



DOKUMENTATION

Stadt.Umbau.Transformation – Vom Planen zum Handeln

STADTUMBAU-TAGUNG NRW 2023

Dienstag, 26. September 2023

Anneliese Brost Musikforum Ruhr,
Marienplatz 1, 44787 Bochum



Stadt.Umbau. Transformation

Dokumentation zur
STADTUMBAU-TAGUNG 2023

Inhaltsübersicht

Grußwort

ZÜLEYHA DEMIR, Bürgermeisterin
der Stadt Bochum

6

Stadt.Umbau.Transformation

Vom Planen zum Handeln

DR. MARKUS BRADTKE UND MICHAELA RÖBKE,
Botschafter:innen des
STADTUMBAUNETZWERKS NRW

8

Transformation ist herausfordernd, aber machbar

INA SCHARRENBACH MdL, Ministerin für Heimat,
Kommunales, Bau und Digitalisierung des
Landes Nordrhein-Westfalen

10

Von der großen Idee in die Realität

Welche Kommunikation braucht
erfolgreiche Transformation?

Im Dialog mit Ministerin INA SCHARRENBACH MdL

12

Transformation visionär denken

Die IBA'27 als Chance für
die StadtRegion Stuttgart

DR. RAQUEL JAUREGUÍZAR,
Projektleiterin bei der IBA'27

15

Wodurch gelingt Transformation im Stadtumbau in NRW?

Lernen aus Projekten

19

**Neue Rolle für Kulturorte in einer
sich wandelnden Stadt – Saalbau Witten:**
Vom temporären Experiment in die
nachhaltige Verstetigung mit den Mitteln
des Placemakings

JASMIN VOGEL, Kulturforum AöR

20

Umbau braucht Umdenken –
Aufwertung der Lüpertzender Straße
in Mönchengladbach und Umbau
der Polsumer Straße in Gelsenkirchen

DR. FRANK SCHULZ, Stadt Mönchengladbach
und IRJA HÖNEKOPP, Stadt Gelsenkirchen

23

**Veränderungen durch Reallabore
erlebbar machen –**

„Umgestaltung Vier Wälle“ in Krefeld

ANNA-KRISTINA KNEBEL, Stadt Krefeld

27

**Transformation von
Industrielandschaft –**

Grüner Ring Westfalenhütte:
Ein neuer Park für Dortmund

SEBASTIAN KRÖGER, Stadt Dortmund

31

Energieversorgung neu denken –

Entwicklung eines neuen
Innovationsquartiers MARK 51°7 in Bochum

CHRISTIAN KLIMM, Stadt Bochum
und JOCHEN RAUBE, Stadtwerke Bochum

34

**Transformation von städtischen
Räumen durch Initiativen**

JOSCHA DENZEL, Wiesenviertel e.V.
und JAN PEHOVIK, KLuG e.V.

37

Transformation: Arbeiten in Komplexität – Neues Handeln? Neues Denken?

FRANK BOSBOOM,
Innovention Change Management BV, Utrecht, NL

40

**Agieren mit zwei Geschwindigkeiten?
Stadtumbau zwischen konkretem
Handlungsdruck und längerfristiger
Strategieentwicklung**

Eine Debatte mit:

ANJA BIERWIRTH, Wuppertal Institut für Klima,
Umwelt, Energie gGmbH

FRANK BOSBOOM,
Innovention Change Management BV, Utrecht, NL

PROF. DR. ROLF BRACKE, Fraunhofer IEG

DR. RAQUEL JAUREGUÍZAR, IBA Stuttgart 2027

SUSANNE LINNEBACH, Stadt Dortmund

43

**Ein kurzes Fazit, Erkenntnisse
und offene Fragen**

GESCHÄFTSSTELLE STADTUMBAUNETZWERK NRW

52

Verzeichnis der Referent:innen

54

Impressum

55

Grüßwort

ZÜLEYHA DEMIR, Bürgermeisterin der Stadt Bochum



Sehr geehrte Frau Ministerin Scharrenbach, sehr geehrte Frau Dr. Jaureguizar, meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Tagungsgäste, unsere Städte und Lebensräume verändern sich permanent. Sie unterliegen unterschiedlichsten Einflüssen und befinden sich in dynamischen Wechselwirkungen mit und zwischen Wirtschaft, Klima und Gesellschaft. Die Städte reagieren darauf seit Jahrzehnten mit verschiedenen Konzepten und Strategien der Stadtentwicklung: Von der radikalen Sanierung der 1970er Jahre über die behutsame und später soziale und kooperative Stadterneuerung seit den 1980er Jahren, dem Rückbau von Wohnungen in den 1990ern bis hin zum Stadtbau öffentlicher und privater Flächen etwa seit Beginn der 2000er Jahre. Auch die städtebauliche Sanierung erlebt gerade eine Renaissance. Und nun also Transformation, ein neues Modewort? Oder drückt es einfach das aus, was es im Wortsinn bedeutet? Der Duden benennt als Synonyme die Begriffe Assimilation, Übergang und Wechsel. Wenn wir uns die Auf-

gaben ansehen, