen einen Zuschlag, nicht zuletzt aufgrund der ungewöhnlichen Kooperation von Verwaltung und Schule.

Ebenfalls ungewöhnlich war zu diesem Zeitpunkt die offene und fast ansteckende Energie des Projekts, das erst wenige in Neuruppin kannten. Alle, die damit in Kontakt kamen, spürten die starke, positive Grundhaltung und hatten Lust, mitzuwirken. So ging es auch mir – für die anstehende Aufgabe der Prozessbegleitung die beste Startbedingung.

Der Förderantrag hatte zwei Schwerpunkte: Zum einen der Bau von neuer Infrastruktur im Stadtpark mit Sitzkreis für Gruppen, Aktionswiese sowie Sport- und Spielgeräten. Und zum anderen den Aufbau eines Akteursnetzwerks, das gemeinsam Aktionen und Leben in den Park bringen sollte. Bei Letzterem kommt die Prozessbegleitung ins Spiel – eine Begleitung, die einen Plan für einen Netzwerkaufbau hat und doch offen ist für einen ganz eigenständigen Prozess mit all seinen Überraschungen. Eine Begleitung, die Menschen zusammen und ins gemeinsame Tun bringen kann und gleichzeitig strategisch mitdenkt, um den nächsten passenden Schritt zu erkennen.



Abb. 1: Einweihung der Sportgeräte beim Parkfest 2024 (Foto: Martin Wittchen)



Eine zentrale Frage in der Prozessbegleitung ist immer wieder: Wo fließt die Energie? Sie zu beantworten, braucht eine Mischung aus Gespür, Mut und klarer Sicht auf die Dinge, so wie sie gerade sind.

So entstand ein Kernteam aus offener Verwaltung, tief verwurzeltem Akteur/Lehrer und mir als externer Prozessbegleiter. In dieser Konstellation trafen wir uns wöchentlich und entwickelten Schritt für Schritt den Prozess und das Projekt DEIN PARK gemeinsam.

Für eine Prozessbegleitung ist ein solch gemischtes Kernteam eine ideale Wirkungsvoraussetzung. Sie ermöglicht ein tiefes Wirken in die Stadt und in die Verwaltung hinein, was bei diesem Projekt essenziell ist.

Kleine Schritte

Das erste Jahr stand im Zeichen des Netzwerkaufbaus durch eine Handvoll kleiner, thematischer Werkstätten. Dabei verfolgten wir als Kernteam mehrere Ziele gleichzeitig: unterschiedliche Akteure und neue Verwaltungsmitglieder zusammenbringen, das Projekt bekannt machen, ins gemeinsame Tun kommen, dabei das kooperative Wirken erproben und schließlich das Projekt inhaltlich weiterentwickeln. So entstanden eine Parkvision, Aktivierungsideen, Raumstrategien und Veranstaltungskonzepte.

Im Nachhinein erstaunt mich die Ergebnisfülle dieser kleinen Workshops immer noch. Wir legten großen Wert auf die Einladung der passenden Personen und waren doch offen über jeden, der dazukam. Unabgesprochen handelten wir immer nach den Prinzipien „Die da sind, sind genau die Richtigen“ und „Was hier entsteht, ist genau das Richtige“. Es gab großes Vertrauen in den Prozess und einen großen, offenen Raum für Mitwirkung. Letzterer war dem Projekt von Anfang an inhärent, und er wurde durch die Werkstätten gleichzeitig gefüllt und erweitert.

Testphasen

Im ersten Sommer wurde eine Testphase von neuen Aktionen (vom Wildzirkus bis zum Waldbaden) durchgeführt, und im Herbst veranstalteten wir ein großes Netzwerktreffen, zu dem alle Teilnehmenden der Werkstätten eingeladen wurden. Dieses Treffen führte zu einer starken Vernetzung über die Grenzen von DEIN PARK hinaus. Auch in kleineren Städten, wo fast alle alle kennen, ist ein solcher Raum eine Seltenheit.

Aus Sicht der Prozessbegleitung sind solche Netzwerktreffen Überraschungsräume. Es ist nicht möglich, alles zu planen und zu erfassen, was hier auf einfache Weise entsteht. Besonders fruchtbar scheinen solche Treffen, die unterschiedlichste Akteure (hier von Künstlerin über Vertreter der Stadtwerke, Vereine, Kitaleitung bis zur Verwaltung) zusammenbringen, die ein Projektziel verbindet.

Zukünftige Trägerstruktur

Neben dem Netzwerkaufbau wurde zum Ende des ersten Jahres eine andere Baustelle immer deutlicher: Wie kann eine langfristige Trägerstruktur für das Projekt aussehen, und wie kann sie aufgebaut werden? Die naheliegende Gründung eines Vereins kam nicht in Betracht, weil dann wieder die meiste Last auf wenigen Schultern liegen würde und es in dieser Form schwierig ist, die Verwaltung in einer aktiven Rolle einzubinden. Eine andere Lösung musste gefunden werden, die leicht einzuführen ist, die erprobt werden kann und die die Kraft der vielen nutzt. Im Kernteam entwickelten wir eine soziokratische Struktur, aus vier Arbeitskreisen und einem inneren Take-off-Team. Dieses innere Team ist eine bunte, starke Mischung aus Vertretern von Institutionen, Vereinen und Verwaltung aus allen Dezernaten. Möglich wurde dies durch die vorangegangenen Werkstätten und das bereits erprobte Miteinanderarbeiten. Wir luden die Teammitglieder ein, diese horizontale Projektstruktur quer durch die Verwaltung und die Akteurslandschaft für ein Jahr zu testen und mit Leben zu füllen.

Es war ein Testlauf, weil wir als Kernteam diese Struktur noch weiterentwickeln wollten und weil unklar war, ob und wie viel Zeit die Verwaltungsmitarbeitenden investieren konnten. Wir konzipierten die Teamtreffen und bereiteten die Ergebnisse auf. Zudem unterstützten wir die einzelnen Arbeitskreise, in ein gemeinsames Tun zu kommen.



Abb. 2: Stadtpark Neuruppin (Foto: Yvonne Bethke)

Gemeinsame Ziele

Insgesamt traf sich das Take-off-Team vier Mal im zweiten Jahr für vier Stunden – eine überschaubare Anzahl mit großer Wirkung. Jedes Treffen hatte einen Werkstattcharakter und verteilte Aufgaben in die Arbeitskreise. Das Take-off-Team stellte sich für dieses Testjahr drei Aufgaben, die zentrale Elemente der gemeinschaftlichen Parkentwicklung sein sollten:



Abb. 3: Das Kernteam (v. l.: Jonas Langenberg, Siri Frech, Michael Landeck) mit Bürgermeister Niko Ruhle (2. v. l.) und Baudezernent Jan Juraschek (r.)

Die Ko-Pflege

Zu Beginn des Projekts wurde schnell deutlich, dass eine angemessene Parkpflege die finanziellen und personellen Ressourcen der Stadtverwaltung übersteigen würde. Aus diesem Grund sind schon seit Jahren der Verschönerungsverein und die Reservistenkameradschaft im Park aktiv und pflegen einige zentrale Bereiche. Doch dies reicht nicht aus. Der denkmalgeschützte Stadtpark verwildert zusehends und ist als Park in weiten Teil kaum noch zu erkennen. Durch einen World Clean up Day, den die Evangelische Schule im Park mit einigen Klassen und den involvierten Lehrern durchführte, entstand die Idee, im Park eine regelmäßige Ko-Pflege mit Schulklassen zu etablieren. In einem Staffelstabssystem können Klassen sich etwas für die Klassenkasse dazuverdienen und lernen dabei Parkpflege und die Angebote im Park kennen. In begleiteten Teamwerkstätten wurden diese Ideen konkretisiert und notwendige Grundlagen und Voraussetzungen geklärt. Darauf aufbauend wurde eine Biotopkartierung durchgeführt, die wiederum Grundlage für ein Pflege- und Entwicklungshandbuch für den Stadtpark war. Beides wurde im Arbeitskreis des Take-off-Teams erarbeitet, in dem auch das Amt für Tiefbau und Stadtgrün vertreten ist. Durch das Handbuch wurde klar, wann Schulkassen welche Pflegeschritte übernehmen können. Mit den Fördergeldern wurde eine Grundausstattung von Geräten erworben, und erste Testläufe wurden durchgeführt.

Die Herausforderung in der Prozessbegleitung war hier, Amtshandeln und Projektdenken miteinander zu verweben, sodass die Verwaltung und das Projekt das bekommen, was sie brauchen, um weiterzugehen.

Das Parkfest

Die zweite Aufgabe, die sich das Take-off-Team stellte, war die Initiierung eines Parkfestes. Die Idee zu einem Fest im Park entstand bereits in einer der ersten Werkstätten. Doch es brauchte erst den Aufbau eines Netzwerkes, den Bau der Infrastruktur und ein starkes Take-off-Team, um es Wirklichkeit werden zu lassen. Kooperative Entwicklungen brauchen Zeit, um zu wachsen. Im Take-off-Team wurde die dem Fest zugrundeliegende Haltung und ein dazu passendes Konzept entwickelt. Auch dies war Teil der Prozessbegleitung. Nachhaltigkeit, eine behutsame Einbettung in den Naturraum, eine gemeinschaftliche Umsetzung mit vielen Akteuren und aktives Mitmachen bildete das Fundament für ein lebendiges und in Neuruppin einzigartiges Fest. Viele Initiativen, die im Park wirken und Angebote schaffen, wurden hier sichtbar und erlebbar. Eine Institution möchte ich hier hervorheben, weil sie sich in einer Breite einbrachte, die alle überraschte. Es war die Jugendkunstschule, deren Fotoklasse eine Ausstellung mit Fotos aus dem Park in der Sparkasse eröffnete, zwei Tanzgruppen führten ihre naturverbundenen Tänze zum Parkfest auf und die Schülerinnen einer Grafikgruppe entwarfen eine dreistufige Werbekampagne für das Parkfest, die DEIN PARK zum ersten Mal in der ganzen Stadt sichtbar machte. Foto- und Grafikgruppe wurden durch einen Leiter der Jugendkunstschule begleitet, der Teil des Take-off-Teams ist.

Aus der Vorbereitung und Umsetzung des Parkfestes wurde für die Prozessbegleitung und das Kernteam deutlich, dass Heterogenität Netzwerke stärkt und zu „Ökosystemen“ werden lässt. Das heißt, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt Dinge beginnen, ineinanderzugreifen, ohne dass von zentraler Stelle alles geregelt werden muss.

Die Überzeugung

Wie können wir den Bürgermeister, die Dezernenten und Amtsleiter in der Stadtverwaltung von unserer Arbeit im Take-off-Team mit horizontaler und kooperativer Projektstruktur überzeugen? Das war die dritte Aufgabe, der sich das Take-off-Team stellte. Ziel war es, die Arbeitsform des Take-off-Teams, die sich als effizient und für alle gewinnbringend erwiesen hat, langfristig zu sichern und als Projektstruktur für die nächste Entwicklungsphase von DEIN PARK zu etablieren. Dazu konzipierten und erarbeiteten wir gemeinsam eine Broschüre, die den Mehrwert von DEIN PARK für die einzelnen Fachgebiete der Verwaltung darstellte. Denn das Projekt wird zwar vom Amt für Stadtentwicklung zentral getragen, doch wirkt es auch stark in die Bereiche Kultur, Bildung, Gesundheit und Sport hinein. Um dieses Potenzial für alle nutzbar zu machen, braucht es auch weiterhin eine kooperative Projektstruktur wie das Take-off-Team. Doch dies geht nur mit der Unterstützung aller involvierten Ämter, die gleichzeitig enorm davon profitieren können.

Dieser Teil der Prozessbegleitung war einer der strategischsten Bereiche. Er war geprägt von Impulsen, die von Einzelnen zum Kernteam ins Take-off-Team und wieder zurückgingen. Wir übten uns im kollaborativen Ausrichten und Produzieren und waren überrascht über das Ergebnis, das größer als seine Teile war.

Die Begleitung des Take-off-Teams war ein Experiment – Prozessbegleitung lebt auch davon, Dinge auszuprobieren. Die Treffen begleitete ich so, dass ein selbstständiges Team entstand, das mich am Ende nicht mehr brauchte. Die Prozessbegleitung war nicht Teil des Teams. Alle wichtigen Entscheidungen wurden nur von den Teammitgliedern getroffen.

Schlussbild

Im umgeräumten Saal des Gemeinderats sitzen über 20 Verwaltungsmitglieder. Es ist eine bunte Mischung aus Bürgermeister, Dezernenten, Amts- und Fachgebietsleitern sowie Sachbearbeitern. Einige von ihnen sind Teil des Take-off-Team und tief im Projekt DEIN PARK involviert, und andere hören heute zum ersten Mal ausführlicher vom Projekt und dem Take-off-Team. Wir stellen die Inhalte der Broschüre vor und formulieren deutlich, was es von der Stadtverwaltung und ihren Leitungen braucht, damit DEIN PARK weiterwachsen kann. In der anschließenden Diskussion entsteht das Commitment, diese für die Verwaltung neue kooperative Projektstruktur gemeinsam weiterzutragen. Zudem entsteht eine leise Ahnung davon, dass eine solche Struktur auch in anderen Feldern der Verwaltung wirksam sein könnte. Für mich endete hier die Prozessbegleitung nach zwei Jahren. Das Take-off-Team arbeitet nun selbstständig weiter. Alle Grundlagen sind gelegt. Und ich freue mich auf die Einladung zum nächsten Parkfest.



Abb. 4: Basteln beim Parkfest (Foto: Martin Wittchen)

Am Ende steht für die Prozessbegleitung immer das Loslassen. Wenn wir gut gehen können, haben wir einen guten Job gemacht. Das ist vielleicht das Schwierigste und das Wichtigste. Prozessbegleitung ist ein weites, in der Planungswelt jedoch noch nicht so weit verbreitetes Wirkungsfeld. Es ist nicht leicht zu fassen und kann kaum über Bilder von fertigen Parks oder Gebäuden vermittelt werden. Deshalb der Versuch dieser Form der Projektbeschreibung. Zum Abschluss möchte ich drei wichtige Zutaten für eine erfolgreiche Prozessbegleitung zusammenfassen, die jedoch sicherlich nicht umfassend sind:

- **Stärkendes Einfühlen:** Das heißt, den Kern des Projekts erkennen, mitleben und unterstützen.
- **Facilitation:** Diese Form der Begleitung ermöglicht den Aufbau von selbstwirksamen Teams und Gruppen.
- **Strategische Impulse:** Hier geht es um Mut und Offenheit für Experimente sowie um das Einbringen von Erfahrungswissen.

Es gibt noch viel mehr Zutaten. Und ich freue mich über einen Austausch darüber.



Siri Frech

Raum+Dialog, Landschaftsarchitektin und Facilitatorin, Berlin

Bei Interesse an der Broschüre DEIN PARK gern eine E-Mail senden an info@sirifrech.de

„Wir sehen uns durchaus als Leuchtturm in der Stadt“

Interview mit Valentin Rühlmann von FACK e. V. aus Altenburg in Thüringen

Mit engagierten und neuen Ideen bietet eine zivilgesellschaftliche Initiative in Thüringen jungen Menschen die Möglichkeit, ihre Stadt und die Region mitzugestalten. In Altenburg arbeitet der Verein FACK e. V. (Futurist's Agency for a new Cultural Kick-Off) mit und für Kinder, Jugendliche und Erwachsene bis 27 Jahre. In der sogenannten Zukunftsfabrik, einer alten Villa im Zentrum der Stadt mit etwa 31.000 Einwohnenden, können sich die jungen Menschen selbst ausprobieren. Sie sollen erleben, wie andere junge Menschen aktiv Verantwortung übernehmen, können über ihre Bedürfnisse sprechen, Interessen erkennen, eigene Projekte umsetzen und sich weiterbilden. Das, so der Mitgründer und Geschäftsführer Valentin Rühlmann, sei das beste Mittel gegen die wachsende Zustimmung für rechtsextreme Einstellungen. Dr. Kristina Seidelsohn und Sebastian Beck von der vhw-Forschung haben für unsere Zeitschrift Forum Wohnen und Stadtentwicklung (FWS) mit ihm gesprochen.



Valentin Rühlmann

FWS: Valentin, ihr macht viele Projekte von und mit Kindern bis hin zu jungen Erwachsenen. Gibt es ein besonders erfolgreiches Projekt, das du hier kurz vorstellen könntest?

Valentin Rühlmann: Bei unserem R:EVOLUTION-Projekt, einem Ideenwettbewerb, wurden letztes Jahr in zwei Monaten 51 Projektvorschläge von jungen Menschen

aus der Region eingereicht. Für 89 Prozent der Einreichenden war es das erste eigene Projekt. Wir hatten insgesamt 40.000 Euro, und nach einem Online-Voting mit 1126 abgegebenen Stimmen konnten wir damit 13 Projekte umsetzen. Darunter sind z. B. eine von ukrainischen Geflüchteten organisierte Kindertheaterbühne oder ein Fußballplatz, den wir jetzt aufbauen. Vorgestern war ich mit dem 11-jährigen Mika beim Bürgermeister, um den Vertrag zu unterzeichnen. Dazu kamen dann noch mal vier Projekte von Leuten, die wir gesondert angesprochen hatten, für die die Hürde, an einem Wettbewerb teilzunehmen, zu hoch war. Das sind beispielsweise eine Gruppe syrisch-afghanischer Geflüchteter, eine Gruppe ukrainischer Geflüchteter und zwei Gruppen aus dem sehr ländlichen Raum.

FWS: FACK e. V. hat es sich zum Ziel gesetzt, die Zielgruppe der jungen Menschen gleichzeitig zu den Hauptorganisatoren des Vereins zu machen. Wie funktioniert das?

Valentin Rühlmann: Unsere Zielgruppe sind junge Menschen bis 27, wir nennen sie Member. Wir zählen all diejenigen darunter, die wir über unseren Newsroom, einen unserer wichtigsten Kommunikationskanäle, erreichen können und die an unserer Arbeit teilhaben. Die Zahl der Member wächst, weil viele ihre Freundeskreise integrieren.

Derzeit sind wir bei etwa 260. Dann haben wir noch die Admins. Diese sind im rechtlichen Sinne der Vorstand des Vereins. Das ist einerseits der gewählte, geschäftsführende Vorstand mit vier Personen. 18 weitere Admins haben sich selbst dazu ernannt, indem sie sich bereit erklären, anzupacken und mitzuwirken, sie schmeißen quasi den Laden. Die älteste Person ist 27, die jüngste zwölf Jahre alt. Wir haben junge Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, manche gehen zur Schule, andere studieren, machen eine Ausbildung oder gehen arbeiten. Von ihrem Engagement lebt die ganze Geschichte. Sie entwickeln sich dadurch zu Führungskräften: Sie fingen irgendwann an, darüber nachzudenken, wie sie andere junge Menschen stark machen können und verwalten jetzt ein paar Hunderttausend Euro im Jahr. Das ist schon ordentlich.

FWS: Interessant – die Begriffe in eurer Organisationsstruktur kommen aus der Gaming-Welt und finden dort auch ihre Entsprechung. Funktioniert das für junge Leute besser?

Valentin Rühlmann: Ja. Unsere Organisation baut auf insgesamt vier Rollen auf. Das ist zweckdienlich, um unsere Mission nach unserer Wirkungslogik zu erfüllen: Neben den Member und Admins haben wir noch Supporter und Avatare. Die Supporter sind Vereinsmitglieder, also Unternehmen, Organisationen oder Privatpersonen, die den FACK e. V. mit Geld oder in manchen Fällen auch mit Technik, Know-how und Zugang zu Netzwerken unterstützen. Und die letzte Rolle sind die Avatare, die Mitarbeitenden. Das bin ich und unser Funding Director sowie Minijobberin und Minijobber.

FWS: Was treibt euch an, junge Menschen dabei zu unterstützen, sich zu selbstbestimmten, mutigen und innovativen, jungen Erwachsenen zu entwickeln?

Valentin Rühlmann: Der Anlass sind verschiedene Herausforderungen. Die Unterstützung von rechtsautoritärem, ra-

dikalem Gedankengut wächst, auch bei jungen Menschen. Bei den letzten Landtagswahlen, wo Personen ab 16 mitwählen durften, war die AfD bei den Erstwählern die stärkste Kraft. Gleichzeitig leidet unsere ländliche Region schon lange unter Abwanderung von jungen Menschen sowie unter einem Fach- und Führungskräftemangel. Viele brechen Schule oder Ausbildung ab, die Chefs von Unternehmen berichten uns von jungen Menschen, die nur halbherzig bei der Arbeit sind. Wir gehen davon aus, dass der Ursprung all dieser Probleme darin liegt, wie die Menschen aufwachsen und wie sie sozialisiert sind. Ein Beispiel: Wenn du jeden Abend gefragt wirst „Wie war dein Tag?“, dann lernst du, dich selbst zu reflektieren. So lernst du, wer du bist und was du von der Welt willst. Wenn du in einem Kontext aufwächst, wo dies nicht gang und gäbe ist, wo sich niemand dafür interessiert, was du denkst, dann lernst du das nicht. Und dann fühlt man sich zwar irgendwie mies, weiß aber nicht, woran es liegt. Junge Menschen lernen von Familie, Freunden, Schule usw., Verantwortung wegzuschieben und nicht über sich selbst nachzudenken. Wir wollen das verändern. Wir glauben, dass wir die vielen Herausforderungen in der Welt nur in einer vielfältigen Demokratie meistern können, in der mutige, selbstbestimmte, aktive Menschen in der Lage sind, die Probleme zu lösen.

FWS: Wie macht ihr das konkret?

Valentin Rühlmann: Die nachhaltigste Lösung aus unserer Sicht ist das Angebot eines alternativen Sozialisationsraums. Hier können wir dauerhaft gezielte Interventionen anbieten, Umgangsformen etablieren und durch unsere Admins und unsere Avatare anderen etwas vorleben. Damit schaffen wir innerhalb von ein paar Jahren Superhelden, die empathisch sind, sich in einer komplexen Welt bewegen können und das Gefühl haben, ihr Leben und die Welt gestalten zu können. Das müssen wir erreichen.

FWS: Und was ist die Motivation der Einzelnen, bei euch mitzumachen?

Valentin Rühlmann: Bei unseren Teammeetings sonntags um 19 Uhr stellen wir am Anfang immer drei Fragen, eine davon lautet: Warum bist du bei FACK dabei? Da erzählen die jungen Menschen davon, dass sie sich weiterentwickeln können, dass sie das Gefühl haben, wir wachsen, und dass es gut für sie ist, dass sie das Team mögen, die Atmosphäre und wie wir zusammenarbeiten. Für mich ist es das gute Gefühl, junge Menschen stark zu machen, und noch besser ist es, wenn dies bei einem 15-Jährigen bewirkt, dass er oder sie denkt: Ich bin richtig gut darin, andere stark zu machen.

FWS: Du hast anfangs davon erzählt, wie die Region beschaffen ist, dass es dort auch rechtsextremes Gedankengut gibt und Jugendliche auch in diesen Umfeldern sozialisiert werden. Ihr seid zum Beispiel Teil des Netzwerks Weltoffenes Thüringen. Worum geht es dabei?



Abb. 1: FACKtory – die Zukunftsfabrik in Altenburg (Fotos: FACK e. V.)

Valentin Rühlmann: Das Netzwerk Weltoffenes Thüringen bringt in der politisch durchaus heiklen Lage in Hinblick auf die Kommunal-, Europa- und Landtagswahlen verschiedene Akteure zusammen. Diese setzen sich dafür ein, dass Thüringen ein Ort für alle Menschen ist, wo Unternehmen eine Zukunft sehen, wo es nach wie vor Entwicklungs-, Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten für Menschen gibt. Es gibt eine thüringenweite Koordinierung und an verschiedenen Orten Lokalgruppen, die ihre eigenen kleinen Events machen.

FWS: Und was ist euer Beitrag?

Valentin Rühlmann: Wir machen ganz klassische Dinge, wie, dass wir Poster raushängen oder uns an Demonstrationen gegen Rechtsextremismus beteiligen. Zudem machen wir mit unseren Partnern zum Beispiel Informationsveranstaltungen zur Wahl. Das Entscheidendste ist aber das informelle Geschehen im Alltag. Wenn wir zum Beispiel mit jungen Menschen reden, die stereotyp Böhse Onkelz hören und auch ein entsprechendes Mindset dahinter haben.

FWS: Was sind denn so Beispiele einer Alltagskommunikation mit jungen Menschen, die rechtsextreme Einstellungen teilen?

Valentin Rühlmann: Das ist eine spannende Frage, weil ich glaube, dass der Umgang zwischen persönlichen Emotionen und taktisch kluger Vernunft liegen muss. Natürlich möchte ich sofort widersprechen und die Leute zum Schweigen bringen, aber das löst keine Veränderung aus. Ich wurde etwa letztes von einem Jungen, der wusste, dass ich die AfD nicht gut finde, vor seinen Freunden gefragt: „Was hältst du eigentlich von der AfD?“ Ich habe gesagt: „Vollidioten.“ Ich hätte besser sagen sollen: „Das sind Feiglinge“. Warum ist dieser Unterschied wichtig? Ich bin der Überzeugung, dass wir in einer Zeit von Identitätskrisen leben. Junge Menschen wachsen in einer Welt auf, die ihnen mehr Möglichkeiten eröffnet als je zuvor in der Geschichte.



Diese stehen natürlich nicht allen offen, es entsteht jedoch der Anspruch, sich zu positionieren und Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig fehlt es an Orientierung. Über soziale Medien kommen Botschaften wie: So sollst du das machen, so sollst du sein, so sollst du dich verhalten. All das schafft in erster Linie Überforderung, Unsicherheit und Angst. Ich weiß nicht, wer ich bin, wo ich hinwill, und ich fühle mich mies. Das führt dazu, dass Menschen die Verantwortung dafür externalisieren: Die da oben oder die Ausländer sind schuld. In diese Leere kommt dann jemand auf TikTok und sagt, du bist ein richtiger Mann und schon was wert, weil du deutsch bist. Und genau das ist das Problem. Es geht nie um Inhalte, sondern um soziale Zugehörigkeit und um Statusregulation. Demzufolge ist es viel stärker zu sagen, das sind Feiglinge, als, dass die dumm sind. Denn mit feigen, kleinen Leuten, die nur Angst haben, will keiner etwas zu tun haben. Das will keiner sein. Essenziell ist, dass wir alternative Sozialisationsangebote schaffen und die jungen Menschen wieder stark machen.

FWS: Habt ihr das Gefühl, dass ihr es in Einzelfällen geschafft habt, Weltbilder und Meinungen zu verändern?

Valentin Rühlmann: Das sind natürlich hypothetische Schätzungen. Ich weiß nicht, wie sie sich entwickelt hätten, wenn sie nicht ein halbes Jahr bei FACK dabei gewesen wären. Aber ich bin mir mit Blick auf unser Team sicher, dass wir da Akteure haben, die in so eine Richtung abgelenkt wären, hätten sie nicht mit Amon, Unamat und Ali zusammengearbeitet. Ali veranstaltet immer am ersten Freitag im Monat „FACK-Your-Friday“, ein Community-Party-Event, an dem verschiedene Leute zusammenkommen. Da trifft dann die klassische „Wir-hören-eben-Böhse-Onkelz-Gang“ auf die „Ali-Gang“ und machen gemeinsam Party. Ich glaube, das hilft sehr.

FWS: Gibt es auch Negativbeispiele?

Valentin Rühlmann: Ja, wir sind in einem konkreten Fall daran gescheitert, den Ton zu treffen. Vielleicht erwarte ich auch zu viel von uns. Doch wir erleben, dass es ein schmaler Grat ist zwischen „das geht überhaupt nicht“ und „trotzdem bist du hier gewollt“. Eine große Gruppe von Leuten, die letztes Jahr kam, ist dieses Jahr nicht mehr dabei. Ich denke, das liegt daran, wie wir uns gesellschaftspolitisch positionieren. Effektiv ist, wenn die jungen Menschen langfristig positive Erfahrungen machen, zum Beispiel bei gemeinsamen Partys. Wenn wir sie oder uns zu sehr abgrenzen, wird das nicht passieren.

FWS: Man hört immer wieder von Anfeindungen gegen Initiativen wie die eure. Gab es bei euch Vorfälle und wenn ja, wie geht ihr damit um?

Valentin Rühlmann: Das ist auch eine Folge von dem, was ich gerade gesagt habe. Wir hatten zum Beispiel vor drei Wochen einen kleinen Einbruch, als während unserer Öffnungszeit jemand ins Haus kam, die Küchentür aufbrach, mit einem Schwamm im Abfluss die Küche überschwemmen wollte und ein riesengroßes Hakenkreuz mit Putzmitteln auf den Boden malte.

FWS: Müsst ihr damit allein zurechtkommen, oder gibt es Unterstützung von anderen Akteuren in Altenburg bei solchen Angriffen?

Valentin Rühlmann: Es gibt zwischen den zivilgesellschaftlichen Akteuren einen Konsens, sich in solchen Fällen gegenseitig zu unterstützen, selbst, wenn wir sonst verschiedene Ansätze vertreten. Das Problem ist aber die unterschiedliche Sicht auf das Problem. Es gibt Leute, die sagen, bitte keine Klarnamen in Zoom-Meetings, falls je-



Abb. 2: Diskussion und Austausch im öffentlichen Raum



mand dabei ist, der uns hier ausspioniert. Ich glaube, ehrlicher Weise, dass wir hier eine Vorbildfunktion einnehmen müssen. Es ist unsere Aufgabe als Erwachsene, und nicht unbedingt die der Kinder und Jugendlichen, unsere gesellschaftliche Führungsrolle einzunehmen. Wir müssen hier stehen, wir müssen hier widersprechen. Und wir müssen dafür einstehen, was wir tun, auch, wenn wir indirekter und direkter Repressalien ausgesetzt sind. Mir persönlich hilft es, zu denken, dass es keine mutigen Menschen sind, die die Hakenkreuze schmieren. Das sind keine starken Leute. Das sind Leute, die schaut du böse an und sie knicken ein. Wir haben jetzt hier zumindest auf der lokalen Ebene keinen Mastermind mit dem riesigen faschistischen Plan. Oben sind die, klar. Aber vor Ort sind es eigentlich kleine Angsthäsen, die ziemlich enttäuscht von ihrem Leben sind.

FWS: Auch, wenn es euch in erster Linie um die Kinder und Jugendlichen und deren individuelle Entwicklung geht: Inwieweit seid ihr auch ein Projekt der Altenburger Stadtentwicklung?

Valentin Rühlmann: Auf jeden Fall gestalten wir die Stadt mit. Ein großer Baustein unserer Arbeit ist unsere Zukunftsfabrik, die FACKtory, eine Villa in der Innenstadt von Altenburg. Das Gebäude gehört der Stadt Altenburg, war viele Jahre Einwohnermeldeamt und wurde 2022 in einem Vergabeverfahren mit Wettbewerb an uns übergeben. Der Ort wird jetzt von jungen Menschen selbst gestaltet. Wir wurden letztes Jahr mit dem Stadtpreis als Best-Practice-Projekt Deutscher Stadtentwicklung ausgezeichnet. Wir sehen uns durchaus als Leuchtturm in der Stadt.

FWS: Wer sind für euch wichtige Kooperationspartner? Sind das auch eure Unterstützer?

Valentin Rühlmann: Wichtig sind zunächst die Kooperationen in der Stadt Altenburg, in unserer Nachbarschaft, wo wir uns in den anderthalb Jahren gut etabliert haben. Das ist zum Beispiel die Spielewelt im Josephinum, die Kirche mit ihrem Altenburger Hofsalon, der Fairtrade-Laden, die zukünftige Stadtbibliothek und so weiter. Wir treffen uns monatlich und planen gemeinsame Formate. Die zweite Richtung betrifft die Kooperation mit dem Jugendamt Altenburger Land. Das Jugendamt möchte uns gern in den Jugendförderplan aufnehmen. Wenn das klappen würde, hieße das eine Vier-Jahres-Finanzierung, eine Personalstelle plus Projektmittel. Da sind jedoch noch einige Schritte zu gehen. Dies könnte auch eine intensivere fachliche Zusammenarbeit mit anderen Trägern der Jugendarbeit bedeuten. Die dritte Ebene betrifft die Partnerinnen und Partner aus dem Kinnings Network im Thüringer Raum, von dem wir gefördert werden. Und sehr wichtig sind für uns auch Akteure im ländlichen Raum, wo junge Menschen selbstorganisiert bereits etwas auf die Beine gestellt und in ihren Gemeinden ein gutes Standing haben. Diese wollen wir als Multiplikatoren vor Ort stärken und so unsere Arbeit ausweiten.

FWS: Ihr habe eure Arbeit und euren Ansatz ja vollständig neu erfunden und seid jetzt in Altenburg ein wichtiger Akteur. Benötigt ihr mehr Unterstützung?

Valentin Rühlmann: Die besondere Herausforderung unseres Projekts ist aus meiner Sicht dieser Brückenbau zwischen professioneller Hochskalierung und spontaner Beteiligung unserer Zielgruppe. Auf der einen Seite unterliegen wir einer Wirkungslogik und Wirkungsmessung, auf der anderen Seite ist die Arbeit zu 80 Prozent getrieben von ehrenamtlichen jungen Menschen, die sich hier initiativ engagieren wollen – und das ist immer impulsgetrieben. Wir werden die nächsten Jahre daran arbeiten, zu einer Organisation zu werden, in der mehr bezahlte Profis mitarbeiten. Wir haben uns drei Ziele gesetzt: Improvement, Outreach und Transfer. Improvement meint eben diese Standardisierung von Arbeitsweisen, die die Wirkung verstärken. Outreach meint, neue Menschen reinzuholen, und der Transfer meint, dass wir kleine Ableger an anderen Orten gründen. Und das A und O ist, dass dafür Mittel eingeworben werden müssen.

FWS: Was meinst du, wie erfolgreich seid ihr mit eurer Arbeit und welche Wirkung könnt ihr erzielen?

Valentin Rühlmann: Es gibt etliche individuelle Erfolgsgeschichten, doch gleichzeitig haben wir seit Januar dieses Jahres eine umfangreiche Wirkungsmessung, bei der wir zählen, wer wie viel an unserer Arbeit teilnimmt und welche Wirkung das sowohl kurz- als auch langfristig hat. Dazu nutzen wir Fragen, die wissenschaftlich fundiert sind. Das Schöne daran ist: Es gibt spannende Zahlen zum Zusammenhang zwischen der Teilhabe an FACK und der Zustimmung zu bestimmten Aussagen, wie beispielsweise „mein Glück hängt von mir ab“ oder „ich habe es auch in der Hand, was aus der Welt wird“. Zudem zeigen die Zahlen, wie groß wir geworden sind und immer noch werden. Wir haben das Projekt zu fünft gestartet. Jetzt sind Hunderte von Menschen aktiv, und wir fünf treten funktional kaum noch in Erscheinung. Die nachwachsende Generation der 14- oder 15-Jährigen sind jetzt die Betriebsleiter oder Betriebsleiterinnen der FACKtory. Vergangenes Jahr haben wir mit allen Veranstaltungen ca. 2800 Teilnehmende erreicht. Die FACKtory allein, obwohl es sie seit anderthalb Jahren gibt, hatte 2024 im ersten Quartal 1000 Besucherinnen und Besucher. Das ist vergleichbar mit anderen kulturellen und spirituellen Einrichtungen, die viel Geld haben und die es seit vielen Jahren gibt.

FWS: Valentin, vielen Dank für das Gespräch!



Bettina Weber

Und was hat es gebracht?!

Kann eine Konferenz koproduktive Stadtentwicklung fördern?

Auszug aus dem Impact-Report der Raumkonferenz & Aktionstage zur Zukunft unserer Städte 2019

Vom 17. bis 23. Juni 2019 veranstaltete der Konglomerat e. V. im Innenstadtbereich Dresdens die sogenannte „Raumkonferenz und Aktionstage – Zukunftsschutzgebiet Stadtraum“. Gemeinsam mit Gästen aus dem ganzen Bundesgebiet beackerten wir eine Woche lang die Grundlagen, auf denen die Stadt der Zukunft gebaut wird – genau dort, wo über ihre Gestalt entschieden wird: im öffentlichen Raum. Die Vision hinter der Raumkonferenz ist die koproduzierte Stadt.

Geboren war die Idee einer „Raumkonferenz“ natürlich nicht aus dem Nichts: Das Raumproblem für die Zivilgesellschaft ist übergreifend und zentral, aber niemand scheint sich darum zu kümmern. Oder anders gesagt: Es gibt keine Lobby für die, die rausfliegen. Um genau das zu ändern, um Bewusstsein zu schaffen, startete der Konglomerat 2018 die Kampagne #nadannmachdoch: als Fingerzeig auf die bedrohte Kulturszene, als kritische Antwort auf die Bewerbung Dresdens als Kulturhauptstadt, aber vor allem als Startschuss für eine breitere Vernetzung:

- Zusammenkommen, Geschichten sammeln, eine gemeinsame Stoßrichtung einschlagen
- weg von den Partikularinteressen, hin zu einem größeren gemeinschaftlichen Prozess aufbrechen: das lokale Netzwerk der Komplizinnen und Komplizen war geboren.

Die erste Vor-Ort-Plattform für tellerrandübergreifenden Austausch: das KONSTRUKTIVAL – ein Fest der urbanen Kreativ- und Baukultur. Und was in lokaler Dimension geht, muss doch auch für das bundesweite Netzwerk zu stemmen sein: also noch größer denken, noch mehr erreichen. Zeit für den großen Wurf!

Eine Woche lang wurde das Thema gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung gemeinsam mit Stadtmachern, Verwaltung, Politik, Wissenschaft und der Zivilgesellschaft von allen Seiten betrachtet, auseinandergenommen und weiterentwickelt. Koproduktion wurde exemplarisch an realen Orten der Stadt ausprobiert. Das Konzept der „Zukunftsschutzgebiete“ wurde bis in die wissenschaftliche und juristische Ebene hinein diskutiert – willkommen auf der „Raumkonferenz“!

Vier Schauplätze

An vier kontroversen Schauplätzen damals aktueller städteplanerischer Auseinandersetzung Dresdens (Alter Leipziger Bahnhof, Neustädter Markt, Robotron Kantine und

Plattenwerk-Areal Johannstadt) zeigten wir, dass jeder Einzelne die Kelle der Stadtgestaltung selbst in der Hand hält. Welche Handlungs- und Spielräume gemeinsam gestaltbare Orte offenlegen, machten wir entlang von vier Fokusthemen erlebbar:

- Lebensqualität & Gemeinwohl
- Engagement & Mitgestaltung
- Boden & Eigentum
- Planen & Bauen

Mithilfe eines vielfältigen Programms wollten wir kleine und große Lösungen finden und Steine des Anstoßes liefern. In knapp 100 Veranstaltungen und zusammen mit ca. 1000 Besuchern tobten wir uns eine Woche lang aus. Bei 13 unterschiedlichen Konferenzformaten (z. B. Speeddating, Grundlagen, Fallstudie, Spaziergang, Academy oder Selbstversuch) wurden Grundlagen geklärt, neue Wege von Zusammenarbeiten und Praxisbeispiele heiß diskutiert. Die Aktionstage im öffentlichen Raum ermöglichten durch die einwöchige Platzbespielung, im Alltag der Menschen die Themen von Stadtentwicklung, Beteiligung und Zusammenarbeit im Praktischen aufzuzeigen.



Abb. 1: Plakat zu Raumkonferenz und Aktionstagen in Dresden



Abb. 2: Raumkonferenz: zusammen arbeiten (Fotos: Ralf Menzel)

Was wir erreichen wollten

Anderthalb Jahre nach der „Raumkonferenz“ saßen wir erneut zusammen und schrieben einen Impact Report nach der Wirkungslogik von Phineo. Mit ausreichend Zeit zur Reflexion und Abstand zu Veränderungen haben wir uns ehrlich gefragt, welche Wirkungen die „Raumkonferenz“ auf die verschiedenen Akteure hatte und bis heute vielleicht hat – und was es für noch mehr Wirkung braucht!

Wir haben schöne Bilder produziert, viele Menschen miteinander vernetzt und wirklich viele Veranstaltungen durchgeführt. Es wurden neue Projekte angestoßen und einige davon abgeschlossen. Aber hat das alles wirklich etwas gebracht? Wir sind dem nachgegangen und haben zuerst unseren Input aufgeschlüsselt, danach folgend die Wirkungsdimensionen mit den darin erreichten Zielen und Wirkungen.

- Die erste Dimension „Wir sind eine Bewegung“ ist zur Frage, ob sich die Stadtmacherszene durch die „Raumkonferenz“ nachhaltig vernetzt und professionalisiert hat.
- Die zweite Dimension „Stadt geht alle etwas an“ prüft, inwiefern wir die breite Masse mit dem Thema erreichen konnten.
- Und in der dritten Dimension „Wir arbeiten zusammen“ richteten wir den Blick darauf, ob sich an der Zusammenarbeit zwischen Stadtmachern und Verwaltung etwas getan hat. Wir wollen uns hier in diesem Beitrag auf die dritte Dimension fokussieren.

Dimension 3: Wir arbeiten zusammen

Koproduktive Stadtentwicklung funktioniert nur – logisch – gemeinsam mit Politik und Verwaltung. Dafür essenziell: dass diese auch vor Ort sind! Aktive Ansprachestrategien und die Einbindung in die Umsetzung der Raumkonferenz waren dafür entscheidend. Das hat nur gefruchtet, weil wir durch hohen Energieaufwand ihr System durchstiegen und geschaut haben: Wo können wir uns ergänzen, um gemeinsam neue Schritte in der Stadtentwicklung zu gehen? Die daraus hervorgegangenen Formate ermöglichten einen sehr konstruktiven Austausch zu realen und dadurch greifbaren Projekten und Situationen. Ergebnis: Wir als Stadtmacherinnen und Stadtmacher stiegen im Ansehen bei der kommunalen Verwaltung. Wir gelten jetzt (zumindest bei manchen) als Experten für Koproduktion und haben „einen Stein im Brett“. Diese Begegnungen auf Augenhöhe waren ein perfekter Ausgangspunkt für gemeinsame Prozesse. Jetzt braucht es mehr von diesem Austausch und langfristige, gemeinsame Projekte – und Koproduktion wird zum New Normal in der Stadtentwicklung!

Zusammenhocken auf Betonplatten hilft

Die „Raumkonferenz“ bot zwölf spezielle Veranstaltungen für und mit Verwaltungsangestellten, um Verständnis und Zusammenarbeiten einen Schritt näherzukommen. Durch gezieltes persönliches Einladen und Ansprechen sowie der Kooperation mit dem Geschäftsbereich Stadtentwicklung, Bau, Verkehr und Liegenschaften der Stadt Dresden waren Workshops, wie Public-Civil-Rollentausch, Stadtraumsafari und Wahrnehmungswerkstatt, gut besucht und bekamen viel Zuspruch!



Abb. 3: Diskussion und Austausch

Und plötzlich wollen alle öfter zusammenhocken

Veranstaltungen, wie die Speed-Datings oder der Planungsworkshop zum Plattenwerk-Areal Johannstadt, führten zur Horizonsweiterung: nicht nur, dass der Austausch auf Augenhöhe zwischen Zivilgesellschaft, Stadtmachern und kommunalen Akteuren funktioniert, sondern dass auch gemeinsam konstruktiv an einem Strang gezogen werden kann. Der Planungsworkshop zum Plattenwerk-Areal Johannstadt mündete in der „AG Plattenlager“, die acht Monate lang intensiv koproduktiv zusammenarbeitete.¹ Der Prozess der AG: ein intensiver transdisziplinärer und vor allem alltagsnaher Austausch zu einem Nutzungskonzept einer konkreten Brache. Die Aussage dazu: „Bitte mehr von diesen Formaten!“ (Sachbearbeiterin Stadtteiljugendarbeit, Jugendamt Dresden)



Abb. 4: Sichtbar sein im Stadtraum

Vom Zusammenhocken zum Zusammenarbeiten

Der neue Ruf nach Intensivierung von partizipativen und koproduktiven Prozessen spiegelt sich auch in den Anfragen an uns als Stadtmacherinnen und Stadtmacher wider: Kommunale Verwaltungsämter möchten uns als Experten

¹ mehr Infos: <https://www.johannstadt.de/en/gremien/archiv/arbeitsgruppe-plattenlager/>

für gemeinwohlorientierte und partizipative Stadtentwicklung bei Diskussionen, Projekten und Prozessen dabeihaben – und öffnen ihre bisherigen Planungsverfahren, wie mit einem noch nie dagewesenen Beteiligungsprozess zum Alten Leipziger Bahnhof. Hier wurde eine Begleitgruppe zur Erarbeitung von Kriterien für eine zweistufige Wettbewerbsausschreibung unter anderem mit Vertretern/Experten aus der Zivilgesellschaft besetzt, die über zwei Jahre hinweg kontinuierlich mitdiskutierte.² Auch wenn der Beginn gut drei Jahre nach der „Raumkonferenz“ lag, können wir diese Veränderung im Prozess wohl mit auf unsere Fahne schreiben. Es ist wichtig, mit dem Finger auf den Stadtplan zu zeigen!

Fails Fails Fails: Koproduktion etabliert sich nicht in einer Woche

Wir sind nie davon ausgegangen, die Stadt in einer Woche umzukrempeln. Für Koproduktion braucht es Vertrauen und die passenden Strukturen, und beides benötigt Zeit zum Wachsen. Wir haben während der Konferenz keine koproduktiven Prozesse gestaltet, und auch im Nachgang ist davon noch zu wenig zu sehen. Aber die ersten – auch soliden – Schritte für mehr Einmischung in die Stadtentwicklung sind gemacht. Für eine Stadt, in der Koproduktion zum Standard wird, braucht es vor allem eins: die Bevölkerung. Und bei der Ansprache bisher Unbedarfter hinkten wir unserem Ziel ziemlich hinterher. Menschen in ihrem Alltag erreichen, sie auf Neues neugierig machen und dann auch noch die richtigen Formate zur richtigen Zeit – das braucht sehr viel Gehirnschmalz, lokales Wissen, Netzwerken und Werbung, sprich: immens viele Ressourcen, die wir einfach nicht hatten. Dafür muss unbedingt Zeit eingeplant werden: die Quartiere kennenlernen und herausfinden, wo lokale Begegnungen stattfinden, im Voraus mit Menschen vor Ort reden und die richtigen Multiplikatoren finden usw. Formate und Bewerbung können dann viel besser auf den jeweiligen Stadtteil angepasst werden. Und während der Veranstaltungen braucht es eine Rolle à la „Neulings-Buddy“: jemand, der Zeit hat, mit neuen Gesichtern in Kontakt zu kommen, und für Fragen jeglicher Art Geduld hat.

Und nun? Zukunftsperspektiven!

Wir können an dieser Stelle resümieren: Die Raumkonferenz hat etwas angestoßen. Einige Steine sind ins Rollen gekommen, ein Effekt ist offensichtlich. Nun muss man dranbleiben:

- offene Ende aufnehmen und verfolgen
- die ersten Erfolge feiern und im gleichen Atemzug an die Verstetigung denken

² mehr Infos: <https://www.dresden.de/de/stadtraum/zentrale-projekte/alter-leipziger-bahnhof/buergerbeteiligung-oeffentlichkeitsarbeit.php>

<https://www.dresden.de/de/stadtraum/zentrale-projekte/alter-leipziger-bahnhof.php>



- langfristige Perspektiven für Begonnenes aufzeigen und etablieren – und damit einen Impact erzielen!

Mehr „Raumkonferenzen“, bitte schön!

Veranstaltungen, wie die „Raumkonferenz“, fördern die Vernetzung zwischen Stadtmacherinnen und Stadtmachern und bringen zeitgleich das Thema „Stadtmachen“ in die breite Gesellschaft. Damit es mehr (und bessere!) davon geben kann, braucht es neben Fördertöpfen für gemeinwohlorientierte Stadtprojekte besonders kommunale Unterstützung! Erst dadurch gewinnen diese Veranstaltungen besondere Strahlkraft in der jeweiligen Stadt und Region: Sie werden wahr- und ernst genommen. Kommunen können von solchen Projekten profitieren und sollten sie als Anstoß für gemeinwohlorientierte lokale Prozesse nutzen! In diesen Projekten erprobte, besonders wirksame Formate brauchen zudem eine Verstärkung. Wiederholungen machen es Menschen möglich, Verbindungen und Vertrauen aufzubauen. Dann erst werden auch bisher Unbeteiligte sich eher in Aktionen einmischen – oder zumindest Interesse daran zeigen. (Sidekick: Bei den Aktionstagen der „Raumkonferenz“ kam ein Mann jeden Tag am Plattenwerk mit seinem Hund vorbeispaziert. Am sechsten Tag fragte er dann, was wir da eigentlich machen.)

Neue Strukturen wagen

Aus unserer Vision der koproduktiven Stadtentwicklung wird nur Realität, wenn sich der Wandel auch strukturell

verankert. Raumplanung und Bodenpolitik so zu erneuern, dass sie zur nachhaltigen Transformation beitragen, funktioniert nicht in alten Mustern. Es braucht neue Strukturen! Es braucht neue Gremien, die transdisziplinär zusammenarbeiten, Entscheidungen treffen und umsetzen. Ihre Verankerung in die politische Landschaft ermöglicht es ihnen, Veränderung zu forcieren: die Bodenpolitik zu reformieren, Spekulationen entgegenzutreten und damit Freiräume zu schaffen – um Platz zum Atmen zu haben! Solche Gremien können sich der bereits entwickelten Pionierlösungen annehmen: das Konzept der „Zukunftsschutzgebiete“ bietet alles an Handwerkzeug, was es zur Umsetzung einer neuen, gemeinwohlorientierten Flächennutzung mit Stoßkraft braucht. Es muss nur jemand mal damit anfangen.



Bettina Weber

Vorstandsmitglied Konglomerat e. V., Dresden

Alle Infos sowie die komplette Dokumentation + Impact Report:
<https://www.stadtraum.jetzt/>

Redaktion: Marie Neumann, Fridolin Pflüger und Sarah Urban, neu überarbeitet: Bettina Weber, Grafik & Layout: Clemens Rothbauer

©artirsov_AdobeStock

1 von 3 WEBINAREN GEWINNEN!

Entdecken Sie

LERNDONESIEN

Ohne lange Dienstreise zur Fortbildung

Webinar **SOMMER**

Jetzt mitmachen
vhw-webinarsommer.de

vhw Fortbildung



Florian Michaelis, Swantje Porath, Klara-Marie Brandenburger, Anna Glindemann

Für eine humanistische Architektur: Demokratisierung der Planung durch Kooperation

In den letzten Jahren haben sich Stadtentwicklung und Architektur stark verändert. Weg von reinen Entscheidungen durch Expertinnen und Experten hin zu kooperativen Modellen mit Fokus auf die Stimmen von Nutzenden. Diese Verschiebung spiegelt sich in einer Vielzahl von Projekten des Kieler Architektur- und Planungsbüros graadwies wider, die darauf abzielen, die Lebensqualität in gebauter Umwelt zu verbessern, indem sie die Menschen aktiv in den Planungsprozess einbeziehen.

Nachhaltiger Wandel in der Architektur

graadwies' Vision ist es, einen nachhaltigen Wandel anzustoßen. Gemeinsam mit Auftraggebern übernimmt das Unternehmen Verantwortung mit dem Anspruch, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Zu Beginn eines Projekts stellen sich die Planenden bei graadwies die Fragen, was Räume für Menschen und Gemeinschaften leisten können und was sie leisten müssen, um ihrer zukünftigen Nutzung gerecht zu werden. Zentral ist auch, wie Räume nachhaltig und ressourcenschonend unter Einsatz kreislauffähiger Materialien, ohne den wirtschaftlichen Rahmen der Auftraggeber zu sprengen, gestaltet werden können. Angestrebt wird ein Paradigmenwechsel, weg von autokratischen, anonymen Prozessen, hin zur Demokratisierung des Planungsprozesses. Für graadwies bedeutet das auch einen Wandel in der Beziehung zwischen Architektinnen und Architekten, Fachplanenden und anderen an der Planung Beteiligten sowie der Politik. Als Vermittlung zwischen Politik und Gesellschaft übernehmen Architektinnen, Architekten und Planende bei graadwies eine neue Rolle. Gemeinsam mit Auftraggebern und der Zivilgesellschaft entwickeln sie Ideen und setzen diese um. Zusätzlich unterstützen sie als Beratende sozial-ökologische Transformationsprozesse.

Kooperative Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung lebenswerter und humanistischer Lebensräume in Städten und Gemeinden. Durch partizipative Ansätze wird sichergestellt, dass die entstehende Architektur den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen entspricht, die sie nutzen werden. Teilhabe ermöglicht eine Demokratisierung der Planung und fördert die Identifikation mit der Umwelt. Das bedeutet einen niedrigschwelligen und transparenteren Gestaltungsprozess für Räume, Gebäude und Städte. Im Fokus steht das Einladen und Mitnehmen von unterschiedlichen Bürgerinnen und Bürgern sowie das Berücksichtigen ihrer Meinungen und Einbeziehen dieser in Entscheidungsprozesse. Partizipation verschiedener Menschen meint gleich-

zeitig die Integration von Menschen mit unterschiedlichen körperlichen Fähigkeiten, kulturellen Hintergründen und Lebensstilen in Planungsprozesse. Diese Menschen sind Expertinnen und Experten für ihre eigenen Lebensumgebungen und können wertvolle Einblicke und Ideen liefern, die von den Planenden möglicherweise übersehen werden. Bürgerbeteiligung ist also nicht nur ein Mittel, um Nutzende zufriedener zu machen, sondern auch eines, das die Planenden selbst in ihrer Arbeit unterstützt.

Welche Bedeutung Kooperation in der Architektur und Stadtentwicklung sowie Bürgerbeteiligung in der Architektur und Stadtplanung haben und welche Herausforderungen Partizipation birgt, wird anhand von graadwies' Projekten dargestellt. Diese Projekte sind Beispiele dafür, wie partizipative, demokratische Ansätze die gebaute Umwelt der Zukunft formen können.

Demokratisierung in der Planung: ein öffentliches Verfahren

Um einen lebendigen Gestaltungsprozess zu sichern, der die architektonische und städtebauliche Qualität gewährleistet, hat graadwies 2021 in Kooperation mit der Urbane Impulse GmbH ein kooperatives Werkstattverfahren entwickelt. Drei Architekturbüros, zukünftige Nutzende, Interessierte sowie die Kieler Verwaltung wurden von der Urbane Impulse GmbH zu einer öffentlichen Ideenwerkstatt für die Weiterentwicklung des Kieler Kreativzentrums ALTE MU eingeladen. Ziel des internationalen kooperativen Verfahrens war es, gemeinsam die bestmögliche Lösung für die geplante Nutzung zu entwickeln und der ALTEN MU der Zukunft eine architektonische Gestalt zu geben. Dem damaligen Planungsteam der ALTEN MU, bestehend aus Architektinnen und Architekten von graadwies, der Genossenschaft ALTE MU eG und dem Verein ALTE MU Impuls – Werk e. V., war immer klar, dass insbesondere in einem aus sich selbst erwachsenen Grassroots-Projekt, wie die ALTE MU, der größte gemeinsame Nenner nur gefunden werden kann,

wenn von Anfang an ein Diskurs über unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen stattfindet. Aus diesem Grund war ein anonymes Verfahren auf der Suche nach der künftigen Gestalt für die ALTE MU nicht passend, und das Verfahren Ideenwerkstatt wurde entwickelt. Darüber hinaus konnten die Forderungen der Stadt Kiel und der Architektenkammer Schleswig-Holstein nach einem Verfahren zur architektonischen und städtebaulichen Qualitätssicherung erfüllt werden.

Die Ideenwerkstatt bestand aus zwei öffentlichen Workshoptagen und einer öffentlichen Jurysitzung. Im Kolloquium lernten sich die Community und die geladenen Architekturbüros kennen. Nach dem Kennenlerntag gingen die Architekturbüros mit viel Input nach Hause, um binnen vier Wochen die Anforderungen, Bedarfe und Wünsche der Nutzenden in Entwürfe zu übersetzen. Bei der anschließenden Werkstatt konnten Teilnehmende die Entwürfe betrachten und sich mit den Planenden über die baulichen Visionen austauschen. Ausgestattet mit Stiften und Klebezetteln wurde allen Beteiligten die Möglichkeit gegeben, Verbesserungsvorschläge zu machen, Lob, Kritik und Bedenken zu äußern und alles, was sie bewegt, zu diskutieren. Die Architekturbüros nahmen die Eindrücke und Impulse mit, gingen in Revision, passten an und reichten die drei finalen Entwürfe ein, die in der abschließenden Gremiumssitzung von der Fachjury bewertet wurden. Seit der Ideenwerkstatt wird die Community der ALTE MU eG sowie graadwies in der Gestaltung der ALTEN MU von dem Berliner Architekturbüro deadline begleitet.



Abb. 1: Input von Florian Michaelis im Rahmen der Ideenwerkstatt im Kreativzentrum ALTE MU in Kiel (Foto: Daniela Meise)

Das Format Ideenwerkstatt ist für architektonische Wettbewerbe neuartig: Ein kooperatives Verfahren, in dem die Architekturbüros nicht nur den Auftraggebenden, sondern der Öffentlichkeit und den konkurrierenden Büros ihre Entwürfe offenlegen, sie für Kritik freigeben und sie gemeinsam mit den Impulsen aus der Gemeinschaft wieder mit zu-

rück an die Schreibtische nehmen. Die Entscheidung über das zukünftige Design des Gebäudes wurde und wird nicht top-down, sondern bottom-up getroffen: Nicht als ein anonymen Konkurrenzkampf, sondern als eine kollegiale Beratung zwischen den drei Architekturbüros (Kooperation). Nicht hinter geschlossenen Türen, sondern von einer Jury aus acht Fachmenschen mit offenen Ohren für die Einschätzungen und Erfahrungen der lokalen Nutzenden (Transparenz). Das Verfahren war ein partizipativer Prozess, der die Nutzenden befähigt, ihre Zukunft mitzugestalten und die Selbstwirksamkeit der Bürgerinnen und Bürger fordert und fördert. Mit dem gemeinsamen Grübeln, Tüfteln, Werkeln mit den Ideen von Architektinnen und Architekten, Auftraggebenden und Akteurinnen und Akteuren wurde die Ideenwerkstatt ihrem Namen gerecht.

Partizipative Entwicklung von zukunftsfähigen Wohnkonzepten

Im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung, die die Klimaschutzziele sowie einen gerechten Zugang zum Wohnen für alle im Blick hat, gerät die Wohnflächengröße pro Kopf in den Fokus, deren ungleiche Verteilung zu einer Verknappung von Wohnraum führt. Durch die Schaffung von unterschiedlichen, sozialgerechten Wohnformen und die Integration von Wohnen und Wirken am Standort der ALTEN MU möchte diese dazu beitragen, finanzierbaren und zugänglichen Wohnraum in der Kieler Innenstadt zu ermöglichen. Die Größen der Einheiten orientieren sich dabei unabhängig von der Finanzierung an den Größen der sozialen Wohnraumförderung, sodass zum einen die als suffizienzorientiert eingestuften Wohnflächen pro Kopf eingehalten werden können und gleichzeitig keine interne Differenzierung unter den Wohnenden nach finanziellen Ressourcen geschieht.

Steigendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit und eine Vereinsamung im Alter in Deutschland führen zu einer größeren Nachfrage nach gemeinschaftlichen Wohnformen. In Cluster-, Studierenden- und Atelierwohnungen soll einer diversen Gruppe von Menschen zukünftig Wohnraum in Symbiose mit dem Kreativzentrum geboten werden.

Ein zentrales Element der Wohnraumentwicklung an der ALTEN MU war von Anfang an die Einbindung bzw. die Möglichkeit der Mitgestaltung der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner in den Planungsprozess. Dieser Prozess wird durch Projektsteuerung, Projektentwicklung mit Schwerpunkt Beteiligung von graadwies sowie von Architektinnen und Architekten von graadwies und deadline begleitet und bildet die Schnittstelle zwischen der Community und den Fachplanenden. Die Möglichkeiten der Mitgestaltung sind durch Workshops zum Thema Wohnen sowie die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe „Wohnen“ und Umfragen gestaltet.



Durch die unterschiedlich zeitintensiven Methoden soll es einer großen Bandbreite an Menschen ermöglicht werden, sich in den Prozess einzubringen. Für die Wohninteressierten hatte der Austausch über die Grundrisse sowie die Möglichkeit, an diesen mitzuwirken, eine besondere Bedeutung. In der Praxis beteiligten sich vor allem die Menschen, die sich für das Clusterwohnen interessieren. Dadurch stellt sich zukünftig die große Herausforderung, eine Diversität der Bewohnerinnen und Bewohner zu schaffen. Auch dieser Prozess wird durch die Wohninteressierten mitgestaltet und von der Betreiberin umgesetzt. Um von Erfahrungen anderer genossenschaftlicher Gemeinschaftsprojekte zu lernen, wurden Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Auch hier wurde die Gewährleistung der Diversität unter den Bewohnerinnen und Bewohnern von Wohnprojekten als wichtiger Baustein benannt.

Wie sich im Prozess zeigte, haben vor allem die Form des Projekts und die Mitbestimmungsmöglichkeiten das Potenzial, dass sich die Menschen langfristig mit dem Projekt identifizieren und auch über den langen Planungszeitraum motiviert bleiben. Das zeigt sich auch daran, dass sich die Wohninteressierten im Rahmen der Beteiligung auch in den anderen relevanten Themenbereichen und Workshops im Planungsprozess der ALTE MU einbringen. Die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzenden in den Plänen zu berücksichtigen, ist bei individuellen Bauprojekten Standard, bei gemeinschaftlichen Projekten ist die Einbindung der Nutzenden in die architektonischen Planungen jedoch deutlich komplexer. Und so bewegen sich auch die Planungen des Wohnens an der ALTEN MU immer auf dem schmalen Grat zwischen größtmöglicher Einbindung der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner, ohne dabei jedoch bereits alle Zielgruppen aktiv zu involvieren, und der Erhaltung einer Nachnutzbarkeit und größtmöglicher Flexibilität an sich ändernde Lebensumstände.



Abb. 2: Austausch über die baulichen Visionen im Rahmen der Ideenwerkstatt im Kreativzentrum ALTE MU in Kiel (Foto: Daniela Meise)

Mobilitätskonzepte für die städtische Mobilitätswende

Für den innerstädtischen Standort der ALTEN MU erhoben, identifizierten und formulierten die derzeitigen und zukünftigen Nutzenden ihre Vorstellung einer alternativen und zukunftsfähigen Mobilität. Die Ausarbeitung eines genehmigungsfähigen Mobilitätskonzeptes fußt auf der Notwendigkeit des Nachweises der geforderten Pkw-Stellplätze nach den Richtzahlen der Stadt Kiel für das Bauvorhaben an der ALTEN MU. Weil sich die ALTE MU als Teil einer klimagerechten Stadtentwicklung versteht, wird die Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs und damit einhergehend der Fokus auf gemeinschaftliche und flächeneffiziente Mobilitätslösungen verfolgt. Das Ziel eines autoarmen Quartiers soll deswegen in der Satzung der Genossenschaft ALTE MU eG verankert werden.

Für die Erarbeitung des Mobilitätskonzeptes wurden im Rahmen des Beteiligungsprozesses, der von graadwies gestaltet wird, zu Beginn mithilfe von unterschiedlichen Methoden die Grundlagen geschaffen. Dazu zählte das Tracing: Teilnehmende eines Workshops skizzierten ihre Bewegungen auf dem Gelände in einem Plan und setzten sich dadurch mit ihrem eigenen Mobilitätsverhalten und Wegen in und um die ALTEN MU auseinander. Frequentierte und weniger frequentierte Knotenpunkte und Wege konnten überlagert und zu einem Gesamtbild zusammengebracht werden.

Durch digitale Umfragen, die innerhalb von Workshops und Arbeitstreffen erarbeitet wurden, konnten Mobilitätsbedarfe der derzeitigen und zukünftigen Nutzenden erhoben werden. Es zeigte sich, dass bereits heute das Fahrrad die häufigste Mobilitätsform ist, um an die ALTE MU zu kommen – was bedeutet, dass es einen hohen Bedarf an Stellplätzen für Fahrräder und Lastenräder geben wird. Die Umfrageergebnisse machten außerdem deutlich, dass die Teilnehmenden eine hohe Bereitschaft und ein Interesse daran haben, Fahrzeuge, wie Pkw, Transporter oder Lastenräder, in Zukunft zu teilen. Zusätzlich sind fast drei Viertel der Befragten laut der Umfrage bereit, eine Stellplatzverzichts-erklärung zu unterzeichnen.

Das auf Bedarfen entwickelte Mobilitätskonzept enthält zentrale Bausteine und Argumente dafür, dass auf dem Grundstück der ALTEN MU Angebote verortet werden, die den Mobilitätsbedarfen der Nutzenden entsprechen und Anreize für ein verändertes Mobilitätsverhalten schaffen. Denn die Wahl des Verkehrsmittels hängt maßgeblich mit der Auswahl an Angeboten zusammen, die sich unmittelbar vor Ort befinden. Folglich können Mobilitätsangebote im unmittelbaren Quartiersumfeld einen Impuls für eine mögliche Veränderung des individuellen Mobilitätsverhaltens bieten. Als einen notwendigen Baustein der Mobilitäts-

wende wurden Sharing-Konzepte identifiziert. Zusätzlich wird ein Mindestmaß an Stellplätzen hergestellt, sodass die Stellplatzproblematik nicht in den öffentlichen Raum verlagert wird.

ALTE MU – das kreative Dorf in der Stadt Kiel

Das cross-innovative Kreativzentrum in der Landeshauptstadt Kiel wird zu einem Prototyp für eine nachhaltige Zukunft und einen Ort für gemeinschaftliches Leben, Arbeiten und Wohnen weiterentwickelt. Ein solch anspruchsvolles Projekt ist immer auch auf Unterstützung, zum Beispiel durch das Zeichnen von Genossenschaftsanteilen, angewiesen. Weitere Infos zur Genossenschaft:

<https://www.altemu-eg.de/> Mach mal MU!

Initiative für ein genossenschaftliches Handwerksquartier

Die 2022 gegründete Genossenschaft #H15 – Handwerk im Quartier hat es sich zum Ziel gesetzt, für ihr ökonomisches Fortbestehen langfristig selbst Sorge zu tragen, und plant, ein eigenes, ressourcenschonendes Handwerksquartier mit CO₂-freier Energieversorgung zu betreiben. Für die erste Ideenfindung im Bereich Design wurde BetaRealities aus Berlin beteiligt. graadwies war nicht nur in der Entwicklung eines Entwurfs zur Einreichung einer Bauvoranfrage beteiligt, sondern hat die Gruppe auch in der Projektentwicklung begleitet. In unterschiedlichen Workshops wurde mit der Gruppe an der Gründung der Genossenschaft, am Aufstellen einer Genossenschaftssatzung sowie an fairer Vergütung von Arbeitsleistung in Genossenschaftsanteilen gearbeitet. Darüber hinaus unterstützte graadwies die Gruppe in der Verhandlung eines Erbbaurechtsvertrags. Das Aufstellen von Zeitstrukturplänen und einer digitalen Struktur für das gemeinsame Arbeiten ermöglichte es der Gruppe, sich auf die Akquise neuer Mitglieder und die Kommunikation mit Stakeholdern zu konzentrieren. Um die Gruppenprozesse zielgerichtet und effizient zu gestalten, arbeitete graadwies in Kooperation mit einer externen Unternehmensberatung mit psychologischem Hintergrund. Damit wurde Unterstützung im Konfliktmanagement ermöglicht und Raum für die Bedarfe der unterschiedlichen Genossenschaftsmitglieder gehalten.

Mehrwert durch Kooperation

Überzeugt davon, dass ein enger fachlicher Austausch und Kooperation wichtig sind, um komplexe Aufgaben zukunftsfähig zu lösen, bezieht graadwies in unterschiedlichen Projekten Expertinnen und Experten aus verschiedenen Bereichen aus ihrem Netzwerk von Anfang an in die Planung mit ein. Es geht nicht nur um Beteiligung, sondern auch gezielt darum, mit weiteren Expertinnen und Experten das Wissen zu teilen.

Ein erfolgreiches Kooperationsprojekt ist beispielsweise die Entwicklung des kreislauffähigen Bausystems BetaPort in Kooperation mit graadwies' Berliner Partnerbüro Urban Beta. graadwies unterstützte in den Projekten die technische und planerische Ausführung mit weiteren Kooperationspartnern. Das adaptive BetaPort-Bausystem reagiert auf die Nutzung von temporär verfügbaren Flächen, lässt sich vor Ort auf- und abbauen, flexibel verändern und sich dadurch den Bedürfnissen der Nutzenden anpassen. Die dynamische Architektur und das Build-on-Demand-Bausystem (Bauen auf Abruf) ermöglicht es, Nutzende von Beginn an in den Planungsprozess zu integrieren.



Abb. 3: Bürgerbeteiligung zum Gemeindesaal in Hohenfelde (Kreis Steinburg, Schleswig-Holstein) (Foto: graadwies UG)

In einem weiteren Projekt arbeitete eine externe Moderation mit dem Team von graadwies zusammen an der Entwicklung eines Gemeindesaals in Hohenfelde als Schnittstelle zwischen Planenden, Bürgerinnen und Bürgern sowie Vertretungen der Gemeinde, Verwaltung und Behörden. In Workshops und Arbeitsgruppen entwickelten Planende und Bürgerinnen und Bürger konkrete Planungsaufgaben und -ziele zur Sicherung und Weiterentwicklung des dörflichen Gemeinschaftslebens. Als Grundlage der Planung wurden benötigte Flächengrößen und Nutzungen durch enge Zusammenarbeit mit der Gemeinde, der Kirchenvertretung und Behörden entwickelt. Das partizipativ entwickelte Ortsentwicklungskonzept diente als Basis für die bauliche Umsetzung.

Um Kooperation und Zusammenarbeit geht es auch auf dem Areal Böhler in Düsseldorf, auf dem 2025 ein von Polycare und graadwies gemeinsam entwickeltes kreislauffähiges, rückbaubares Bürogebäude mit integrierter Kita entstehen soll, in dem vor allem der von Polycare entwickelte Sembla-Baustein aus Geopolymerbeton eingesetzt wird. Expertinnen und Experten, wie das Team von BetaRealities für Design, structure für die Tragwerksplanung und SO Ingenieure und Schlüter + Thomsen für die technische



Gebäudeausstattung, werden auch in diesem Projekt hinzugezogen. Als Auftakt für die gemeinsame Zusammenarbeit entwickeln Polycare und graadwies in enger Zusammenarbeit mit dem Areal Böhler für die im April 2024 vergangene Polis Convention – Messe für Stadt- und Projektentwicklung bereits einen Pavillon aus Sembla-Bausteinen zur Information über das geplante kooperative Bauvorhaben.

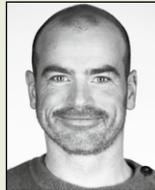
Partizipation als Zukunft der Architektur

Die Projekte von graadwies setzen auf Kooperation und Beteiligung, sei es mit der Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik oder anderen Fachplanenden. Die Herausforderung besteht in der Kommunikation, dem digitalen Arbeiten und der Nutzung der gemeinsam vereinbarten Struktur. Austausch auf Augenhöhe ist dabei eine Grundvoraussetzung. Für das kooperative Arbeiten braucht es Akzeptanz und Sensibilisierung von Fachplanenden und Auftraggebenden für längere Prozesse und ggf. Mehrkosten im Planungsprozess. Die hohe Identifikation der Nutzenden, die durch partizipative Prozesse geschaffen wird, trägt wiederum dazu bei, dass Nutzende im Betrieb mehr Sorge für ihre gebaute Umwelt tragen und eine höhere Bereitschaft zeigen, sich aktiv einzubringen und das Projekt im Bau durch Eigenleistung zu unterstützen. Sich über die Planung hinaus mit Muskelhypothek in dem Projekt zu beteiligen, birgt für die Auftraggebenden und Nutzenden an der Stelle wieder Einsparpotenzial. In der längerfristigen Betrachtung ist partizipative Planung auch kosteneffizient, weil bereits in der Planung alle möglichen Eventualitäten und Bedürfnisse mitgedacht werden und nachträglich weniger Veränderungen und Umbaumaßnahmen stattfinden.

Teil der Demokratie ist es, alle zur Teilnahme einzuladen – die Entscheidung, das Angebot anzunehmen, ist jedoch freiwillig. Eine Herausforderung ist es, eine möglichst große Bandbreite von Beteiligten im Partizipationsprozess zu schaffen. Einige Menschen sind möglicherweise nicht in der Lage oder nicht bereit, sich aktiv zu beteiligen, was zu einer ungleichen Vertretung in Entscheidungsprozessen führen kann. Darüber hinaus können unterschiedliche Interessen und Meinungen zu Widersprüchen, Konflikten und Verzögerungen führen. Gerade in Projekten, in denen von Anfang an Beteiligungsformate angeboten werden, ist es für manche Menschen schwer vorstellbar oder planbar, wo sie in ein paar Jahren stehen werden. Vor allem junge Menschen, für die es schwierig ist, so weit in die Zukunft zu denken, sich noch nicht an einen Ort binden möchten oder können und ihre Familienplanung noch nicht abgeschlossen haben, ist die Umsetzung der Planung in so weiter Ferne, dass ihr Engagement geringer ausfallen könnte. Menschen, die in ihrer Lebenssituation gefestigter sind, zeigen häufig mehr Einsatz, sich zu beteiligen. Das kann auf Kosten der Diversität im Planungsprozess gehen und wirft die Frage auf, wessen

Bedürfnisse wirklich mitgedacht werden. Deswegen ist es hilfreich, Interessensverbände im Planungsprozess zu beteiligen, um Bedürfnisse derer, die sich nicht direkt beteiligen wollen oder können, miteinzubeziehen.

Es zeigt sich deutlich, dass Bürgerinnen und Bürger, die in den Planungsprozess einbezogen werden und sich selbstwirksam fühlen, eine erhöhte Akzeptanz und Zufriedenheit mit baulichen Neuerungen aufweisen. Darüber hinaus werden auch die Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse verbessert. Partizipation fördert außerdem nachweislich das Gemeinschaftsgefühl und stärkt das Verantwortungsbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger für ihre Stadt oder Gemeinde. Warum also nicht nur noch partizipativ planen? Schließlich sind es die Menschen, mit denen wir planen und die in Beziehung mit der gebauten Umwelt leben und sie beleben. Sollten sie es nicht auch sein, die ihre Umwelt dafür von Anfang an mitgestalten?



Florian Michaelis

Architekt, Geschäftsführung bei graadwies, Kiel



Swantje Porath

Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Projektentwicklung und Organisationsentwicklung bei graadwies, Kiel



Klara-Marie Brandenburger

Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Urbanistik und Beteiligungsprozesse bei graadwies, Kiel



Anna Glindemann

Mitarbeiterin mit Schwerpunkt Urbanistik und Beteiligungsprozesse bei graadwies, Kiel

Weitere Informationen:



graadwies UG (haftungsbeschränkt)
24103 Kiel
www.graadwies.de
mail@graadwies.de



Raban Daniel Fuhrmann

Transformationsfite Verwaltung

Vom Verwalten zum Gestalten von Transformation

Als jemand, der in Lateinamerika aufgewachsen ist und regelmäßig im Ausland tätig war, schätze ich Verwaltung sehr. Eine zuverlässige Verwaltung ist die Grundlage für das Funktionieren einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung. Doch reicht eine funktionstüchtige Verwaltung allein aus? In zweifacher Hinsicht wohl nicht mehr. Erstens: Wir erleben eine schleichende Erosion des Vertrauens in den Staat, die Demokratie und das Verwaltungswesen. Die Legitimation und Akzeptanz unserer Gesellschaftsordnung hängen wesentlich davon ab. Zweitens: Transformation ist gekommen, um zu bleiben. Das Gestalten des Wandels wird immer mehr zu einer Daueraufgabe. Gerade aufgrund technischer und demografischer Entwicklungen erleben wir zahlreiche Transformationen. Deshalb müssen wir aktiv auf diese Veränderungen reagieren können. Verwaltung muss zur Gestaltungskraft werden.

Die Vielschichtigkeit der Transformation (intern und extern, ökologisch und demokratisch, sozial und ökonomisch, digital und technisch ...) erfordert ein hohes Maß an Transformationskompetenz von öffentlichen Verwaltungen – von der kommunalen bis zur Bundesebene und darüber hinaus. Diese Fähigkeit und Bereitschaft zur laufenden Transformationsgestaltung lässt sich auch als Transformationsfitness beschreiben. Doch was kann darunter verstanden werden? Warum braucht es Transformationsfitness? Wo und wie braucht man sie? Und wie entwickelt man sie? Inwieweit ist Transformation durch Transformationsfitness überhaupt möglich? Diese Fragen beschäftigen mich als Forscher und Dozent für Transformationsgovernance sowie als Organisations- und Demokratieentwickler.

Schulterblick in zwei Transformationsprojekte

Im folgenden Beitrag möchte ich kurz das Grundverständnis von Transformationsgestaltung vorstellen und anhand von zwei Fallbeispielen illustrieren: einem Beratungsauftrag in einem Ministerium und einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt (F+E-Projekt) für kommunale Transformationsinstrumente. Weil es sich um laufende explorative Projekte handelt, kann ich nur vorläufige Einblicke bieten. Doch zum Wesen von Transformation als laufendem Explorations- und Lernprozess passt dies gut.

Beiden Projekten liegt das Anliegen zugrunde, die eigene administrative Transformationskompetenz im Umgang mit gesellschaftlichen Transformationsaufgaben zu erhöhen. Doch lässt sich Transformation überhaupt gestalten? Meine These: Nicht direkt, aber je transformationsfitter man ist, desto eher kann man seine Form so weiterentwickeln, dass anspruchsvollere Transformationsherausforderungen gemeinsam – also kreativ – bewältigt werden können. Wir stehen jedoch erst am Anfang dieses kontinuierlichen Lernprozesses. Insbesondere Verwaltung und Politik haben noch einiges vor sich, um den steigenden Anforderungen und Erwartungen an Transformation gerecht zu werden.

Zugrundeliegendes Transformationsverständnis

Eine Zeitenwende, gar ein Epochenumbruch, und damit Transformation sollte nicht nur gewagt, sondern auch gemeistert werden können! Doch wie? Welche politischen und organisationalen Innovationen im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung und Gesellschaft können die Kompetenz zur nachhaltig vorausschauenden Transformationsgestaltung wirkungsvoll erhöhen? Transformationsfitness ist die Grundvoraussetzung, um die Krisen unserer Zeit souverän zu bewältigen: Je unsicherer und disruptiver diese sind, desto wichtiger ist es, gemeinsam fit im Umgang damit zu sein. Das Bild aus dem Sport verdeutlicht es: Je anspruchsvoller und abwechslungsreicher die sportliche Herausforderung ist, desto fitter, geschickter und cleverer muss man sein. Kann der Staat, kann die Verwaltung transformationsfit sein? Und wenn ja, wie?

Das Verheißungsvolle an diesem Bild: Fitness kann – ja muss – trainiert werden! Das Unangenehme daran: Je untrainierter man ist, desto mehr Anstrengung ist nötig. Transformationsfitness erreicht man nicht, indem man wie bisher weitermacht; man muss seine Komfortzone verlassen und dranbleiben – letztlich täglich.

Doch wir können diesem nicht ausweichen, denn wir leben in extrem herausfordernden Zeiten voller Umbrüche und Krisen: Mit der bestehenden Form können wir als Demokratie und Verwaltungsstaat nicht weiter voranschreiten. Hinzu kommen wachsende Erwartungen, Forderungen und Empfindlichkeiten. Im Bild von Cis- zu Transalpinia: Der Berg, den wir überqueren müssen, wird steiler, höher und stürmischer, und die Truppe, die wir (Politik und Verwaltung) hinüberführen sollen, scheint weder besonders motiviert, noch ist sie fit genug. Wie soll da Nachhaltigkeit gelingen? Wie können Demokratie und Wohlstand für alle erreicht werden?



Transformation prozedural sehen

Transformation ist zuerst ein prozedurales Konzept: Es geht darum, die Form so zu gestalten, dass man über den Berg, jenseits der Krisenlagen, gelangt. Das ist der Kern der aktuellen Transformationsungeduld: Wie schaffen wir es gemeinsam über den Berg in das verheißene Land, wo Politik gelingt, Demokratie Freude macht und Verwaltung unauffällig für das Gelingen der Koproduktion guten Lebens sorgt?

Transformation gewinnt erst an Relevanz, wenn die bestehende Form, wie wir als Gesellschaft Probleme frühzeitig erkennen und nachhaltig lösen, nicht mehr taugt. So lange wir Krisen mit Anpassungen am System lösen können, reichen Reformen aus. Nur wenn die bestehenden Aufgaben uns bereits ans Limit bringen und dann noch Krise um Krise uns überfordern, ist eine Transformation des Systems unabdingbar. In Zeiten der Polykrisen, in denen alte Krisen fortbestehen und neue hinzukommen, führt dies zur Überlastung ... Als Individuum wäre man dann reif für einen Burn-out oder sogar für eine suizidgefährdete Depression. Demokratien weltweit, auch bei uns, stecken in der Bredouille. Liegt das nur an den Menschen oder auch am System? Und wo und wie kann insbesondere die Verwaltung zur Wende beitragen? So dass freiheitlich-rechtsstaatliche Demokratien in einigen Jahren wieder global als Vorbild dienen, der subsidiäre Föderalismus die Menschen nicht nur identifizieren, sondern auch engagieren lässt und wir als föderale Demokratie so transformationsfit werden, dass uns warm ums Herz wird, wenn wir nachts an Deutschland denken, seelenruhig wieder einschlafen und uns auf den nächsten gemeinsamen Tag in einem friedlichen Europa und einer nachhaltigen Welt freuen können.

Es ist nicht entscheidend, welche konkreten Vorstellungen und Absichten mit Transformation verbunden sind; in diesem Beitrag ist entscheidend, dass, je ambitionierter das Transformationsanliegen ist, umso mehr die prozedurale Frage aufkommt: Wie können wir vom aktuellen Ist-Zustand zu einem angestrebten Soll-Zustand gelangen? Können wir die Transformation nur durch einen großen, verordneten oder gar erzwungenen Sprung erreichen, oder ist ein schrittweiser demokratischer Prozess erfolgsversprechender? Wieviel Partizipation und Demokratie im Vergleich zu Technokratie und Autorität bringen uns voran? Welches Bild von Verwaltung haben wir im Rahmen der Transformation?

Transformation als Metakompetenz

Wer Transformation anstrebt, muss sich den Metaprozessen widmen, mit denen Transformationsprozesse angestoßen, vorangetrieben und angepasst werden sollen. Die Prozeduralisierung der Transformation bedeutet, sich mit dem Wie des Wie zu beschäftigen: Wie wählen wir die passenden

Vorgehensweisen und Organisationsformen aus, wie wenden wir sie situativ angemessen an und wie entwickeln wir sie kontinuierlich weiter?

Dieses Prozeduralisieren fällt uns nicht leicht, denn wir neigen dazu, uns auf die erhofften Zustände zu konzentrieren, während uns der Weg dorthin weniger beschäftigt. Doch eine Transformation ist erst gelungen, wenn das Erhoffte auch tatsächlich alltäglich und weit verbreitet gelebt wird; wenn also nicht nur wenige sich zum Beispiel ökologisch verantwortlich verhalten, sondern möglichst alle, ganz selbstverständlich. Wie können wir also nicht nur vom Ist-zum Soll-Zustand gelangen, sondern auch vom Erkannten zum Gelebten, von wenigen zu allen, von ab und zu zu immer und überall?

Wie ein Setzling nicht schneller wächst, wenn man daran zieht, so lässt sich Transformation auch nicht von Staats wegen verordnen. Transformation muss wachsen – von innen nach außen, von unten nach oben. Nur was in Verwaltung und Politik vorgelebt wird, wird auch in der Gesellschaft akzeptiert. Und nur, wenn auf kommunaler Ebene (ökologische, digitale, demokratische, administrative, integrative ...) Transformation gelingt, wird sie auch auf Landes-, Bundes- und Europaebene umgesetzt – nicht von selbst, wie eine Pflanze, sondern aktiv, ja kreativ gewollt und umgesetzt. Denn Fortschritt und Demokratie sollten wir nicht nur anstreben, sondern auch erreichen können. Darum geht es in der Forderung nach der Entwicklung und dem kontinuierlichen Training von Transformationsfitness in Politik, Verwaltung und Demokratie.

Fallstudie Kommune: Transformationsinnovationen

Als Teil eines F+E-Projekts des Umweltbundesamts zur Gestaltung von Transformationen auf kommunaler Ebene untersuchen wir (als Zusammenarbeit der ReformAgentur und dem Institut für partizipatives Gestalten [ipg GmbH] gemeinsam mit verschiedenen Kommunen, begleitet durch Projektkurse an der Universität Tübingen) die Entwicklungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft auf lokaler Ebene, um dem Bedarf an nachhaltigen Transformationsprozessen besser gerecht zu werden. Dabei erproben wir Interventionsmethoden, um die Transformationsfähigkeit einer Gemeinde zu erhöhen. Die Erfahrungen aus Tübingen und anderen Kommunen werden in einen Werkzeugkasten für die Transformation einfließen, der Kommunen zur Verfügung gestellt wird, um ihre eigenen Kompetenzen zu steigern, Transformationsherausforderungen frühzeitig zu erkennen und nachhaltig zu lösen.

Vorlauftforschung mittels Action Research

Dem Ansatz der Aktionsforschung folgend, haben wir einen

verfahrenstheoretisch fundierten Rahmen entwickelt, um die Wirksamkeit in verschiedenen Interventionskommunen zu bewerten und anzupassen. Dies beinhaltet die Entwicklung von Transformationsinnovationen für neue Verwaltungsstrukturen und -prozesse, die in realen Umgebungen getestet und durch iteratives Feedback verbessert werden. Der Fokus liegt darauf, Hebelpunkte und Werkzeuge zur Transformation von städtischen Verwaltungssystemen zu erproben, damit Kommunen dynamischer und anpassungsfähiger auf die schnell wechselnden gesellschaftlichen, technologischen und politischen Entwicklungen eingehen können. Im Zentrum der Untersuchung steht die Einführung agiler Arbeitsmethoden, die Schaffung interdisziplinärer Teams und die Einbeziehung von Bürgern und anderen Stakeholdern in den Transformationsprozess.

In Gesprächen mit Praktikern vor Ort und basierend auf eigenen Erfahrungen und Untersuchungen zu transformativer und partizipativer Organisations- und Demokratieentwicklung haben wir festgestellt, dass eine deutliche Veränderung der Zusammenarbeitskultur zwischen allen Akteuren auf lokaler Ebene notwendig ist. Das bedeutet, dass wir an der internen Zusammenarbeitskultur, insbesondere auf der Ebene der Politik und/oder Verwaltung, ansetzen. In der noch bis Herbst 2024 laufenden Interventionsphase erproben wir diverse Interventionsinstrumente (insbesondere aus dem systemischen, agilen und ko-kreativen Spektrum) an konkreten Transformationsherausforderungen vor Ort. Am Beispiel der zwischen März 2023 und Februar 2024 in Zusammenarbeit mit zwei Projektkursen an der Universität Tübingen durchgeführten Intervention mit der Stadtverwaltung Tübingen sollen im Folgenden der verwendete Ansatz und erste Erkenntnisse illustriert werden.

Hebelpunkte für Transformationsinnovationen

Ausgangspunkt war die Frage, welche Folgen die Digitalisierung auf die Altstadt von Tübingen haben könnte. Unter Beteiligung von sechs Stakeholdergruppen (Anwohner, Gewerbetreibende und Besucher, Verwaltung, Politik und Universität) erkundeten wir zuerst mögliche Transformationsherausforderungen und entwickelten mithilfe diverser Instrumente aus dem Toolbook „Wandel gestalten“ (Fuhrmann 2022) strategische Hebelpunkte. Diese nutzen

wir dann, um nach passenden Transformationsinnovationen für zentrale Transformations-schlüsselfelder (von Infra zu Supra) zu suchen und mittels eines neu designten Canvas für Transformationsentwicklung diese mit Vertretern aus Verwaltung und Politik weiter auszuleuchten. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die internen Transformationsvoraussetzungen gelegt, um transformationsfitter zu werden. Vertieft wurden dabei folgende Transformationsinnovationsfelder:

- **Infra:** Selbstwirksamkeitsethos der Mitarbeiter (als Selbstverständnis der Personalentwicklung)
- **Intra:** Agile Teamstrukturen (u. a. auch als abteilungsübergreifende Reflexionskreise)
- **Extra:** Transformationslotsendienst (als hybride Schnittstellengestalter)
- **Inter:** Eingebettete Bürgerberatung (z. B. durch niederschwellige Hausparlamente und zufallsbasierte Bürgerräte)
- **Supra:** Transformationsgestaltungsstelle (als demokratiepolitische Strategie basierend auf entsprechender Transformationsgovernancesatzung und internen Mitarbeiterschulungen)
- **Meta:** Transformationsgewalt (als unabhängige Rekonstituante einer lernenden Demokratie zur kontinuierlichen Reflexion und Anpassung des transsektoralen Zusammenspiels im Mehr-Ebenen-System)

Impulse zur Steigerung von Transformationsfitness

Von Anfang an war klar, dass eine effektive Transformation nicht nur durch strukturelle Anpassungen, wie die Schaffung neuer Stellen und Zuständigkeiten, das Verabschieden weiterer Leitbilder und Codes of Conduct oder



Abb. 1: Transformationswerkstatt Tübingen



die Neugestaltung bestehender Prozesse, erreicht werden kann. Sie erfordert vielmehr eine umfassende Kultur- und Strukturveränderung innerhalb der Verwaltung, die Lernbereitschaft und Offenheit für neue Arbeitsweisen fördert.

Lernend bleiben

Die Implementierung von Transformationsstrategien muss von einer stetigen Reflexion und Anpassung der Maßnahmen begleitet sein, um sicherzustellen, dass diese tatsächlich zu den gewünschten Veränderungen führen. Das Selbstverständnis einer lernenden Verwaltung und Kommune ist deshalb essenziell. Doch wie erreicht man das? Bedarf es dazu einer klaren und authentisch verkörperten Strategie von oben? Oder kann dies auch von unten, gar in einer Nische, selbstständig erprobt werden?

Visionär führen

Wie bei anderen Organisations- und Personalentwicklungsinterventionen wurde bisher auch hier bestätigt, dass eine erfolgreiche Verwaltungstransformation eine klare Vision, engagierte Führung und eine starke Beteiligung aller relevanten Akteure erfordert. Nur durch einen kooperativen und integrativen Ansatz kann sichergestellt werden, dass die Transformation zu einer nachhaltigen Verbesserung der städtischen Verwaltung und ihrer Dienstleistungen führt.

Transsektoral kollaborieren

Die verschiedenen Ebenen der Politik und Verwaltung gilt es, miteinander zu vernetzen, um eine Kultur der Kooperation und des Dialogs zu fördern. Die Herausforderungen, denen sich Städte gegenübersehen, erfordern transsektorale Zusammenarbeit, zum Beispiel beim gemeinsamen Aufbau und Betreiben agiler Strukturen, dem Training und Einsatz agiler Coaches sowie dem Besetzen gemeinsamer Beteiligungsstellen. Das Know-how von Unternehmen aus der Region gilt es, zu nutzen.

Kontinuierliche Verwaltungsentwicklung

Neben demografischem und Wertewandel erfordert insbesondere die durch KI voranstürmende Digitalisierung eine laufende Transformation der Verwaltungsstrukturen. Es ist notwendig, starre, versülte und hierarchische Strukturen durch flexiblere, ko-kreativere und transparentere zu ersetzen. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden und die Schaffung interdisziplinärer Teams erhöhen die Reaktionsfähigkeit der Verwaltung.

Verbindlich beteiligen

Die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in den Transformationsprozess spielt eine zentrale Rolle. Durch Bürgerbeteiligungsprojekte und öffentliche Konsultationen wird die Basis für eine inklusive Stadtgestaltung geschaffen, die die Vielfalt urbaner Gemeinschaften widerspiegelt und fördert. Diese partizipativen Ansätze tragen nicht nur zur Legi-

mität von Entscheidungen bei, sondern ermöglichen auch innovative Ideen aus der Bevölkerung, die zur Resilienz und Attraktivität der städtischen Umgebung beitragen können.

Lernende Verwaltung für eine lernende Demokratie

Die Gestaltung von Transformation ist ein iterativer Prozess, der kontinuierliche Evaluation und Anpassung erfordert. Städte sollten Mechanismen entwickeln, um die Effekte der eingeleiteten Veränderungen zu überwachen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Durch regelmäßige Bewertungen und flexible Anpassungen von Strategien können Städte effektiv auf Veränderungen reagieren und eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen: Nur, wenn Verwaltung sich als selbsttransformierendes System versteht, das sowohl die internen Prozesse als auch die Interaktion mit der Stadtgesellschaft neugestaltet, kann sie ihre zentrale Rolle bei der Gestaltung sozialer, ökologischer, ökonomisch-digitaler und demografisch-kultureller Transformation wahrnehmen. Es geht darum, eine Transformation zu schaffen, die nicht nur bestehende Strukturen und Prozesse in Verwaltung und Politik optimiert, sondern auch neue Möglichkeiten der Mitgestaltung durch die Stadtgesellschaft ermöglicht.

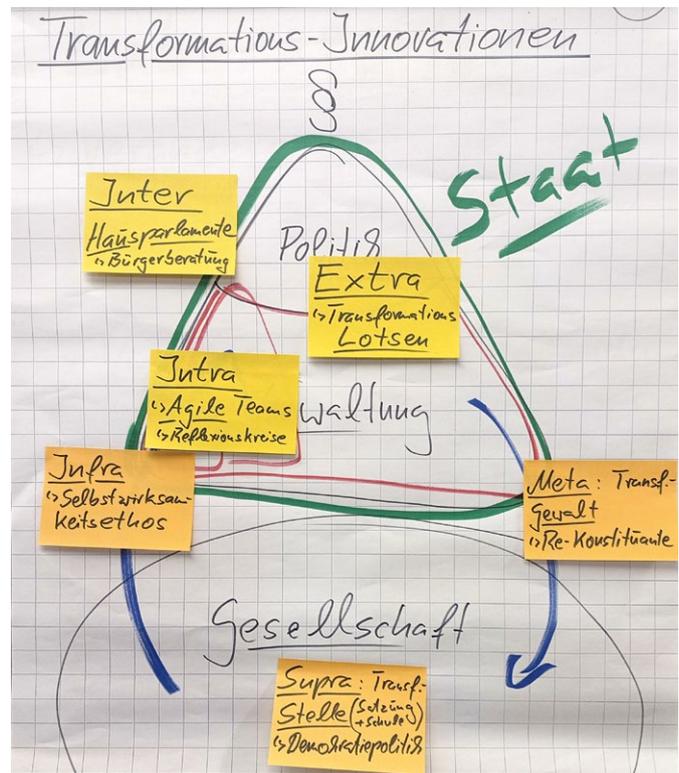


Abb. 2: Transformationsinnovationen aus der Transformationswerkstatt

Fallbeispiel Ministerium: Transformationslotsen

Auch wenn es sich in diesem Projekt um einen Beratungsauftrag handelte, der 2023/2024 durchgeführt wurde, so fußte er auf der Idee, interne Kompetenzen auszubauen,



um die eigene Transformationsfitness zu erhöhen. Das anfragende Ministerium hatte es sich zum Ziel gesetzt, seine Transformationskompetenz zu verbessern, um transformative Politikprozesse erfolgreich gestalten zu können. Zum einen wurde der Bedarf an Prozessgestaltungs Kompetenzen auf den drei grundlegenden Organisationshorizonten (Intra, Extra, Inter) untersucht, was zweitens zur Identifizierung einer übergeordneten Ebene (Supra) führte, die dann in eine personalpolitische Perspektive der Schaffung eines Transformationslotsendienstes mündete, die auf diesen 3+1-Ebenen hausintern den Auf- und Ausbau von Transformationskompetenz unterstützt und koordiniert, durch den Fokus auf:

- **Intra:** agiles Arbeiten innerhalb einer Verwaltungseinheit (horizontal und vertikal)
- **Extra:** Zusammenarbeit mit der Politik (Rat, Fraktionen, Parteien) und anderen Verwaltungsebenen
- **Inter:** Kooperation mit Vereinen und Verbänden, Medien und der Öffentlichkeit sowie Einzelpersonen
- **Supra:** Eine übergeordnete Governancekoordinationsstelle für diese drei Ebenen

Ansatz: Lotsendienst

Als zugrundeliegender Ansatz wurde die Einführung von Prozesslotsen für besonders anspruchsvolle Transformationsprozesse gewählt. Wie im tatsächlichen Lotsenleben gilt: Nur, wenn der Lotse „an Bord“ ist, kann er helfen. Ein Lotsendienst, der vom „Ufer“ aus nur zusieht, wie die Projekte „vorbeifahren und auf Grund laufen“, also nicht angefragt und eingebunden wird, ist überflüssig.

Um diese Prozesskompetenzen transformativ zu erschließen und nachhaltig zu nutzen, bedarf es einer mandatierten, koordinierenden Prozesskompetenzstelle im Haus. Um die damit verbundenen Erwartungen zu erfüllen, muss der Transformationslotsendienst so positioniert werden, dass er möglichst frühzeitig und wirksam eingebunden wird. Das bedeutet, frühzeitig zu erkennen, wo und wie er benötigt wird (und wo nicht), und seinen Einsatz entsprechend effizient und effektiv zu gestalten, um Akzeptanz und Wirkung des jeweiligen politischen Anliegens zu sichern.

Dieser Lotsendienst muss über die Metakompetenz verfügen, wann und wie welche Art von Prozess/Begleitung sinnvoll ist und wie man solch einen Lotsendienst bzw. eine Prozessbegleitung einfügt und umsetzt. Je mehr der Lotsendienst die Transformationskompetenz/-fitness der Verwaltung und damit der Kommune steigern soll, desto proaktiver – sogar kreativer – sollte diese Stelle verortet werden. Denn die zu bewältigenden Transformationsprozesse sind komplex und erfordern eine frühzeitige Intervention. Je strategischer und nachhaltiger die Wirkung sein soll, desto höher und maßgeblicher muss dieser Lotsendienst positioniert sein.

Einsatzfelder für Transformationslotsen

Wo besteht aus Sicht der Organisation Lotsenbedarf? Auch wenn dieser Ansatz pragmatisch – im Sinne eines Window-of-Opportunity – ansetzt (Inter und Intra), so war es doch wichtig, weiter den Blick auf das strategische Leitbild einer lernenden, transformationsfitten Verwaltung gerichtet zu halten (Supra und Extra). Folgend eine Auflistung in der Reihenfolge, die in einer Verwaltungseinheit als die realistischste angesehen wurde, mit einigen Ideen, was darunter jeweils angegangen werden könnte:

Inter: Beteiligungskoordination

- Fokus liegt auf dem Ausbau und der Stärkung der Beteiligungskordinationsstelle.
- Nutzen besteht in der Steigerung und Sicherung öffentlicher Akzeptanz und Resonanz durch die Schaffung von Transparenz, Verlässlichkeit und Identifikation nach innen und außen.
- Dies beinhaltet unter anderem das Festlegen einer Beteiligungsstrategie: Wozu, wann und wie soll beteiligt werden? Was sind die internen Voraussetzungen, um die Ergebnisse angemessen zu verarbeiten? Dazu gehören Schulungen und möglicherweise der Aufbau einer Verfahrens- und Erfahrungsdatenbank, einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Intra: agile Reflexionszyklen

- Der Fokus liegt auf der umfassenden Begleitung von komplexen Prozessen und Gesetzgebungsprojekten in Zusammenarbeit mit agilen Coaches und der Personalentwicklung.
- Es werden feste Reflexionszyklen etabliert und moderiert sowie verbindliche Zeit- und Raumstrukturen für das Innehalten und Anpassen geschaffen.
- Dies erfordert die Entwicklung einer internen Governancestrategie: Wie kann das Ministerium seine eigene Arbeitsweise kontinuierlich verbessern? Das Leitbild einer lernenden Organisation/Demokratie steht im Mittelpunkt.
- Der Nutzen liegt nach außen darin, die Wirkmacht und Akzeptanz der eigenen Arbeit zu erhöhen, um gute Politik zu machen und diese erfolgreich umzusetzen. Dies stärkt auch die interne Arbeitsmotivation und fördert eine positive Selbstwirksamkeitserfahrung bei den Mitarbeitenden.
- Die Wirkung besteht darin, das eigene Ministerium als besonders transformationskompetent zu positionieren und die Hausleitung zu profilieren.
- Dazu bedarf es neben einer internen Governancestrategie des Einsatzes von (digitalen) Multi-Projekt-Governance-Tools, der Ausbildung und dem Einsatz von agilen Coaches sowie unterstützender Supervision und gegebenenfalls eines engen Austauschs mit den Beteiligungslotsen.



Supra: Governance Koordination – CGO

- **Ausblick:** Um diese Prozesskompetenz zu bündeln und strategisch zu nutzen, empfiehlt sich eine eigenständige Stelle mit Mandat zur Prozessoptimierung unter Leitung eines Chief Governance Officers (CGO) – zuständig für Governance, also alle Wie-/Prozessfragen (in Anlehnung an Chief Information Officers – CIO). Der CGO nimmt an Leitungsrunden teil und kümmert sich um Format und gute Moderation, auch und gerade in diesen.
- **Ansatz:** Bündeln von Intra, Extra und Inter in einer zentralen Koordinationsstelle, mit dem Ziel, die Schlüsselkompetenzen für Transformationsfitness auf- und auszubauen.

Extra: Governancestrategie

- **Ausblick:** Im Prinzip wäre solch eine Prozesskompetenz für die Optimierung der Zusammenarbeit mit anderen Ressorts und dem Bundestag erforderlich, doch liegt dieses Feld bislang noch in der Parteilogik; deshalb wurde dieses Entwicklungsfeld zurückgestellt.
- **Ansatz:** Würde, wenn Supra eingeführt würde, in die Leitungsrunden einfließen.

Einführungsszenarien eines hausinternen Lotsendienstes

Die Grundfrage ist, ob dieser Lotsendienst taktisch oder strategisch eingeführt und positioniert werden und nur in einer Nische oder im gesamten Haus wirksam sein soll. Ein strategischer Lotsendienst funktioniert letztlich nur von oben nach unten und von innen nach außen. Entscheidend ist das Go von oben. Dies hängt auch davon ab, wie situativ-pragmatisch man einsteigt, wo sich gerade Gelegenheiten bieten oder bereits Anfänge gemacht wurden. Die meisten Verwaltungen haben bereits Anknüpfungspunkte, wie Beteiligungskordinationsstellen, agile Coaches, Governanceschnittstellen und Transformationsbeauftragte. Doch so lange diese nur reaktiv und nicht proaktiv genutzt werden, so lange wird Verwaltung, und damit Staat und Gemeinwesen, nicht transformationsfit; so wie man selbst auch nicht fit wird, indem man nur ab und zu etwas trainiert.

Transformationskompetenz verbindlich entwickeln und mandatieren

In diesem Transformationsentwicklungsprojekt wurde deutlich, dass es einerseits um die generelle Prozesskompetenz des Zusammenwirkens von internen und externen Akteuren und Stellen geht und andererseits der Fokus letztlich auf Governancefragen liegt – also der Frage nach dem Wie. Denn je anspruchsvoller das Was (Transformation), umso wichtiger wird das Kümmern um das Wie (Governance).

Letztlich läuft es auf einen Prozesslotsendienst für anspruchsvolle Governancefragen hinaus, an dessen Spitze zum Beispiel ein Chief Governance Officer stehen würde.

Doch solch ein Lotsendienst kann sein Potenzial erst dann entfalten, wenn er entsprechend mandatiert ist, das heißt, angefordert bzw. eingesetzt wird und entsprechend qualifiziert und etabliert ist. Im bestehenden Verwaltungs- und Politikstil ist dies nur am Rande möglich – das wird keine nachhaltige Wirkung entfalten, denn nachhaltige Politik braucht selbst organisationale und politische Nachhaltigkeit. Was nach außen nicht gelingt, wird intern nicht gelebt.

Empfehlungen für eine transformationsfittere Verwaltung

Die Einrichtung von Transformationslotsen und die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen, wie die Entwicklung einer Satzung und die Implementierung neuer Kommunikationsstrukturen innerhalb der Verwaltung, sind entscheidend. Diese Maßnahmen sollen die Verwaltung agiler machen und sie befähigen, besser auf die dynamischen Anforderungen der Digitalisierung und Bürgerbeteiligung zu reagieren.

Transsektorale Zusammenarbeit verstetigen

Die Erfahrungen aus Tübingen zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung solcher Transformationsprozesse eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und – im Fall von Tübingen – auch mit der Universität erfordert. Die Komplexität und das Potenzial von Transformationsprozessen liegen gerade darin, traditionelle Verwaltungslogiken durch neue, partizipative und kollaborative Ansätze zu ersetzen, die sowohl die Verwaltung selbst als auch ihre Beziehung zur Gesellschaft nachhaltig verändern.

Verwaltung als Orchestrierer

Insbesondere die Rolle der Verwaltung als Schnittstelle, die sowohl interne Prozesse als auch die Kommunikation mit der politischen Führung und der Stadtgesellschaft orchestriert, ist von entscheidender Bedeutung. Eine kritische Herausforderung dieser übergreifenden Zusammenarbeit liegt in der Fähigkeit der Verwaltung, sich selbst zu transformieren – ähnlich dem Konzept des „Art of Hosting“, wie es zum Beispiel in Vorarlberg erfolgreich praktiziert wird.

Unterhalb des parteipolitischen Radars

Die Kooperation zwischen Verwaltung und Politik muss sich auch mit der Herausforderung auseinandersetzen, dass politische Entscheidungsprozesse oft von Parteipolitik und kurzfristigen Interessen geprägt sind. Diese Dynamiken können die Implementierung langfristiger und nachhaltiger Transformationsprojekte erschweren. Effektive Transformationsprozesse benötigen deshalb ein hohes Maß an politischer Unterstützung und die Bereitschaft, über parteipolitische Grenzen hinweg zu arbeiten. Die Frage, wie dies mit dem auf Wahlperioden ausgerichteten Anreizsystem vereinbar ist, betrifft weitergehende demokratiepolitische



Transformationserfordernisse, die jedoch auf kommunaler Ebene nicht entschieden werden können.

Experimentelle Transformationsräume ermöglichen

Die Transformationsfähigkeit kommunaler Verwaltungen hängt demzufolge wesentlich von der Transformationsbereitschaft der politischen Ebene ab, die wiederum durch die Kommunalverfassungen beeinflusst wird. Verfassungen, die den Kommunen auf dieser Ebene mehr Spielraum geben (wie in der Schweiz), erhöhen deshalb das Transformationsvermögen, auch weil sie einen innovationsfördernden Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Ausgestaltungsversuchen fördern. Eine stärkere subsidiäre Autonomie und Verfahrenswettbewerb unterstützen prozedural diese Entwicklung.

Zwischenfazit zur Implementierung von Transformationsgovernance

Weil Transformationsgestaltung noch in der experimentellen Forschungs- und Entwicklungsphase ist, können bislang nur vorläufige Hypothesen aufgestellt werden.¹

Transformationspolitik braucht transformationsfittere Verwaltung

Welche Form braucht Verwaltung, um Transformation zu gestalten? Dies hängt vom Aggregatzustand des zu Formenden ab. Gefrorenes Wasser, zum Beispiel einen Eisblock, kann ich mit einer Motorsäge in Form bringen. Doch wenn es wärmer wird und das Wasser schmilzt, dann brauche ich andere Werkzeuge. Das heißt: Je fluider unsere Gesellschaft wird, umso mehr muss sich auch die Form, wie wir diese „bearbeiten“, transformieren. Die Klimaerhitzung betrifft ja auch das politische Klima, mit formellen Strukturen – Regulierung und Subventionierung – lässt sich da immer weniger ausrichten. Die Form des Zusammenwirkens von Politik mit (Stadt-)Gesellschaft durch Verwaltung muss sich selbst verflüssigen, also agiler, ko-kreativer und transsektoraler werden. Wir stehen da erst am Anfang, doch gerade von weltmarktführenden, innovativen KMU kann viel gelernt werden. Das Bilden von gemeinsamen Transformationsgestaltungsstellen mit einem gemeinsamen Lotsendienst ist darum eine der sich abzeichnenden Transformationsinterventionen.

Deutlich wurde nochmals, wie wenig Transformation direktiv machbar ist. Doch je transformationsfitter, also agil, partizipativ und ko-kreativ durchtrainiert Verwaltung ist, umso mehr wird sie zur Gestaltung. Der damit verbundene Wandel von Selbstverständnis – Kultur und Struktur –, Personal und Prozessen von Verwaltung ist groß, aber wenn er von oben gewollt, von innen gelebt und von außen unterstützt wird, dann kann es gemeinsam wieder nach oben gehen.

¹ Die daraus gezogenen Erkenntnisse werden wir in einer Transformationswerkstatt am 06.–08.11.2024 öffentlich vorstellen, weiter durchspielen und veröffentlichen. Interesse? E-Mail mit Betreff UBA-Projekt an assistenz@reformagentur.de.

Transformationsfitness als Personalentwicklung framen

Doch wieso sollte man sich solch einem tiefgreifenden und anstrengenden Trainingsprogramm unterwerfen? Einerseits aus Not und Bedarf – besonders aber aus Wunsch und Hoffnung. Meine zentrale Erkenntnis war und ist nämlich, dass es sich letztlich aus Sicht der öffentlichen Hand um eine personalpolitische Frage handelt: Wie kann Verwaltung ein guter Arbeitgeber sein und bleiben? Was braucht es, um gut und gern in der Verwaltung zu arbeiten?² Ja, auch um sich gut und gern als Kommunalpolitiker und Parteiengagierter, Aktivist und Ehrenamtler der nachhaltigen Entwicklung unserer Demokratie und Gesellschaft zu widmen? Transformationsfitness muss darum so erworben und trainiert werden, dass sie selbstnährend ist: man sich darauf freut. Ist dies utopisch? Die Vision wäre dann, öffentliche Verwaltung als „Best-Place-to-Work“-Gewinner zu entwickeln. Verwaltung, die die Besten anzieht – jene, die Transformation transformativ gestalten wollen.

Eine neue Zeit braucht ein neues Betriebssystem

Wie im biblischen Exodusmythos besteht die eigentliche Herausforderung einer Transformation nicht im Aufbruch, auch nicht im Durchkommen und Durchhalten auf dem Weg durch die Wüste ins verheißene Land, sondern darin, sich unterwegs zu rekonstituieren, also: sich seine Spielregeln und Grundwerte gemeinsam neu zu geben und danach laufend zu erneuern und weiterzuentwickeln. Nur, wenn wir unsere Transformationsfitness darum gut und gern trainieren und einsetzen, werden wir hier wieder mit Zuversicht in die Zukunft blicken und die Blicke darauf lenken, wie diese Epochenwende global gelingen kann.



Dr. Raban Daniel Fuhrmann

ReformAgentur Konstanz und Weltethos-Institut an der Universität Tübingen

Weiterführende Literatur:

Fuhrmann, Raban D. (2022): Wandel gestalten. Do It Yourself Arbeitsmaterialien zur selbständigen Projekt-, Organisations- und Demokratieentwicklung. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, im Auftrag des Umweltbundesamts, Berlin und Konstanz.

Fuhrmann, Raban D. (2021): Transformation gestalten durch Demokratieentwicklung, in: Faix, Tobias/Künkler, Tobias: Handbuch Transformation. Ein Schlüsselkonzept zum Verständnis des Wandels von Kirche und Gesellschaft. Neukirchener Verlag, Neukirchen.

Rohr, Jascha (2023): Die große Kokreation: Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen. Murmann, Hamburg.

² Siehe Studie „Bleibebarmeter öffentlicher Dienst“. Wo u. a. die Arbeitgebermarke als „wenig verbreitet und nicht authentisch“ gesehen wird (S. 30) in <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2022/01/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst.html> – durchgeführt durch Next:Public GmbH, Berlin im Auftrag des BMI gemeinsam u. a. mit DBB, DGB et al.



Leon Zens

Kiezblocks – Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Praxis

In vielen Städten werden derzeit neue Formen kooperativer Stadtentwicklung erprobt. Ein Beispiel sind die Berliner Kiezblocks. Dabei handelt es sich um Wohnquartiere, in denen der motorisierte Durchgangsverkehr durch verkehrsberuhigende Maßnahmen, wie Einbahnstraßen oder Diagonalsperren, reduziert werden soll. Durch die Umgestaltung des öffentlichen Raums soll zudem die Lebens- und Aufenthaltsqualität vor Ort erhöht werden. Die Besonderheit: Das Konzept wurde maßgeblich von Bürgerinitiativen mitentwickelt und in Politik und Verwaltung eingebracht. Kerngedanke ist, die Bürgerinnen und Bürger an der Umgestaltung ihrer Quartiere zu beteiligen. Dieser Beitrag zeigt, woher die Idee der Kiezblocks ursprünglich stammt und welche Faktoren zu deren Erfolg beitragen bzw. welche Faktoren die Umsetzung in der Praxis behindern.

Kaum ein Thema wird in der Stadtplanung und -entwicklung derzeit so kontrovers diskutiert wie das Thema Verkehr. Die Frage, wie der Verkehr in Zukunft umweltfreundlicher und nachhaltiger gestaltet werden kann, ohne die Menschen in ihrer Mobilität einzuschränken, polarisiert: Während die einen auf keinen Fall auf ihr Auto verzichten wollen, möchten die anderen das Auto am liebsten gleich ganz aus den (Innen-)Städten verbannen (z. B. die Initiative Berlin autofrei). In Berlin wird einem Ansatz zur Verkehrsberuhigung derzeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt: dem Kiezblockmodell.

Vorbild Barcelona

Die Idee der Kiezblocks stammt ursprünglich aus Barcelona. Dort heißen sie „Superblocks“ bzw. auf Katalanisch „Superilles“. Sie gelten als innovative und unkonventionelle Strategie, um fußgängerfreundliche Viertel zu schaffen (Eggimann 2022, S. 406). Die Superblocks basieren auf dem für Barcelona typischen schachbrettartigen Straßenmus-

ter: Drei mal drei Häuserblocks werden zu einem Superblock zusammengefasst und die Straßen in diesem Bereich zugunsten des Fuß- und Radverkehrs umgestaltet (Bauer/Stein 2022; difu 2022; Eggimann 2022; Zimmermann/Zimmermann 2020). Der erste Superblock entstand 2017 im Stadtteil Poble Nou – zunächst noch gegen den Widerstand von Gewerbetreibenden und Autofahrern, aber mit großer Zustimmung der Anwohnenden (difu 2022).

Während das Konzept in Barcelona zu jener Zeit von der Stadtverwaltung top-down vorangetrieben wurde, geht die Debatte zur Umgestaltung von Wohnquartieren in Berlin vor allem von der Bürgerschaft aus: 2019 gründete sich in Berlin die erste Initiative, die die Superblockidee auf ihren Kiez übertragen wollte. Die Initiative schlug den Namen „Kiezblock“ vor – der Name setzte sich durch. Mittlerweile gibt es in Berlin 70 Kiezblockinitiativen, die sich für die Umgestaltung ihrer Kieze einsetzen, Konzepte erarbeiten, Informationsveranstaltungen organisieren, Unterschriften sammeln und ihre Forderungen in Politik und Verwaltung

tragen – und das mit Erfolg: Inzwischen sind auch in Berlin die ersten verkehrsberuhigten Wohnquartiere im Sinne der Kiezblocks angeordnet und gestaltet worden (z. B. im Pankower Komponistenviertel und im Bellermann-Kiez in Mitte).

Es drängt sich die Frage auf, welche Faktoren zum Erfolg der Kiezblocks beitragen (können), aber auch, welche Faktoren die Umsetzung in der Praxis behindern. Dieser Frage geht die Masterarbeit

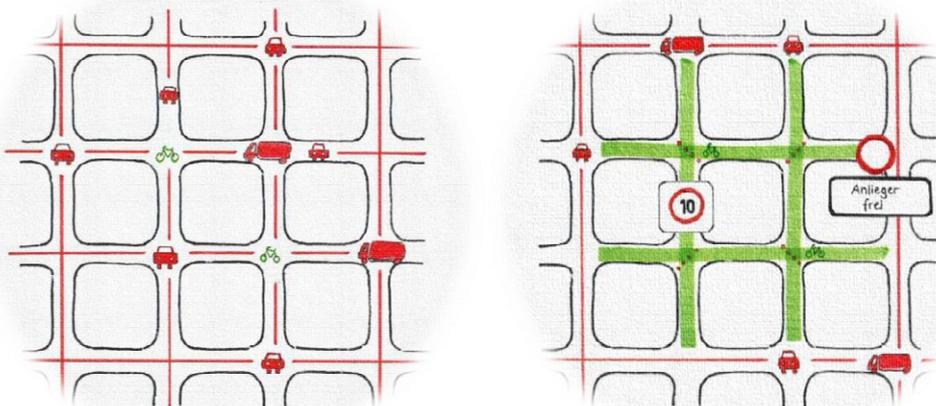


Abb. 1: Das Superblockkonzept skizziert. Links: vor der Verkehrsberuhigung. Rechts: nach der Verkehrsberuhigung. Anlieger, Lieferwagen, Rettungsdienste oder Müllabfuhr können weiterhin in den Superblock hinein- und hinausfahren. (© Leon Zens)

„Kiezblocks – Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Praxis. Eine komparative Fallstudie in vier Berliner Kiezen“ nach, auf der dieser Artikel basiert (Zens 2024). Hierzu wurden in einem vergleichenden Fallstudiendesign vier Berliner Quartiere miteinander verglichen, in denen Kiezblocks umgesetzt wurden oder sich in der Umsetzung befinden. Durch Interviews und Go-alongs mit Vertreterinnen und Vertretern von Initiativen, Anwohnerinnen und Anwohnern sowie Akteuren aus Verwaltung, Wissenschaft und Praxis wurden Ziele und angestrebte Maßnahmen der Kiezblocks identifiziert sowie Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Praxis abgeleitet.



Abb. 2: Diagonalsperre in Berlin-Mitte: Autos müssen abbiegen, Radfahrer und Fußgänger können weiterhin passieren. (© Leon Zens)

Mehr als nur Verkehrsberuhigung

Das Besondere an den Kiezblocks ist, dass es sich um einen ganzheitlichen Ansatz handelt. Das heißt, es geht nicht nur um Verkehrsberuhigung, sondern auch um die Frage, wie der öffentliche Raum anders genutzt und gerechter verteilt werden kann. Aus den Interviews und Go-alongs wird deutlich, dass es den Befragten um Umwelt- und Klimaschutz, um die Sicherheit und Gesundheit der Menschen im Quartier sowie um die Steigerung der Lebens- und Aufenthaltsqualität vor Ort geht. Auch der Wunsch, der zunehmenden Vereinsamung in unseren Großstädten entgegenzuwirken, und das Ziel, nachbarschaftliche Strukturen zu unterstützen und den sozialen Zusammenhalt zu stärken, werden von den Befragten thematisiert.

„Es geht eben nicht nur darum, den Verkehr umzugestalten, sondern darum, wie wir in diesem Kiez leben wollen. Es geht um eine Steigerung von Lebensqualität und um Aufenthaltsqualität. Ich glaube, da hat auch die Pandemie noch mal ganz gut mit reingespielt, weil da die Leute gemerkt haben: Krass, es gibt kaum Orte, an denen wir uns aufhalten können, ohne irgendwas konsumieren zu müssen. Dass dann auch einfach festgestellt wurde: Ich will mich eigentlich gar nicht so gern in dem Straßenraum vor meinem Haus aufhalten. Und dass sich daran was ändern muss!“ (Antwort einer interviewten Person auf die Frage, was die Kiezblocks besonders macht.)

Damit knüpfen die aus den Interviews und Go-alongs abgeleiteten Ziele der Kiezblocks an aktuelle städtebauliche Leitbilder, wie das der kompakten, durchmischten und grünen „Stadt der kurzen Wege“, an. Sie stehen auch im Einklang mit den Forderungen der Neuen Leipzig-Charta, die eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungspolitik in den Mittelpunkt stellt. In der Neuen Leipzig-Charta wird auch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Stadtentwicklungspolitik gefordert, und zwar „überall dort [...], wo Stadtentwicklungsprozesse sich auf ihren Alltag auswirken“ (BMWSB 2020, S. 8). Neue Formen der Beteiligung sollen unterstützt und verbessert werden (ebd., S. 9). Genau darum geht es bei den Kiezblocks. Sie stehen für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Entwicklung ihrer Quartiere und damit für mehr Demokratie auf lokaler Ebene.

Mehr Beteiligung – aber wie?

So schön das alles klingt: Nicht alle sind von dem Konzept der Kiezblocks begeistert. Oft befürchten Anwohnerinnen und Anwohner, auf ihr Auto verzichten zu müssen oder nicht mehr parken zu können. Zudem wird immer wieder davor gewarnt, dass die Verkehrsberuhigung innerhalb der Quartiere zu einer stärkeren Belastung der umliegenden Hauptverkehrsstraßen führen könnte. Eine aktuelle Studie zu den Londoner „Low Traffic Neighbourhoods“ legt jedoch nahe, dass dies nicht der Fall ist (Thomas/Aldred 2023). Als ein drittes Gegenargument wird häufig die drohende Gentrifizierung der Quartiere durch die Umgestaltung und Aufwertung genannt. Diese Bedenken können nicht einfach von der Hand gewiesen werden. Um die Kiezblocks zu einer echten Erfolgsgeschichte zu machen, ist es unabdingbar, die Anwohnerinnen und Anwohner frühzeitig und umfassend über die geplanten Maßnahmen zu informieren und sie an der Umgestaltung ihres Quartiers zu beteiligen. In der Praxis ist dies jedoch nicht so einfach. Oft bleibt der Begriff der Beteiligung trotz aller Bemühungen diffus oder uneingelöst. „There is a critical difference between going through the empty ritual of participation and having the real power needed to affect the outcome of the process“, schrieb die Politikwissenschaftlerin Sherry Arnstein bereits vor über 50 Jahren (Arnstein 1969, S. 216).



Abb. 3: Der Eulerplatz im Bellermann-Kiez: Was früher eine unübersichtliche Kreuzung war, ist heute ein Ort zum Verweilen und für Aktivitäten wie gemeinschaftliches Gärtnern. (© Leon Zens)

Die großen Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft heute steht, wie die Anpassung an den Klimawandel und die Verkehrswende, können nicht einseitig vom Staat gelöst werden. Vor diesem Hintergrund ist die Frage, wie gute Bürgerbeteiligung gelingen kann, aktueller denn je. Die Forschung zeigt, dass es nicht ausreicht, Bürgerinnen und Bürger rein formell an Entscheidungen zu beteiligen. Vielmehr müssen die Institutionen aus Politik und Verwaltung einen Teil ihrer Macht abgeben, um Individuen oder Gemeinschaften von unten zu ermächtigen und in die Lage zu versetzen, ihr Umfeld eigenständig zu gestalten. Dies wird heute unter dem Begriff der Koproduktion verhandelt (für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff vgl. Abt 2022).

Das Beiratsmodell als Kompromiss?

Im Komponistenviertel in Berlin-Pankow gilt seit Mai 2023 ein neues Kiezblockkonzept. Um die Anwohnerinnen und Anwohner an der Planung und Umsetzung des Kiezblocks zu beteiligen, hat sich das Bezirksamt Pankow folgendes Vorgehen überlegt: Im Vorfeld wurde eigens ein Projektbeirat ins Leben gerufen, der einerseits die Interessen der lokalen Akteure im Komponistenviertel bündeln und an die Verwaltung herantragen, andererseits aber auch als Sprachrohr der Verwaltung in den Kiez hinein dienen sollte.

Darüber hinaus wurde von der Verwaltung ein Kiezblockfonds in Höhe von 50.000 Euro eingerichtet. Die Anwohnerinnen und Anwohner wurden dazu aufgerufen, Ideen für die Umgestaltung des öffentlichen Raums einzureichen, über die dann der Projektbeirat entscheiden durfte. Bis auf einen Vorschlag, der aus Sicherheitsgründen ausschied, wurden alle Vorschläge angenommen. Man kann hier also durchaus von einer gewissen Machtübertragung sprechen.

Von „echter“ Koproduktion kann aber auch im Komponistenviertel nicht die Rede sein. Dafür müsste der Bürgerschaft mehr Macht und Kontrolle über die Planung übertragen werden. Eine für die Masterarbeit interviewte Person aus dem Stadtentwicklungsamt Pankow argumentiert, dass es jedoch nicht möglich sei, Macht in Verkehrsfragen auf die Zivilgesellschaft zu übertragen, weil die Verwaltung für die rechtliche Prüfung und Anordnung von Maßnahmen verantwortlich bleibe. Zudem müsse die Verwaltung sicherstellen, dass nicht nur die Ideen einzelner Personen oder Initiativen umgesetzt, sondern dass die Interessen aller Bewohnerinnen und Bewohner eines Quartiers berücksichtigt werden.

Ausblick: Worauf es in Zukunft ankommt

Als Bottom-up-Bewegung ist es den Kiezblockinitiativen gelungen, ihre Forderungen in Politik und Verwaltung zu tragen, sodass in Berlin (und anderen deutschen Städten) inzwischen auch verkehrsberuhigte Wohnquartiere im Sinne der Kiezblocks von oben, das heißt, top-down, initiiert werden. In den Interviews und Go-alongs kristallisieren sich Faktoren heraus, die zum Erfolg der Kiezblocks beitragen. Dazu gehört insbesondere eine frühzeitige und umfassende Information und Beteiligung der Anwohnerinnen und Anwohner. Sowohl Politik und Verwaltung als auch die Kiezblockinitiativen müssen sich bemühen, möglichst viele Menschen zu erreichen. Das beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Gruppen in den Dialog- und Entscheidungsprozessen möglicherweise unterrepräsentiert sind.

Es werden aber auch Faktoren sichtbar, die eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis behindern. Zum einen gibt es bisher keine einheitlichen und verbindlichen Standards, was einen Kiezblock ausmacht und welche Maßnahmen konkret dazugehören. So geht bisher jeder Berliner Bezirk seinen eigenen Weg bei der Umsetzung. Zum anderen fehlt ein schlüssiges Gesamtkonzept für die Verknüpfung der einzelnen Kiezblocks und eine gesamtstädtische Verkehrsberuhigung.

Nur wenn der politische Wille für eine echte Verkehrswende vorhanden ist, können die Kiezblocks als ganzheitlicher Ansatz erfolgreich sein. Es müssen genügend Anreize geschaffen werden, um vom eigenen Auto auf den Umweltverbund umzusteigen. Noch ist eine Stadt, in der das Auto nur



zu Gast ist, in der man sicher und bequem zu Fuß oder mit dem Fahrrad von A nach B kommt und in der Straßen und Plätze Orte der Begegnung, des Verweilens und des Spielens sind, kaum vorstellbar. Das ist angesichts der vielen Autos und der hohen Verkehrsbelastung auch kein Wunder. Wenn es aber gelingt, mit schnellen, einfachen und kostengünstigen Maßnahmen den Verkehr zu beruhigen und die Verkehrswende für die Menschen vor Ort sichtbar und erlebbar zu machen, stehen die Chancen gut, mehr Menschen für den Umstieg vom eigenen Auto auf den Umweltverbund zu gewinnen. Dazu können die Kiezblocks einen Beitrag leisten.



Leon Zens

hat den Master Urbane Geographien an der Humboldt-Universität zu Berlin studiert und beschäftigt sich mit den Themen nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung, Verkehrswende und Partizipation

Quellen:

Abt, J. (2022): Koproduzieren – eine lebenswerte Stadt gemeinschaftlich entwickeln, umsetzen und bewahren. In: Abt, J./Blecken, L./Bock, S./Diringer, J./Fahrenkrug, K. (Hrsg.): Von Beteiligung zur Koproduktion, Wiesbaden, S. 251–268.

Arnstein, S. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Planning Association, 35 (4), S. 216–224.

Bauer, U./Stein, T. (2022): Kiezblocks für Berlin: Mehr als nur Poller! In: difu Berichte, 1/2022, S. 6–7.

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) (2020): Die Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl, Berlin/Leipzig.

Deutsches Institut für Urbanistik (2022): Glossar: Was ist eigentlich ein ... Superblock? [online]. (Verfügbar unter: <https://difu.de/nachrichten/was-ist-eigentlich-ein-superblock>. Zuletzt abgerufen am 12.03.2024.)

Eggimann, S. (2022): The Potential of Implementing Superblocks for Multifunctional Street Use in Cities. In: Nature Sustainability, 5 (Mai 2022), S. 406–414.

Thomas, A./Aldred, R. (2023): Changes in Motor Traffic inside London's LTNs and on Boundary Roads, London.

Zens, L. (2024): Kiezblocks – Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Praxis. Eine komparative Fallstudie in vier Berliner Kiezen. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts Urbane Geographien – Humangeographie. Eingereicht am Geographischen Institut der Humboldt-Universität zu Berlin.

Zimmermann, K./Zimmermann, L. (2020): Nachhaltigkeitseffekte durch Smart Cities am Beispiel der Superblocks in Barcelona. In: Journal für Mobilität und Verkehr, 5 (2020), S. 35–43.

©Rabbit75_Adobe Stock

**1 von 3
WEBINAREN
GEWINNEN!**

Ohne lange Dienstreise zur Fortbildung

BRAINCELONA

wartet auf Sie

Webinar **SOMMER**



Jetzt mitmachen
vhw-webinarsommer.de

vhw Fortbildung



Sophie Mirpourian

Wie wir das kleinste Rathaus der Welt ins Rollen gebracht haben

Das Tiny Rathaus ist einem ko-kreativen Prozess zwischen Kreativzentrum und Stadtverwaltung entstanden. Als mobiler Veranstaltungsraum für Verwaltung und Zivilgesellschaft ermöglicht er neue Formate genau da auszuprobieren, wo sich der Lebensalltag von Menschen abspielt. Seit seinem Bau 2022 hat der Wagen rund 170 Veranstaltungen in der gesamten Kieler Region einen Raum geboten. Herzstück des Tiny Rathauses ist die gemeinschaftliche Entwicklung mit sowohl Mitarbeitenden der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Kiel als auch den Menschen, die in Kiel wohnen. Schon bevor der Wagen gebaut wird, gewinnt das Projekt dafür 2021 den Bundespreis Koop.Stadt. Die Methode der Ko-Kreation gibt dem Projekt Tiny Rathaus ein Momentum, das sich bis heute trägt – durch einen Prozess, der von viel Unsicherheit und Fragen geprägt ist, die sicherlich viele aus Veränderungsprozessen wiedererkennen. In diesem Artikel teile ich ein paar der prägenden Geschichten aus unserem Prozess und Werkzeuge, die geholfen haben, die Betriebstemperatur unseres ko-kreativen Prozesses hoch zu halten.

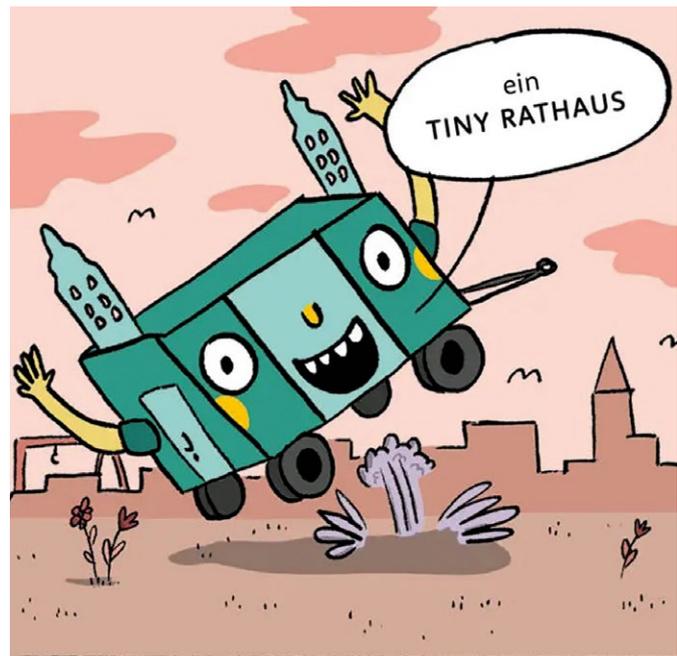
Zuhören und umlenken lernen

Bei unserem ersten Arbeitstermin in großer Runde und vor Ort tragen alle Masken. Es ist Spätsommer 2020. Die Pandemie gestaltet wie ein unbekannter Stakeholder alles mit. Wir sitzen in einem schönen Raum mit Holztäfelung an einer ovalen Tafel. Die Menschen im Raum kenne ich von Bildschirmen und ersten Versuchen, bunte Klebezettel in digitalen Räumen zu imitieren. Sie kommen aus verschiedenen Teilen der Stadtverwaltung Kiel und haben in den letzten Monaten Input für die Idee eines rollenden Rathauses gegeben.

Ich bin ungeduldig. Für mich ist der nächste Schritt klar. Wir müssen die Idee Tiny Rathaus mit Menschen der Stadt Kiel ausprobieren. In der Kreativwirtschaft nennt man das „Prototyping“, übernommen aus der IT-Welt. So schnell wie möglich mit deiner Idee zur Zielgruppe und Feedback bekommen, bevor zu viele Details ausgearbeitet werden. Doch wo bis jetzt viel Energie im Prozess war, werden die Verwaltungsangestellten am Tisch unruhig. Wo vorher viel gesprochen wurde, wird es leise und zögernd in den Antworten – obwohl alle von der Idee eines Rathauses, das zu den Menschen kommt, begeistert sind. Mein erster Impuls ist es, über die Unruhe und Stille mit einem konkreten Plan „rüberzurollen“, in die richtige Richtung zu lenken, voranzukommen. Doch dann halte ich inne. Und höre noch mal auf die zögernden Antworten. „Wir müssen doch wissen, was wir antworten, wenn die Menschen fragen, was das soll“, „Wir müssen das noch intern klären, da gibt es Zuständigkeiten“, „Das letzte Mal gab es da einen Shitstorm“.

Ich frage weiter nach. Wir reden darüber, wie die Verwaltung im öffentlichen Raum agiert, welche Rückschläge immer wiederkommen, welche Konflikte entstehen, wie vieles in der Öffentlichkeit unter der Lupe steht und wie schwer es für Mitarbeitende ist, etwas auszuprobieren, ohne von Pres-

se und Politik dafür gestraft zu werden. Es ist wieder Luft und Energie im Raum. Es werden neue Ideen im Raum herumgeworfen. Zusammen entscheiden wir uns, umzulenken in eine neue Richtung. Wir werden eine interne Testwoche machen und das Projekt den Mitarbeitenden der Verwaltung vorstellen und zusammen weiterentwickeln. Der Termin endet mit einem gemeinsamen Hochgefühl. Wir haben einen Grundstein für das Tiny Rathaus gelegt, und die Teilnehmenden des Termins werden in ein paar Monaten der feste Projektkreis des Tiny Rathauses sein. Noch wissen wir wenig über die gemeinsame Reise, die vor uns liegt, über Bundespreise und Baustellen und Rampen und Ratssäle. Aber wir haben die Sachen zusammen ins Rollen gebracht.



Ein kleines Rathaus, wie ein Tiny Haus ...

Abb. 1: Illustration Tiny Rathaus (Illustrator: Gregor Hinz)

Momentum Werkzeug I: die interne Testwoche

Zu Beginn des Prozesses werden viele Namen und Ebenen genannt, mit denen die Idee des Tiny Rathauses besprochen werden muss. Statt alle Personen einzeln und in richtiger Reihenfolge anzusprechen, holen wir die Idee aus der Zukunft ins Jetzt. Eine Woche lang setzen wir ein mobiles Büro mit der Aufschrift „Tiny Rathaus“ in den Hof des Rathauses. Die Aktion wird intern breit kommuniziert, und alle Mitarbeitenden der Verwaltung können sich unsere Idee in ihrer bezahlten Arbeitszeit ansehen. Wir treffen spannende Menschen, und es gibt viele Ideen für die Nutzung. Begeisterung und Frustrationen werden geteilt. Am Ende der Woche sammeln wir unser Wissen in einer Dokumentation, die zur Verfügung gestellt wird.

Zusammen ins Gespräch kommen

Es ist eine Erleichterung, als wir 2021 endlich im öffentlichen Raum stehen. Beim ersten „Außentermin“ des Tiny Rathauses stehen wir vor dem großen Rathaus auf dem Rathausplatz: ein kleiner geliehener Holzwagen mit einem weißen „Tiny-Rathaus“-Stoffbanner und einer großen Leinwand für Feedback von Menschen aus der Stadt. Jeden Tag sitzt eine der drei Abteilungen aus unserem Projektkreis im Wagen. Viel haben wir geredet, geplant und geträumt. Und plötzlich steht der Wagen da, so winzig, dass wir daran scheitern, ein Vergleichsfoto mit großem und kleinem Rathaus zu machen.

Die Gespräche am Wagen kommen sofort, als wir die Türen aufschlagen. Ein paar Menschen haben über unser Projekt in der lokalen Presse gelesen und kommen früh und mit vielen Worten. Andere stehen weit ab vom Wagen und gucken vorsichtig. „Ich gucke nur“, sagen sie und gehen weiter, wenn wir sie ansprechen wollen. Eine Gruppe Studierender aus Marburg kommt auf Fahrrädern vorbei und redet lange mit uns über die Idee. Ein Mann will sofort über die Parksituation in Kiel reden. Jemand anderes macht sich Sorgen um die Situation am Bahnhof. Eine Projektmacherin berichtet von einer Initiative in ihrem Wohnviertel. Eine Schulklasse kommt vorbei und erzählt über ihre Projektwoche zu Digitalisierung. Das Rathaus ist ein konkretes Bild von der Stadtverwaltung, ein Gebäude, das für eine ganze Organisation steht. Und die Stadtverwaltung wird oft einfach Stadt genannt, und die Stadt, das sind auch alle Menschen, wir, die in ihr wohnen und arbeiten. Daraus ergibt sich eine Gemeinsamkeit, die unserer Stadt und der Verwaltung unserer Gemeingüter, denn das tut die Stadtverwaltung: Sie pflegt und verwaltet unsere gemeinsame Stadt. Eins wird sehr deutlich in den Gesprächen: Es geht nicht nur um eine Sache, es geht um die ganze Stadt, und da reichen Zuständigkeiten oder Aufgabenbereiche nicht aus. Der Wagen, obwohl er noch nur eine Idee ist, fängt schon an, seine Möglichkeiten zu zeigen.



Das Tiny Rathaus ist so groß wie das Umfeld, das sich in seinen Türmen reflektiert und so zahlreich wie die Menschen, die sich in ihnen spiegeln.

Abb. 2: Illustration Tiny Rathaus (Illustrator: Gregor Hinz)

Momentum Werkzeug II: Tiny Talks

Die Idee des Tiny Rathauses lädt ein, über vieles zu reden. Schnell landen wir bei der guten Stadt, der guten Nachbarschaft, dem guten Leben. In Gesprächen mit der Verwaltung und in Gesprächen mit der Zivilgesellschaft wird klar, dass es eine Schnittmenge gibt. Beide Menschengruppen arbeiten für ein gutes Kiel. Sie sind sich vielleicht nicht einig, was gut bedeutet, ob gut Veränderung oder Beständigkeit bedeutet, aber sie arbeiten jeden Tag hart dafür. Daraus entsteht die Idee der Tiny Talks. Wir laden Stadtmitarbeitende und Stadtmacher eine halbe Stunde zusammen ins Tiny Rathaus ein, und mit einem Gesprächsmenü erkunden sie Gemeinsamkeiten und den Blick auf die Stadt des Gegenübers.

Auf einmal losfahren

Von der Idee des Tiny Rathauses bis zum Bau vergehen zwei-einhalb Jahre, doch dann geht es plötzlich rasend schnell. Ich lerne, dass die Verwaltung zwei Geschwindigkeiten hat: lange Prozesse, Abwägungen und Verhandlungen und dann, wenn die Bausteine und Beschlüsse da sind, geht es Schlag auf Schlag. Das Tiny Rathaus verwandelt sich innerhalb weniger Wochen von einem gemeinsamen Wirrwarr von Vorschlägen und Ideen in ein Brett mit Inspirationsbildern zu einer digitalen Skizze, dann in ein rohes Wagenskelett und zuletzt in einen grün-blau schimmernden Wagen mit wehenden Türmen in der Kieler Meerbrise. Das Ganze fühlt sich an wie eine Achterbahnfahrt, auf der man sich fragt, ob die Schuhe ordentlich geschnürt sind oder in der nächsten Kurve davonfliegen.



In dieser Zeit wird aus dem Projektkreis erst ein monatlicher Steuerungskreis, der später durch einen wöchentlichen Jour fixe ergänzt wird. Wir halten die Fäden nah beieinander, und doch macht das Tiny Rathaus von Monat zu Monat riesige Sprünge auf dem Weg aus Kopf und Herz in die Welt. Als der Wagen in der Werkstatt schon seine Dachstreben hat, feiern wir mit dem Steuerungskreis und unserem Netzwerk ein Richtfest. Ganz trocken bleiben die Augen dabei nicht, und wir haben das gemeinsame Gefühl, dabei zu sein, etwas sehr Großes mit dem kleinsten Rathaus der Welt zu erschaffen.

Den Startschuss gibt es bei einer Premiere auf dem Rathausplatz mit einer rollenden Gemeinschaft. Unter dem Titel „Rollende Stadt“ laden wir die mobilen Räume aus Kiel und Umgebung ein, mit uns gemeinsam sichtbar zu werden. Dabei ist alles: vom Doppeldeckerbus des mobilen Jugendtreffs über die Rikscha für Tandems mit Senioren, dem Lastenrad mit Unterstützung für Eltern bis zu einer mobilen Sauna.

Momentum Werkzeug III: offener Aufruf

Uns ist es von Anfang an wichtig, dass das Tiny Rathaus kein Pflichtprogramm ist, wo eine Angestellte in den Wagen abkommandiert wird oder dass der Wagen automatisch auf allen großen Veranstaltungen stehen muss. Deswegen füllt sich das Programm des Tiny Rathauses über einen offenen Aufruf. Verwaltung und Zivilgesellschaft können sich über einen offenen Aufruf mit einer Programmidee auf den Wagen bewerben. Schon in der ersten Saison erreicht uns eine

Vielzahl an Anfragen. Daraus bauen wir einen Fahrplan mit verschiedenen Standorten in der gesamten Kieler Region. An jedem Standort können freie Zeitpunkte ergattert werden.

Was wäre, wenn ... wir die Verwaltung liebevoll verändern?

Vor uns als Gesellschaft stehen große Aufgaben, und die kommunalen Verwaltungen spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie begegnen Menschen in einer Vielzahl von Lebenssituationen und Herausforderungen. Gleichzeitig ist die Begegnung mit der Verwaltung von Bürokratie, Fremdbestimmung und Frustration geprägt. Wir erzählen wenige positive Geschichten zum Zusammenspiel zwischen Menschen und Verwaltung. Warum denken wir uns nicht neue Geschichten und Werkzeuge aus, die ein liebevolles und wertschätzendes Miteinander ins Zentrum stellen? Was wir jetzt brauchen, sind frische Geschichten, die sich trauen, die Welt in ein positives und hoffnungsvolles Licht zu tauchen. Und dann mutige und menschliche Prozesse, die diese Vision auch ins Jetzt holen.



Sophie Mirpourian

Sozialanthropologin mit Schwerpunkt auf Innovations- und Organisationsprozessen; Prozessbegleiterin für ko-kreative Partizipation in Verwaltung, Hochschulen und Wirtschaft, Kiel

© Foto: Jan Konitzki



Abb. 3: Tiny Rathaus in der Praxis (Foto: Lisa Radtke)



Sanel Dacic

Ein städtebauliches Konzept für das Zentrum Buhren

Umgestaltung eines Versorgungszentrums aus den 1960/1970er Jahren

Das Zentrum Buhren in Frommern, dem größten Stadtteil der Großen Kreisstadt Balingen in Baden-Württemberg, ist Nahversorgungszentrum mit Versorgungsfunktion für die südliche Stadtbevölkerung mit über 12.000 Einwohnern und gleichzeitig kulturelle, soziale und wirtschaftliche Mitte von Frommern. Das Zentrum aus den 1960/1970ern ist allerdings in die Jahre gekommen. Die Stadt Balingen hat es sich zur Aufgabe gesetzt, die wichtige Stadtteilmitte zu attraktivieren, zukunftsfest zu machen und eine hohe Aufenthaltsqualität für alle zu bieten. Hierzu wurde gemeinsam mit der Bevölkerung ein Konzept mit städtebaulichen und gestalterischen Maßnahmen erstellt. In diesem Beitrag stellt Autor Sanel Dacic den Prozess, die Konzeptualisierung und die kommenden Schritte vor.

Frommern mit Dürrwangen im Porträt

Frommern befindet sich als größter Stadtteil der Großen Kreisstadt Balingen (rund 35.400 Einwohner) etwa drei Kilometer südlich von der Balingener Innenstadt entfernt, wurde 1975 in die Große Kreisstadt Balingen eingemeindet, hat eine Flächengröße von etwa 11,7 km² und knapp 4700 Einwohner. Frommern bildet mit dem Stadtteil Dürrwangen einen zusammengewachsenen Siedlungskörper, in dem ca. 6250 Einwohner leben.

Die räumliche Nähe zwischen Frommern und Dürrwangen prägte über viele Jahrhunderte hinweg die gemeinsame Entwicklung und Zusammenarbeit. Trotzdem verfügten beide über jeweils eigene Ortsmitten mit eigenständigen Verwaltungen. „Der alte Siedlungskern von Frommern liegt im Bereich des ehemaligen St. Galler ‚Fronhofs‘ mit der Kirche, dem mehrfach umgebauten Pfarrhaus mit Krüppelwalmdach, dem ehemaligen Rathaus [...] sowie einigen älteren Bauernhäusern“ (Helber 1993, S. 213). Die historische Mitte von Dürrwangen befindet sich an der heutigen Kreuzung Ebinger Straße/Stockenhausener Straße. Die alten Ortskerne haben heute noch Bestand.

Im 19. Jahrhundert wurden die beiden Gemeinden „in zwei geteilt [...], so handelte es sich bei Frommern und Dürrwangen um zwei bis 1937 vollständig unabhängige Gemeinden“ (Foth 1993, S. 100). 1937 wurde Dürrwangen nach Frommern eingemeindet. In Anbetracht der räumlichen Nähe und Größe der beiden Gemeinden wurde in den 1960er Jahren politisch forciert, eine neue Mitte zu schaffen, die Frommern und Dürrwangen räumlich vereint. Des Weiteren war ein wichtiges Ziel, ein Geschäftszentrum mit zentral gelegenen Fachgeschäften zu formen sowie in zentraler Lage einen neuen Schulstandort zu realisieren.¹ Demnach hat

¹ Wie Günther Meinhold (Stadtrat der Stadt Balingen und stellvertretender Ortsvorsteher und Ortschaftsrat in Frommern) am 19.04.2024 per E-Mail mitteilte.

Frommern mit Dürrwangen ab den 1960/1970er Jahren ein „neues“ Zentrum erhalten – das Zentrum Buhren.

Das Zentrum Buhren heute

Das Zentrum Buhren ist heute ein Mix aus Wohnen, Gewerbe und Dienstleistung. Eine große Grünfläche und der Schulverbund Frommern mit ca. 750 Schülerinnen und Schülern mit etwa 70 Lehrkräften befinden sich im Zentrum. Die Stadtteilmitte erstreckt sich von der neu sanierten St. Paulus-Kirche bis zum Schulverbund Frommern (Ost-West-Achse) und von der Richard-Wagner-Straße bis zum frequenzbringenden großflächigen Lebensmittelmarkt, der überwiegend das Einzelhandelsangebot bestimmt (Nord-Süd-Achse). Die Bebauung wird durch die Bauweise aus den 1960/1970ern geprägt. Höhengsprünge zwischen ein- und bis zu neungeschossigen Bauten kennzeichnen Buhren. Im Erdgeschoss befinden sich gewerbliche Nutzungseinheiten. Wohnnutzungen schließen sich in den oberen Geschossen an.

Dienstleistungs- und Einzelhandelsangebote auf insgesamt rund 1800 m² Verkaufsfläche und auf einer Länge von etwa 200 Metern werden heute im Zentrum Buhren angeboten. Mehrere Ärzte, Banken, eine Apotheke, die Post, ein Metzger und ein Imbiss sowie weitere Dienstleister sind angesiedelt. Die Einzelhandelskonzeption (erstmalig aufgestellt 1989; mehrfach fortgeschrieben, zuletzt 2018) definiert für Balingen neben der Innenstadt das „Buhren-Zentrum“ als zentralen Versorgungsbereich mit stadtteilübergreifender Bedeutung. Vorrangiges Ziel ist es, die funktionierenden Versorgungsbereiche zu sichern und weiterzuentwickeln. Eine Besonderheit ist die gute Erreichbarkeit mit dem Pkw. Etwa 238 Stellplätze stehen zur Verfügung.

Trotz vorhandenem Angebot ist das Zentrum mittlerweile in die Jahre gekommen. Es fehlt generell an einer städtebaulich qualitativ hochwertigen Gestaltung und Aufenthaltsqualität. Es weist mit breit dimensionierten Straßen-, Parkie-



rungs- und Kreuzungsflächen klassische Merkmale einer auf die Autostadt ausgerichteten Mitte auf. Ein notwendiges Parkraummanagement sowie ein zentrales ÖPNV-Angebot fehlen. Die heutigen Bedürfnisse der Fußgänger, Fahrradfahrer und Gewerbetreibenden werden nicht ausreichend berücksichtigt. Der öffentliche Raum ist wenig attraktiv, es mangelt an Barrierefreiheit sowie Abstellflächen für Fahrräder. Gekennzeichnet ist das Areal zudem durch einen hohen Versiegelungsgrad. Die große Grünfläche ist derzeit nicht erlebbar und wird nicht als Fläche mit Aufenthaltsqualität wahrgenommen. Städtebauliche Raumkanten sind nicht überall vorhanden. Auch das Schulzentrum gilt es,

besser zu integrieren. In der Folge machen sich Trading-Down-Erscheinungen kenntlich, und Leerstände sind vorhanden.

ISEK 2035+

Die Stadtteile spielen in ihrer Bedeutung für die Gesamtstadt eine wichtige Rolle. Um das Zentrum Buhren erfolgreich für die kommenden Jahrzehnte aufzustellen und als Versorgungszentrum zu sichern, hat die Stadt Balingen Mitte 2022 die Erstellung eines Konzepts in Auftrag gegeben. Mit der Vergabe von Planungsleistungen an Externe verfolgt die Stadt Balingen seit jeher die Sicherung der städtebaulichen Qualität. Das Büro „Pesch Partner Architekten Stadtplaner“ aus Stuttgart wurde engagiert, um eine Bestandsaufnahme und -analyse durchzuführen sowie ein Konzept mit städtebaulichen und gestalterischen Maßnahmen aufzustellen. Der Prozess beinhaltet eine umfassende Bürgerbeteiligung. Mit der Umgestaltung soll auch den Vorgaben aus der Einzelhandelskonzeption der Stadt Balingen Rechnung getragen werden.

Die Bürgerbeteiligung

Beteiligt wurden die Gewerbetreibenden und die Bevölkerung. In getrennten Veranstaltungen wurden besondere Belange, Wünsche, Ideen und ein Zukunftsbild mit Maßnahmen entwickelt. Die eingebrachten Vorschläge aus den Veranstaltungen sind in den Konzeptentwurf eingegangen. Durch ihre Bedeutung und ihre baulichen Anlagen im Quartier hat die Stadt zusätzlich Gespräche mit den ortsansässigen Banken geführt.

Das Zukunftskonzept

Das Ergebnis sieht eine durchgehende Wegeverbindung von der St. Paulus-Kirche im Westen bis zum Schulverbund Frommern im Südosten vor. Die Jahnstraße soll verschmälert werden, und Stellplätze sind neu anzuordnen, damit lebendige Straßenräume geschaffen werden können. Mit



Abb. 1: Breite Straßen und Parkplatzflächen kennzeichnen das Zentrum Buhren (Foto: Stadtverwaltung Balingen)



Abb. 2: Einige Zugänge sind nicht barrierefrei, und Gewerbetreibende werden teilweise nicht wahrgenommen (Foto: Stadtverwaltung Balingen)



Abb. 3: In intensiven Diskussionen haben die Gewerbetreibenden und die Bürgerinnen und Bürger ihre Vorschläge und Anmerkungen eingebracht (Foto: Stadtverwaltung Balingen).

der Umsetzung des „urbanen Aktivitätsbandes“ sollen Aufenthaltsbereiche entwickelt werden, die das Einkaufserlebnis und die Aufenthaltsqualität stärken. Die direkte Zugänglichkeit zu den Läden und Geschäften soll damit ermöglicht werden und eine Flaniermeile entstehen. Hierzu gehört auch an bestimmten Stellen der Wegfall von Stellplätzen, um Raum für alle Nutzer zu schaffen.

Die Nord-Süd-Achse von der Balingener Straße bzw. Richard-Wagner-Straße bis zum großflächigen Lebensmittelmarkt soll gestärkt werden. Hier soll insbesondere die Mitte zu einem zukünftig flexibel nutzbaren Veranstaltungsplatz umgestaltet werden. Die untergenutzte Grünfläche angrenzend an die Schule soll als Park mit unterschiedlichen Angeboten erlebbar werden. Die Schule ist an das Zentrum anzuknüpfen.

Die Bürgerschaft und die Gewerbetreibenden legen großen Wert auf gut erreichbare Stellplätze. Dies ist im ländlichen Raum weiterhin ein Thema. Gleichzeitig soll auch Raum für Fußgänger und Radfahrer geschaffen werden. Forciert werden soll deshalb die Verlegung der Bushaltestelle in die Ortsmitte. Damit soll ein ÖPNV-Angebot auch als Identitätsstiftende Maßnahme an zentraler Stelle geschaffen werden. Der Bahnhof als Mobilitätszentrum ist stärker an Buhren anzuknüpfen. Im Quartier soll darüber hinaus eine Geschwindigkeitsreduzierung auf 30 km/h, in bestimmten Bereichen bei Bedarf auch auf 20 km/h erfolgen. Auch Querungsmöglichkeiten für Fußgänger werden geschaffen. Weiterhin ist die Umsetzung von barrierefreien Zugängen und Fahrradabstellflächen vorgesehen. Das Fahrradnetz gilt es, auszubauen bzw. an das bestehende Netz anzuknüpfen. Eingeführt werden soll in weiterer detaillierter Abspra-

che mit der Bevölkerung und den Gewerbetreibenden zudem ein Parkraummanagement.

Grundsatzbeschluss und weitere Vorgehensweise

Im November 2023 hat der Balingener Gemeinderat dem Grundsatzbeschluss zur Neugestaltung des „Buhren-Zentrums“ zugestimmt. Die Umsetzung der einzelnen Verfahrensschritte hängt von der Finanzierbarkeit und von Förderprogrammen ab. Für bedeutsame Maßnahmen sind vorab Umsetzungsbeschlüsse vom Gemeinderat erforderlich. Bei sich verändernden Umständen kann im Einzelfall von den Zielsetzungen abgewichen werden.

Die weitere Vorgehensweise sieht im ersten Schritt die Durchführung einer Vorbereitenden Untersuchung (VU) für das Jahr 2024 vor. Mit der Untersuchung kann perspektivisch die Ausweisung eines Sanierungsgebiets mit Sanierungsmaßnahmen erfolgen. Darauf aufbauend soll 2025/2026 ein Realisierungswettbewerb zur Gestaltung der zumeist öffentlichen Flächen ausgeschrieben werden. Je nach Finanzlage und möglichen Förderprogrammen soll mit dem Bau in einzelnen Abschnitten ab 2027 begonnen werden.

In einem gesonderten Verfahren strebt die Stadt Balingen mit dem Schulverbund Frommern die Neugestaltung des Schulhofs an. Dies soll gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern sowie der Lehrerschaft erarbeitet werden. Im Rahmen dessen soll auch diskutiert und geprüft werden, inwieweit die Schule sich besser in Richtung des Zentrums Buhren öffnen kann. Parallel befindet sich die Stadt Balingen für die einzelnen Stadtteile in der Erstellung von integrierten Stadtentwicklungskonzepten (kurz: ISEK Balingen 2035+). Insgesamt werden elf Konzepte ausgearbei-



Diana Coulmas

Die 18. vhw-Bundesrichtertagung zum Städtebaurecht

Vor Ort in Bergisch Gladbach und live online

Die 18. Bundesrichtertagung des vhw fand am 4. Dezember 2023 wieder im großen Saal des Kardinal-Schulte-Hauses in Bergisch Gladbach und gleichzeitig live online statt. Das Interesse war enorm: Mit 345 teilnehmenden Gästen wurde ein neuer Rekord aufgestellt und die bisher größte vhw-Fortbildungsveranstaltung durchgeführt. Ein Tag voller Entscheidungen zum Städtebau-, Planungs- und Umweltrecht – erläutert und eingeordnet in den größeren Zusammenhang sowie diskutiert mit den teilnehmenden Fachkolleginnen und -kollegen von drei Mitgliedern des Städtebaurecht-Senats am Bundesverwaltungsgericht in Leipzig. Auf einige Entscheidungen aus dem abgelaufenen Jahr 2023, die die drei Bundesrichter mitgebracht und vorgestellt haben, soll in diesem Beitrag schlaglichtartig eingegangen und ein kleiner Einblick in die Bandbreite der diskutierten Fälle und Themenbereiche gegeben werden.

Im Übrigen gab es noch weitere Besonderheiten bei der traditionsreichen Tagung: **Prof. Dr. Christoph Külpmann** saß diesmal als einziger Bundesrichter auf dem Podium. Tatkräftig unterstützt wurde er jedoch von **Prof. Dr. Andreas Decker**, der eingeschneit aus München nicht losgekommen und online zugeschaltet war, sowie von **Dr. Andreas Hammer**, der – zurückversetzt in die Hochzeiten der Pandemie – aus der häuslichen Quarantäne ebenfalls online aktiv dabei war. Dem vhw als Veranstalter fiel – den Segnungen der Hybridtechnik sei Dank – da doch ein Stein vom Herzen. Er konnte wohlgemut 80 Gäste vor Ort und weitere 265 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus sämtlichen 16 Bundesländern begrüßen: von Kiel und Stade bis Kempten und Freiburg i. Br. und von Münster und Saarbrücken bis Cottbus und Dresden. Sie erhielten aus erster Hand einen ebenso aktuellen wie exklusiven höchstrichterlichen „Saisonrückblick“. Vor Ort gab es zahlreiche Rückfragen und die Gelegenheit, sich in den Pausen fachlich auszutauschen. Im virtuellen Raum nutzten viele Gäste die Möglichkeit, sich mit Sprech- und Chatbeiträgen am Veranstaltungsgeschehen zu beteiligen, die in bewährter Weise vom vhw-Kollegen Philipp Sachsinger nach Themenblöcken strukturiert, zusammengefasst und von den Bundesrichtern beantwortet wurden.

Überplanung eines „Außenbereichs im Innenbereich“ im vereinfachten Verfahren nach § 13a BauGB zulässig?

Den Start übernahm **Prof. Dr. Andreas Decker** mit Ausführungen zu einem für die Praxis hochinteressanten und -relevanten Urteil zum beschleunigten Verfahren nach § 13a BauGB (BVerwG, Urteil vom 25.04.2023 – 4 CN 5.21). Dabei ging es zum einen um die zuvor höchstrichterlich noch nicht geklärte Frage, ob § 13a BauGB räumlich die Überplanung

von Flächen erlaube, die bauplanungsrechtlich dem sogenannten Außenbereich im Innenbereich zuzuordnen seien. Zum anderen verhält sich die Entscheidung zu der Frage, ob die Anwendung von § 13a BauGB auf Bebauungspläne beschränkt ist, die auf der überplanten Fläche zusätzliche bauliche Nutzungsmöglichkeiten schaffen.

Im zugrundeliegenden Fall überplante die Gemeinde im beschleunigten Verfahren nach § 13a BauGB ein etwa 7 ha großes Gelände innerhalb der Ortslage. Mit dem Bebauungsplan setzte sie auf bereits bebauten Flächen allgemeine und reine Wohngebiete fest und ermöglichte auf diesen eine – maßvolle – Nachverdichtung. Mittig innerhalb des Gebiets liegt ein 0,9 ha großes unbebautes Grundstück, das planungsrechtlich ein Außenbereich i. S. v. § 35 BauGB ist. Für dieses Grundstück setzte der Bebauungsplan eine private Grünfläche fest. Das OVG hatte den Normenkontrollantrag abgelehnt: Die Planung scheitere nicht daran, dass eine Außenbereichsinsel überplant werde. Der 4. Senat hat diese Entscheidung mit seinem Urteil vom 25.04.2023 bestätigt.

Dass der räumliche Anwendungsbereich des § 13a Abs. 1 Satz 1 BauGB beschränkt sei, unterliege keinem Zweifel, führte Andreas Decker gleich eingangs aus. Der Gesetzgeber knüpfe mit § 13a Abs. 1 Satz 1 BauGB an die Bodenschutzklausel des § 1a Abs. 2 Satz 1 BauGB an. Das beschleunigte Verfahren und die mit ihm verbundenen Verfahrenserleichterungen sollten die Gemeinden gleichsam motivieren, auf eine Neuinanspruchnahme von Flächen außerhalb der Ortslage zu verzichten. Die auf vorhandene Ortsteile bezogene Innenentwicklung sei deshalb nur innerhalb des Siedlungsbereichs zulässig. Weiter hergeleitet wurde: Wenn der Gesetzgeber die gebietsbezogene Abgrenzung von Innen- und Außenentwicklung an der Belegenheit des fraglichen Gebiets in der Ortslage und dem Siedlungsbereich festmache, werde hiermit deutlich, dass

der planungsrechtliche Status der Flächen, also ihre Zugehörigkeit zum Innen- oder Außenbereich nach §§ 34 und 35 BauGB, hierfür nicht ausschlaggebend sei. Der Siedlungsbereich sei vielmehr nach eigenständigen Kriterien festzulegen; dabei stünden die tatsächlichen Verhältnisse im Vordergrund.

Im Urteil ist hierzu ausgeführt: Der Siedlungsbereich wird grundsätzlich durch eine Bebauung gekennzeichnet, die nicht nur vereinzelt ist, sondern den Eindruck einer jedenfalls lockeren Zusammengehörigkeit erweckt. Er wird zur Ortslage, wenn er ein gewisses Gewicht erreicht. Gebiete, die nach den tatsächlichen Verhältnissen einen im Zusammenhang bebauten Ortsteil im Sinne von § 34 Abs. 1 BauGB bilden, erfüllen diese Voraussetzungen ohne Weiteres. Der Siedlungsbereich reicht aber über diesen Kern hinaus. Geht es um den äußeren Umgriff der von der Bebauung geprägten Ortslage, kommen Erweiterungen bei der Fortwirkung aufgebener baulicher Nutzungen in Betracht, während bei der vorhandenen Bebauung – im Unterschied zur Abgrenzung des Innenbereichs – eine Einbeziehung des näheren Umfelds zu erwägen ist, die sich allerdings nicht an den Voraussetzungen einer Satzung nach § 34 Abs. 4 Satz 1 Nr. 3 BauGB orientieren darf. Flächen, die jenseits dieser Linie liegen, stehen für Maßnahmen der Innenentwicklung nicht zur Verfügung, sie sind im Regelverfahren zu überplanen.

Wie ist nun mit Freiflächen innerhalb der Ortslage umzugehen?

Flächen und Grundstücke – bebaut oder unbebaut –, die innerhalb der Ortslage liegen, sind typischerweise Teil des Siedlungsbereichs, der vorrangig für eine Überplanung im Sinne einer städtebaulichen Entwicklung in den Blick genommen werden soll; ihre Überplanung schont die außerhalb gelegene freie Landschaft. Wie der 4. Senat mit seinem Urteil nunmehr klargestellt hat, gilt dies grundsätzlich auch, wenn es sich um einen Außenbereich im Innenbereich handelt. Dass eine Freifläche innerhalb der Ortslage liegt, rechtfertigt allerdings noch nicht deren Zuordnung zum Siedlungsbereich. Vielmehr sei eine wertende Betrachtung nach der Verkehrsauffassung unter Beachtung siedlungsstruktureller Gegebenheiten geboten, um festzustellen, ob sich eine solche Freifläche zur Überplanung im beschleunigten Verfahren anbiete.

Wie der 4. Senat ausführt, sind dabei je nach den Gegebenheiten des Einzelfalls verschiedene Kriterien heranzuziehen. Neben der Größe der Freifläche und dem Eindruck der Zugehörigkeit zum Siedlungsbereich sei beispielsweise von Bedeutung, ob die einbezogene Freifläche in einem besonderen funktionalen Zusammenhang mit dem sonstigen Plangebiet stehe und auch frühere nachwirkende bauliche Nutzungen zu berücksichtigen seien. Unter Zugrunde-



Abb. 1: Gespannte Atmosphäre in Bergisch Gladbach

legung dieser Maßstäbe konnte in dem zu beurteilenden Fall davon ausgegangen werden, dass die verhältnismäßig kleine Freifläche innerhalb eines im Übrigen baulich vorgeprägten Plangebiets im Siedlungsbereich lag.

Wie Andreas Decker deutlich machte, stand der Aufstellung des Bebauungsplans im Wege des beschleunigten Verfahrens im Übrigen nicht entgegen, dass auf der Fläche der Außenbereichsinsel kein Baurecht geschaffen wurde, sondern diese als private Grünfläche festgesetzt worden ist. Denn Bezugspunkt für die Maßnahme der Innenentwicklung sei nicht das einzelne Grundstück, sondern das gesamte Plangebiet. Nach den bindenden Feststellungen des Oberverwaltungsgerichts sah der Bebauungsplan in Teilbereichen eine maßvolle Nachverdichtung vor. Hiermit werde eine in § 13a BauGB ausdrücklich beispielhaft genannte Maßnahme der Innenentwicklung verwirklicht. Last but not least entwickelt der 4. Senat folglich mit dem Urteil auch den Begriff der Innenentwicklung weiter. Wie erläutert, gehört nach der neuen Rechtsprechung zur Innenentwicklung nicht nur die Schaffung neuer Baurechte, sondern im Einzelfall auch der Erhalt von Freiflächen im städtischen Raum.

Mit Spannung erwartet: das „Paukenschlag-Urteil“ zur Unionsrechtswidrigkeit des § 13b BauGB

Unmittelbar im Anschluss an die Erläuterung des Urteils, mit dem der 4. Senat die Überplanung von „Außenbereichsinseln“ im beschleunigten Verfahren gebilligt hat, übernahm es ebenfalls **Prof. Dr. Andreas Decker**, zu begründen, warum das BVerwG mit seinem Urteil vom 18.07.2023 (4 CN 3.22) § 13b BauGB für unionsrechtswidrig erklärt hat,

mit der Folge, dass die Aufstellung von Bebauungsplänen jenseits der äußeren Grenzen der Ortslagen gemäß § 13b BauGB nicht mehr möglich ist.

In der Presse und Fachliteratur hat das Urteil für viel Aufregung gesorgt und zu dem Prädikat „Paukenschlag-Urteil“ geführt. Bei zahlreichen Städten, Gemeinden und Bauherren, die auf die Rechtmäßigkeit der gesetzlichen Regelung vertraut haben, hat sich vielerorts Verunsicherung eingestellt. Mit dem schon im Gesetzgebungsverfahren vielfach kritisierten § 13b BauGB wollte der Gesetzgeber den Kommunen ein Instrument zur Verfügung stellen, mit dem diese im beschleunigten Verfahren und verschiedenen rechtlichen Erleichterungen Wohngebiete ausweisen konnten, die sich an bebaute Ortsteile anschlossen.

Der Antragsteller, ein Umweltverband, hatte sich im Wege der Normenkontrolle gegen einen Bebauungsplan gewandt, der im beschleunigten Verfahren nach § 13b BauGB ohne Umweltprüfung aufgestellt wurde. Dieser setzt für ein ca. 3 ha großes Gebiet am Ortsrand der Gemeinde im planungsrechtlichen Außenbereich ein (eingeschränktes) allgemeines Wohngebiet fest. Im Revisionsverfahren hat das BVerwG den Bebauungsplan für unwirksam erklärt. Die tragenden Gründe erläuterte Andreas Decker: Der Plan leide an einem beachtlichen Verfahrensfehler im Sinne von § 214 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 BauGB, denn er habe nicht im beschleunigten Verfahren nach § 13b Satz 1 BauGB erlassen werden dürfen. Die Vorschrift verstoße gegen Art. 3 Abs. 1 i. V. m. Abs. 5 der SUP-RL. Hiernach verlange das Unionsrecht eine Umweltprüfung für alle Pläne, die voraussichtlich erhebliche Umweltauswirkungen haben. Ob dies der Fall ist, bestimmen die Mitgliedstaaten entweder durch Einzelfallprüfung, Artfestlegung oder eine Kombination dieser Ansätze.



Abb. 2: Aus Bayern zugeschaltet: Prof. Dr. Andreas Decker

Der deutsche Gesetzgeber habe sich in § 13b BauGB für eine Artfestlegung entschieden. Diese muss nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs gewährleisten, dass erhebliche Umweltauswirkungen in jedem Fall von vornherein ausgeschlossen sind. Diesem Maßstab werde § 13b Satz 1 BauGB – so die Auffassung des 4. Senats – nicht gerecht. Die Voraussetzungen des § 13b Satz 1 BauGB (Flächenbegrenzung, Beschränkung auf Wohnnutzung sowie Anschluss an einen im Zusammenhang bebauten Ortsteil) seien

nicht geeignet, erhebliche Umwelteinwirkungen in jedem Fall auszuschließen. Das ergebe sich bereits aus der unterschiedlichen bisherigen Nutzung potenziell betroffener Flächen und der Bandbreite ihrer ökologischen Wertigkeit. § 13b BauGB dürfe deshalb wegen des Vorrangs des Unionsrechts nicht angewendet werden. Die Antragsgegnerin hätte somit nach den Vorschriften für das Regelverfahren zur Aufstellung eines Bebauungsplans eine Umweltprüfung durchführen sowie einen Umweltbericht erstellen und der Begründung des Bebauungsplans beifügen müssen. Dieser beachtliche Verfahrensmangel habe die Gesamtwirksamkeit des Bebauungsplans zur Folge. Hiermit sei zugleich klargestellt, dass § 13b BauGB insgesamt nicht mehr angewendet werden dürfe.

Rückfragen von Teilnehmern bezogen sich auf die inzwischen vorliegende, nicht eben ausufernde Urteilsbegründung und verschiedene Konstellationen, bei denen unklar sei, wie mit laufenden oder abgeschlossenen Verfahren umzugehen ist. Hierzu wurde u. a. darauf hingewiesen, dass sich die praktischen Folgen je nachdem unterscheiden werden, ob und wann ein Aufstellungsverfahren ohne Umweltprüfung abgeschlossen wurde.

Die Bundesrichter hatten indes auch den Gesetzentwurf der Bundesregierung für eine Neuregelung mitgebracht, mit der der Gesetzgeber in ungewöhnlichem Tempo auf das Urteil reagiert hat. Durch Art. 3 des inzwischen verabschiedeten Gesetzes vom 20.12.2023 (BGBl 2023 I Nr. 394) wurde mit Wirkung ab 01.01.2024 ein neuer § 215a BauGB eingefügt, wonach Verfahren nach § 13b BauGB zu Ende geführt werden dürfen oder bei bereits erlassenen Bebauungsplänen der beschriebene Verfahrensfehler in einem ergänzenden Verfahren behoben werden kann, wenn die Gemeinde aufgrund einer Vorprüfung des Einzelfalls entsprechend § 13a Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 BauGB zu der Einschätzung gelangt, dass der Bebauungsplan voraussichtlich keine erheblichen Umweltauswirkungen haben wird. Wie diese Regelung in der Anwendungspraxis aufgenommen werde, bleibe abzuwarten. Ebenso, wie die Rechtsprechung sich hierzu stellen werde, wie sibyllinisch ergänzt wurde.

Prägung von Dorfgebieten (MD) durch landwirtschaftliche Nebenerwerbsbetriebe

Nach der Mittagspause ging es nicht mehr vornehmlich um verfahrensrechtliche Fragen, sondern mit dem von **Dr. Andreas Hammer** vorgestellten Urteil vom 20.06.2023 (4 CN 7.21) tief in den ländlichen Raum. Der streitgegenständliche Bebauungsplan hatte neben Flächen für die Landwirtschaft ein Dorfgebiet (MD) festgesetzt. Auf den als MD festgesetzten Flächen befinden sich keine Hofstellen landwirtschaftlicher Betriebe, nur auf drei der Flächen können landwirtschaftliche Vollerwerbsbetriebe errichtet werden. Die Vorinstanz (OVG Hamburg) hatte den Bebauungsplan

für unwirksam erklärt: Die Festsetzungen des Baugebiets MD (Dorfgebiet) entsprächen nicht den Anforderungen des § 5 BauNVO, weil die allgemeine Zweckbestimmung eines Dorfgebiets nicht gewahrt werde. Wesensbestimmend für ein Dorfgebiet sei die Unterbringung der Wirtschaftsstellen land- und forstwirtschaftlicher Betriebe. Auf etwaige Ansiedlungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Nebenerwerbsbetriebe komme es dagegen nicht an.

Warum der 4. Senat dem widersprochen und befunden hat, Wirtschaftsstellen landwirtschaftlicher Nebenerwerbsbetriebe könnten durchaus zum Charakter eines Dorfgebiets beitragen, erläuterte Andreas Hammer: Ausgangspunkt sei die Frage, was das Dorfgebiet auszeichnet. Nach der Rechtsprechung des BVerwG ist die allgemeine Zweckbestimmung des Dorfgebiets gemäß § 5 Abs. 1 Satz 1 BauNVO nur gewahrt, wenn auf den Flächen Wirtschaftsstellen landwirtschaftlicher Betriebe in einer für die Prägung des Gebiets hinreichenden Zahl und Größe vorhanden sind oder dort untergebracht werden können. Dabei komme es nicht nur auf die Vollerwerbsbetriebe an, betont der 4. Senat in dem referierten Urteil. Der Wortlaut des § 5 Abs. 1 Satz 1 BauNVO sei vielmehr für alle Arten betrieblicher Organisationsformen offen, nach der Größe werde nicht unterschieden. Diese auch Nebenerwerbsbetriebe umfassende Sichtweise sei mit dem Ziel des § 5 BauNVO vereinbar, der ein „ländliches Mischgebiet“ schaffen solle. Auf alle Fälle beitragen zu diesem Gebietscharakter könnten auch die Nebenerwerbsbetriebe. Ihr spezifisches Störpotenzial unterscheide sich nur graduell von dem eines Vollerwerbsbetriebs.

Das Urteil trägt dem Strukturwandel der Landwirtschaft Rechnung, denn die Festsetzung von Dorfgebieten bleibt auch dort möglich, wo zunehmend Landwirte den Vollerwerbsbetrieb aufgeben. Die Rückfrage, ob auch ausschließlich Nebenerwerbsbetriebe für ein Dorfgebiet ausreichen würden, wurde dahingehend beantwortet, dass das Urteil diese offen gelassen habe.

Verbot der Beeinträchtigung der Nahversorgung – ein zulässiges Ziel der Raumordnung?

Was darf die Raumordnungsplanung, und wo enden ihre Kompetenzen, wenn es darum geht, gemeindlichen Planungen verbindliche Vorgaben zu machen? Mit dieser Frage hat sich der 4. Senat in dem von **Prof. Dr. Christoph Külpmann** vorgestellten Urteil vom 23.05.2023 (4 CN 10.21) befasst. Eingangs wies Christoph Külpmann darauf hin, die Raumordnung habe in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung zugenommen und sich zu einem mächtigen Steuerungsinstrument entwickelt. Sie sei ein scharfes Schwert, das der kommunalen Bauleitplanung weitreichende Vorgaben machen könne.

Streitig war hier ein Bebauungsplan, mit dem eine im ländlichen Raum gelegene Gemeinde die Grundlage für einen großflächigen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt schaffen wollte. Die Nachbargemeinde befürchtete, dass durch das neue Einzelhandelsangebot dem in ihrem Gebiet ehrenamtlich betriebenen Bürgermarkt, der im Wesentlichen das Einzelhandelsangebot im Gemeindegebiet verkörperte, massiv beeinträchtigt werde. Sie legte Normenkontrolle gegen den Bebauungsplan ein.

Die Vorinstanz erklärte hierauf den Bebauungsplan für unwirksam, weil dieser entgegen § 1 Abs. 4 BauGB nicht an die Ziele der Raumordnung angepasst sei. Er widerspreche dem Zentralitätsgebot des maßgeblichen Regionalplans, weil die Antragsgegnerin keine zentralörtliche Funktion besitze. Auch eine Ausnahme von diesem Ziel scheide aus. Denn die Gemeinde gefährde die Nahversorgung in Form des dort betriebenen „Bürgermarkts“; sie beeinträchtige damit ein weiteres Ziel der Raumordnung, das Beeinträchtigungsverbot. Die Revision der planenden Gemeinde hatte Erfolg.

Christoph Külpmann legte die wesentlichen Entscheidungsgründe dar und stellte die Grenzen raumordnerischer Steuerung von Einzelhandelsgroßprojekten klar. Ausgangspunkt sei § 1 Abs. 4 BauGB, wonach die Bauleitpläne den Zielen der Raumordnung anzupassen sind. Wird bei der Aufstellung eines Bauleitplans gegen das Anpassungsgebot verstoßen, so führt dies zu seiner Unwirksamkeit. War also der angefochtene Bebauungsplan mit einem Ziel der Raumordnung unvereinbar? Fraglich war dies in Hinblick auf das sogenannte Zentralitätsgebot. Danach ist die Ansiedlung von großflächigem Einzelhandel den Gemeinden vorbehalten, die gewisse zentralörtliche Funktionen wahrnehmen. Weil die Antragsgegnerin eine solche Funktion nicht besaß, stand das Zentralitätsgebot über § 1 Abs. 4 BauGB dem Bebauungsplan entgegen. Allerdings sah der fragliche Regionalplan für den Fall, dass der großflächige Einzelhandel zur Sicherung der Nahversorgung geboten ist, selbst Ausnahmen vom Zentralitätsgebot vor. So war als Ziel der Raumordnung ein Verbot formuliert, die Nahversorgung im Einzugsbereich zu beeinträchtigen („Beeinträchtigungsverbot“).

Der 4. Senat hat die Frage, ob dieses Verbot der Planung entgegensteht, weil die Nahversorgung in der – ebenfalls kleinen und nicht zentralörtlichen – Nachbargemeinde gefährdet schien, verneint. Ein auf die Nahversorgung der Bevölkerung im Einzugsbereich bezogenes Beeinträchtigungsverbot sei als Ziel der Raumordnung unzulässig, wenn ein Bezug zum System Zentraler Orte nicht gegeben sei. Professor Külpmann resümierte: Das zur Überprüfung stehende Beeinträchtigungsverbot sei zwar ein Ziel der Raumordnung. Dem stünde auch nicht entgegen, dass es als Ausnahme zum Zentralitätsgebot formuliert wurde. Weil ein Bezug zum Zentrale-Orte-System fehle, überschreite es allerdings die durch Art. 74 Abs. 1 Nr. 31 GG eröffnete Kompetenz für das Raumordnungsrecht.

Raumordnung ist die zusammenfassende, übergeordnete Planung und Ordnung des Raums. Maßgeblich ist hierbei eine räumlich-funktionale Abgrenzung. Es komme auf den Koordinierungsbedarf an, den etwa ein konkretes Vorhaben in Hinblick auf überörtliche und damit raumbedeutsame Belange auslöst. Wie im Urteil ausgeführt, müsse der zu bewältigenden Aufgabe ein Gewicht zukommen, das über das Gebiet der Gemeinde hinausreicht. Diese am Koordinierungsbedarf orientierte Abgrenzung lasse es nicht zu, einen Sachverhalt schon dann für raumordnungsrechtlich regelungsfähig zu halten, wenn er nur in irgendeiner Weise über das Gebiet einer Gemeinde hinausreicht und so einen in der Abwägung zu bewältigenden Bedarf nach interkommunaler Abstimmung auslöst. Im Ergebnis ist der Schutz einer – nicht näher spezifizierten – Nahversorgung für den überörtlichen Zugriff der Raumordnung zu kleinteilig. In diesem Sinne „mahnt“ das Urteil die Raumordnung, nicht zu kleinteilig zu planen und sich nicht solcher Sachverhalte anzunehmen, die der Bauleitplanung überantwortet sind, und stärkt damit die kommunale Planungshoheit.

Die 18. vhw-Bundesrichtertagung endete mit vielfachem Dank der Teilnehmenden und des Veranstalters sowie begeistertem analogen und virtuellen Applaus. Dabei wurden Prof. Dr. Christoph Külpmann und Dr. Andreas Hammer, die seit dem 01.11.2023 Vorsitzender bzw. Richter in dem neu eingerichteten 11. Senat am Bundesverwaltungsgericht geworden sind, mit besonderem Dank für ihre Mitwirkung in den vielen vergangenen Jahren und einer Portion Wehmut verabschiedet, werden sie doch im kommenden Jahr bei der **19. vhw-Bundesrichtertagung** nicht mehr dabei sein. Diese findet am **2. Dezember 2024** unter Mitwirkung von Prof. Dr. Andreas Decker und – erstmals – seinen Senatskollegen Dr. Sina Stamm und Dr. Achim Seidel wieder in Bergisch Gladbach statt.



Ass. jur. Dr. Diana Coulmas

vhw e. V., Berlin

Foto: © BILDSCHÖN/Trenkel



Neues aus dem vhw

Zwei neue E-Learning-Kurse am Start!

Im Februar sind zwei neue E-Learning-Kurse zu den Themen „Basiswissen HOAI – Grundlagen und praktische Tipps“ sowie „Auf- und Ausbau einer Kosten- und Leistungsrechnung im kommunalen Bauhof“ gestartet. Wir freuen uns jetzt auf viele neue Teilnehmende. Apropos Teilnehmende: Im letzten Jahr konnte der vhw für die ersten vier E-Learning-Kurse „Leichte Sprache“, „Einstieg ins Wohngeldrecht“, „Basiswissen Vergaberecht für Einsteiger“ und „Visualisierung: Grundformen – Figuren – Symbole“ gut 600 Teilnehmende gewinnen.

vhw-Lehrgang „Umweltbaubegleitung“ mit Zertifikat

Seit Dezember 2021 führt der vhw einmal im Jahr in Berlin den Lehrgang zur Umweltbaubegleitung (UBB) durch. In zwei jeweils dreitägigen Fortbildungseinheiten vermitteln 13 Dozierende praxisnah alle Facetten der UBB. Dabei sind neben ökologischen, verfahrensrechtlichen und bautechnischen Kenntnissen auch umweltrechtliche und kommunikative Fähigkeiten von großer Bedeutung. Wer die Abschlussprüfung mit rund 130 Multiple-Choice-Fragen besteht, erlangt das Zertifikat „Umweltbaubegleiter“, das als einziges von der Deutschen Bahn anerkannt wird. Das Präsenzformat fördert den Austausch zwischen den Teilnehmenden und den Dozierenden. Zwei gesellige Abendveranstaltungen runden das sehr gut nachgefragte Programm ab.

Für den Terminkalender 2024

vhw-Verbandstag 2024

Verpflichtet Eigentum? Planung zwischen Eigentümer- und Gemeinwohlintereessen bei der Innenentwicklung von Städten

am Donnerstag, den 17. Oktober 2024

Tagungswerk Berlin, Lindenstraße 85, 10969 Berlin



Kleinstadt Web-Talks

Praxiswissen kompakt! Wissens- und Erfahrungsaustausch für Kleinstadt-akteure

In den einstündigen Web-Talks geben Praktikerinnen und Praktiker aus Kleinstädten ihre Erfahrungen weiter. Sie zeigen anhand verschiedener Aufgabenstellungen und Themen, wie eine zukunftsgerichtete, kooperative Kleinstadtentwicklung gelingen kann! Nutzen auch Sie als Kleinstadt die Gelegenheit, bringen Sie sich mit Fragen und Themen ein und treten Sie in regen Austausch mit Fachkolleginnen und -kollegen. Themen und Termine der einzelnen Veranstaltungen und weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.vhw.de/termine/kleinstadt-web-talks/>

Oder einfach den QR-Code scannen:



Die Veranstaltungsreihe ist ein Kooperationsprojekt des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und der Forschungsabteilung des vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. Sie richtet sich an Vertreterinnen und Vertreter von Kommunalverwaltungen, Verbänden, Vereinen, Stiftungen und Initiativen in Kleinstädten.

Veranstaltungsreihe „vhw & friends“

In der Seele unserer Städte – zur Verortung der Psyche in der Stadtforschung

Im Zentrum der vhw-&-friends-Veranstaltungsreihe 2024 stehen die unterschiedlichen Facetten des subjektiven Stadterlebens von Menschen. Die Stadt soll aus der Perspektive von Kognitionen, Sensorik, Affekten, Emotionen, Motivationen oder psychosozialen Dynamiken betrachtet werden. Die Vorträge der Reihe spannen einen Bogen von der Wohn- und Architekturpsychologie (Wie wirken Räume?) über den Beitrag der Umweltpsychologie zur urbanen Nachhaltigkeitstransformation bis hin zu einer psychoanalytisch orientierten Perspektive auf die Gestalt(ung) gegenwärtiger Städte. Seien Sie in Berlin in der Bundesgeschäftsstelle oder online mit dabei! Themen und Termine der einzelnen Veranstaltungen und weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.vhw.de/termine/vhw-friends/>

Oder einfach den QR-Code scannen:



Lesen Sie rein: neue Publikationen

Aktueller Bericht in der vhw-Schriftenreihe

Beer, I./Milstrey, U./Weiß, H./Timme, R. (2024): Perspektivwechsel – kooperative und partizipative Forschung zur Stärkung der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Fluchtgeschichte in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg

vhw-Schriftenreihe Nr. 46. Berlin

216 Seiten | Berlin, März 2024 | ISBN: 978-3-87941-849-7 | Download kostenfrei



Das Forschungsprojekt wurde vom Forschungsverbund PERSPEKTIVWECHSEL in Zusammenarbeit mit Menschen nach der Flucht und Akteuren aus sechs Praxisprojekten realisiert und vom vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. finanziell und inhaltlich unterstützt. Der Abschlussbericht zeichnet das theoretische und methodische Verständnis partizipativen Forschens sowie den Weg des reflexiven Suchens und Realisierens im Forschungsprojekt nach. Er setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Teil A widmet sich vor allem den theoretischen und praktischen Implikationen der Forschungsstrategie so-

wie dem Forschungsprojekt in seiner Gesamtheit. In Teil B werden die sechs Partnerprojekte und Forschungsgruppen mit ihren jeweiligen Themen, Prozessen und Ergebnissen beschrieben. Diese und weitere Schriftenreihen stehen Ihnen zum kostenfreien Download zur Verfügung unter

www.vhw.de/publikationen/vhw-schriftenreihe/

Thomas Kuder, Kristina Seidelsohn, Charikleia Kazantzidou, Robert Kretschmann:

Öffentliche Meinungen und Einstellungen zu Fragen der lokalen Demokratie

Auswertung der vhw-Trendstudie 2022
vhw-werkSTADT Nr. 66

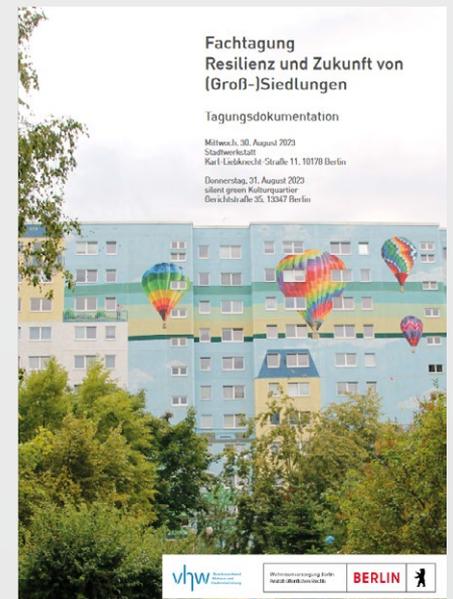


Resilienz und Zukunft von (Groß-) Siedlungen

Dokumentation der Fachtagung

Im August 2023 lud der vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. gemeinsam mit der Wohnraumversorgung Berlin – Anstalt öffentlichen Rechts (WVB) zur Fachtagung „Resilienz und Zukunft von (Groß-)Siedlungen“ nach Berlin. Im Mittelpunkt der zweitägigen Ver-

anstaltung standen die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen von Großsiedlungen und ihre Rolle in der Wohnraumversorgung insbesondere in deutschen Großstädten. Die nun vorliegende Dokumentation liefert Einblicke in die Vorträge und Diskussionen der Fachtagung.



Download unter <https://www.vhw.de/nachricht/resilienz-und-zukunft-von-gross-siedlungen-dokumentation-der-fachtagung/>

Oder einfach den QR-Code scannen:





Jascha Rohr

Die große Kokreation

Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen

384 Seiten, Murmann Verlag, Hamburg 2023

ISBN 978-3-86774-756-1
39,00 Euro

Kokreativ ist das Gegenteil von total destruktiv! Dieses Buch begründet ein neues Paradigma, das uns Menschen wieder als kreative Weltgestalter begreift. Jascha Rohr bietet als Philosoph, Prozessbegleiter für partizipative und transformative Gestaltungsprozesse und als Governance Designer einen neuen Denkansatz an, der uns und unsere gemeinsame Kreativität befreien will.

Seit 18 Jahren ist Jascha Rohr als visionärer Prozesskünstler, praktischer Intellektueller und denkender Aktivist unterwegs. Ihn treibt die Frage um, warum wir unsere eigenen Lebensgrundlagen zerstören. Und er sucht nach Wegen, den Weltenlauf zum Positiven zu wenden, indem wir gemeinsam kreativ werden: kokreativ. Dazu entwickelt er Ansätze wie die kokreative Kommune, Governance Design und die Feld-Prozess-Theorie.



Johanna M. Debik, Robert Ambrée,
Montag Stiftung Urbane Räume (Hrsg.)

BOB CAMPUS – Transformation einer stillgelegten Textilfabrik

Band 1 der Reihe Gemeinwohl bauen

256 Seiten, 213 farb. und s/w Abb.
21 × 27 cm, Broschur, jovis Verlag,
Berlin 2024

ISBN 978-3-98612-035-1
38,00 Euro

Die Transformation einer ehemaligen Textilfabrik zum BOB CAMPUS in Wuppertal-Oberbarmen zeigt, wie aus einer urbanen Brache ein offener Ort der Stadtteilgesellschaft wird. In zwei Bänden werden die Gestaltungsabläufe des preisgekrönten Areals sichtbar. Der zuerst erscheinende Band 1 widmet sich dem Bauprozess und den sich nach und nach entwickelnden Raumqualitäten: Durch das Zusammenspiel aus innovativen Lösungen für architektonische Herausforderungen, dem wertschätzenden Umgang mit dem historischen Ort und der vorhandenen Bausubstanz sowie einem kontinuierlich koproduktiven Prozess vieler Akteure entsteht eine einzigartige Nutzungsmischung aus Kita, Schulräumen, Büros, Wohnungen und Gemeinschaftsflächen. Starke Bilder veranschaulichen, wie es gelingen kann, Gemeinwohl zu bauen – und welche Chance für die Gesellschaft darin liegt. Eine Anregung zum Nachahmen.



Floris Bernhardt, Nada Bretfeld, Josefine Buzwan-Morell, Helena Cermeño, Sina Doukas, Elisabeth Güde, Constan-tin Hörburger, Carsten Keller, Florian Koch

StadtTeilen

Neue Praktiken gemeinschaftlicher Nutzung urbaner Räume

224 Seiten, transcript Verlag, Bielefeld 2024

ISBN 978-3-8376-6633-5
30,00 Euro

Praktiken des Teilens stellen Möglichkeiten dar, Stadt alternativ zu gestalten, und sind zugleich komplexe Aushandlungsprozesse. Kann der Schulhof abends von der Nachbarschaft genutzt werden? Oder hat die Hausgemeinschaft Interesse an einem gemeinsamen Garten und Veranstaltungsraum? Offen ist, was solidarische und widerständige Praxen des Teilens begünstigt und welche architektonischen Interventionen die Teilbarkeit von öffentlichem Raum erleichtern. Auf der Grundlage empirischer Studien in drei deutschen Städten und einem Praxislabor werden Praktiken des Teilens, ihre Bedingungen, Potenziale und Grenzen untersucht.

Wer wohlwollend über die nicht gerade barrierefreie Schreibweise mit Arbeiter*innenquartier, Initiator*innen, Multiplikator*innen, Bewohner*innenschaft, Aussteiger*innenszene und Kurator*innenkollektiv hinweglesen kann, ist bei der Lektüre dieser Neuerscheinung klar im Vorteil.

Robert Kretschmann

Beschäftigte in Teilzeit im öffentlichen Dienst im regionalen Vergleich

Der öffentliche Dienst ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Die Anzahl der Mitarbeitenden der Bundes-, Landes- und Kommunalebene sowie der Sozialversicherung betrug ab 2020 erstmals nach 1996 wieder über 5 Millionen und lag 2022 bei knapp über 5,2 Millionen. Der Anteil aller Beschäftigten in Teilzeit betrug 34,6 Prozent, wobei Beamte und Beamtinnen mit 25,7 Prozent deutlich weniger in Teilzeit tätig sind als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit 41 Prozent. Dabei unterscheidet die Statistik bei Teilzeitkräften nicht, um wie viel weniger die Arbeitszeit von der ortsüblichen Regelarbeitszeit abweicht, was dazu führt, dass die Anzahl an tätigen Personen nur Auskunft über das personelle und nicht über das geleistete Arbeitsvolumen liefert.

Die Entscheidung, im öffentlichen Dienst in Teilzeit zu arbeiten, wird vonseiten der Beschäftigten in den meisten Fällen bewusst getroffen, ist unter anderem ein Wohlstandsindikator für das Leben in Deutschland und spiegelt die Relevanz von Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie wider. So ist der Anteil an Personen in Teilzeitbeschäftigung von 2017 zu 2022 um etwa 17,6 Prozent gestiegen, während im gleichen Zeitraum die Zahl der Vollzeitbeschäftigten um 6,2 Prozent zugenommen hat.

In der regionalen Verteilung¹ waren es 2022 insbesondere die Kreise und kreisfreien Städte in Bayern und Baden-Württemberg, in denen überproportional viele Personen in Teilzeit arbeiten (vgl. Abb. 1). Dagegen waren in Mecklenburg-Vorpommern (nahezu flächendeckend) und in Großstädten, wie Berlin, Essen, Düsseldorf, Potsdam oder Erfurt, unterproportional wenige Menschen in Teilzeit tätig. Ein Abgleich mit den Anteilen der Teilzeitbeschäftigten aus dem Jahr 2017 bestätigt die bundesweite Zunahme an Personen mit reduziertem Arbeitsvolumen (vgl. Abb. 2). Insbesondere in Berlin und den umliegenden Brandenburger Landkreisen, in Bayern und Niedersachsen hat sich die Zahl der Personen in Teilzeit erhöht, wobei Bayern bereits 2017 auf einem hohen Niveau liegt.

Quellen:

<https://www-genesis.destatis.de>; Statistisches Bundesamt (Destatis), Deutschland, 2024.

www.regionalstatistik.de; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Deutschland, 2024.

¹ Die Auswertung und Darstellung der regionalen Verteilung der Beschäftigten bezieht sich auf die Datengrundlage der Regionalstatistik. Die Datenbasis der regionalen Verteilung (Regionalstatistik) unterscheidet sich hinsichtlich der Fallzahl der zentralen Datenbank (Destatis) in der Grundgesamtheit erheblich. So beträgt die Summe aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst 2022 in der Regionalstatistik lediglich 4,02 Millionen Personen.

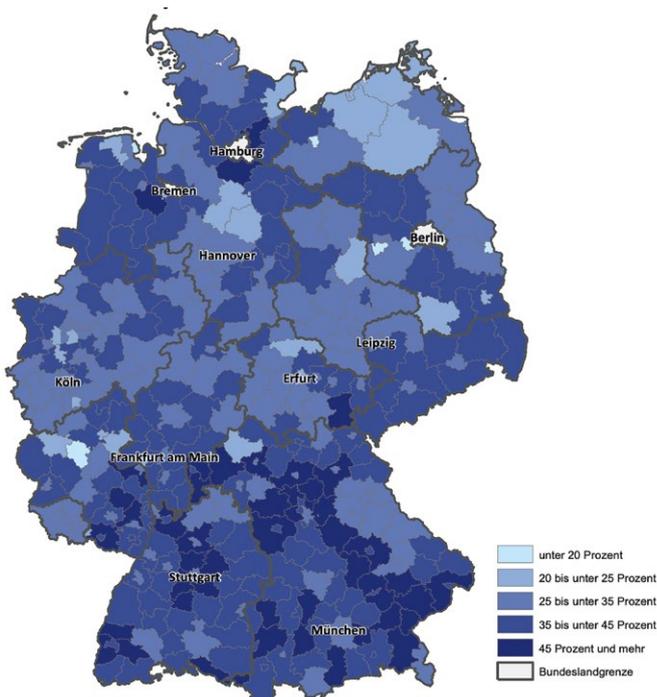


Abb. 1: Anteil Beschäftigter im öffentlichen Dienst in Teilzeit 2022 je Kreis

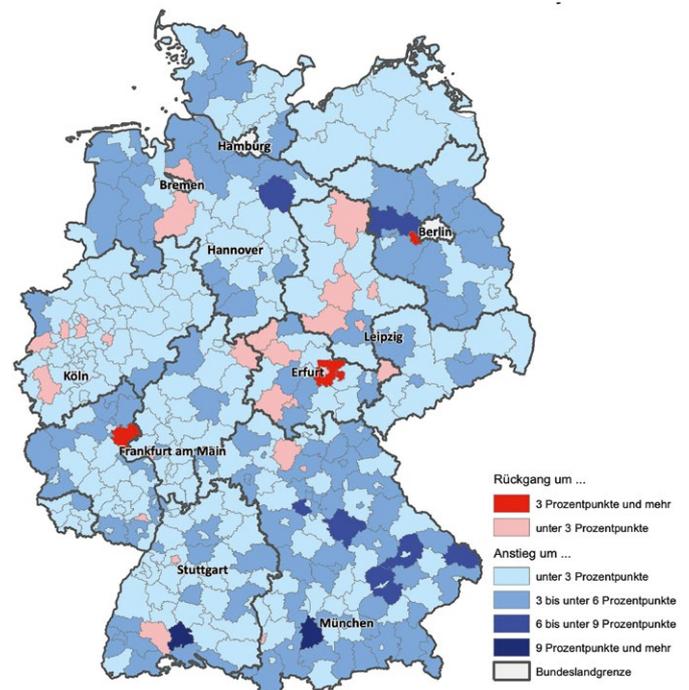


Abb. 2: Veränderung des Anteils der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Teilzeit 2022 gegenüber 2017 je Kreis

Geschäftsstellen des vhw

Bundesgeschäftsstelle

Fritschestraße 27–28, 10585 Berlin
Tel.: 030/39 04 73 0, Fax: 030/39 04 73 190
E-Mail: Bund@vhw.de
www.vhw.de

Baden-Württemberg

Gartenstraße 13, 71063 Sindelfingen
Tel.: 07031/8 66 10 70, Fax: 07031/8 66 10 79
E-Mail: GST-BW@vhw.de

Bayern

Josephsplatz 6, 80798 München
Tel.: 089/29 16 39 30
Fax: 089/29 16 39 32
E-Mail: GST-BY@vhw.de

Nordrhein-Westfalen

Hinter Hoben 149, 53129 Bonn
Tel.: 0228/7 25 99 45, Fax: 0228/7 25 99 95
E-Mail: GST-NRW@vhw.de

Saarland

Konrad-Zuse-Straße 5, 66115 Saarbrücken
Tel.: 0681/9 26 82 10, Fax: 0681/9 26 82 26

Region Nord

Niedersachsen/Bremen

Sextrostraße 3, 30169 Hannover
Tel.: 0511/98 42 25-0, Fax: 0511/98 42 25-19
E-Mail: GST-NS@vhw.de

Schleswig-Holstein/Hamburg

Sextrostraße 3, 30169 Hannover
Tel.: 0511/98 42 25-0, Fax: 0511/98 42 25-19
E-Mail: GST-SH@vhw.de

Region Ost

Fritschestraße 27–28, 10585 Berlin
Tel.: 030/39 04 73 325, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Berlin/Brandenburg

Tel.: 030/39 04 73 325, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-BB@vhw.de

Mecklenburg-Vorpommern

Tel.: 030/39 04 73 310, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-MV@vhw.de

Sachsen

Grassistraße 12, 04107 Leipzig
Tel.: 0341/9 84 89 0, Fax: 0341/9 84 89 11
E-Mail: GST-SN@vhw.de

Sachsen-Anhalt

Tel.: 030/39 04 73 310, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-ST@vhw.de

Thüringen

Grassistraße 12, 04107 Leipzig
Tel.: 0341/9 84 89-0, Fax: 0341/9 84 89 11
E-Mail: GST-TH@vhw.de

Region Südwest

Friedrich-Ebert-Straße 5, 55218 Ingelheim

Hessen

Tel.: 06132/71496-0, Fax: 06132/71 49 69
E-Mail: GST-HE@vhw.de

Rheinland-Pfalz

Tel.: 06132/71496-0, Fax: 06132/71 49 69
E-Mail: GST-RP@vhw.de

VORSCHAU

Heft 4 Juli/August 2024

Ein Überblick für unsere Leser

Themenschwerpunkt:

Transformation des Wohnens

- Wohnen und sozial-ökologische Transformation
- Transformative Wohnformen
- Wohnen und Suffizienz
- Ökologie und Bezahlbarkeit im Wohnen
- „Social Value“ in der Wohnungswirtschaft

Impressum

Forum Wohnen und Stadtentwicklung,
Verbandszeitschrift des vhw e. V.
16. Jahrgang
ISSN 1867-8815

Herausgeber

vhw – Bundesverband für Wohnen
und Stadtentwicklung e. V., Berlin
Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring

Redaktion

Dr. Frank Jost
fjost@vhw.de

Ständige Mitarbeiter

Sebastian Beck, Dr. Diana Coulmas,
Christian Höcke, Dr. Olaf Schnur,
Dr. Walter Metscher

Um den Lesefluss im Sinne einer barrierefreien Sprache nicht zu beeinträchtigen, verzichten wir auf die Schreibweisen /in, /innen, Innen, *innen bei Bürger, Bewohner, Nutzer, Akteur etc. Stattdessen nutzen wir i. d. R. die Doppelnennung femininer und maskuliner Formen (zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger), die Substantivierungen des Partizips I und II sowie von Adjektiven im Plural (zum Beispiel die Studierenden, die Gewählten, die Verwitweten) oder das generische Maskulinum.

Die namentlich gekennzeichneten Artikel geben die Meinungen der Autoren, nicht unbedingt die von Herausgeber und Redaktion wieder.

Sitz der Redaktion

Bundesgeschäftsstelle des vhw e. V.
Fritschestraße 27–28
10585 Berlin
Telefon: 030/39 04 73 0
Telefax: 030/39 04 73 190
redaktion-fws@vhw.de
www.vhw.de

Grundlayout: C. A. Thonke, hirnbrand.com

Druck: X-PRESS GRAFIK & DRUCK GmbH, Berlin

Erscheinungsweise: zweimonatlich

Auflage: 3000 Exemplare

Jahresabonnement: 64 € zzgl. Versandkosten

Einzelheft: 14 € zzgl. Versandkosten

Bezugsbedingungen:

Abonnement- und Einzelheftbestellungen richten Sie bitte per E-Mail an die Abonnementverwaltung: bonn@vhw.de
Der Bezug für Mitglieder des vhw e. V. ist im Mitgliedsbeitrag enthalten. Abbestellungen von Abonnements nur sechs Wochen vor Halbjahresschluss. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. Alle Rechte vorbehalten.

Quellennachweis:

Abbildung Titelseite: Sophie Mirpourian;
Konglomerat e. V.

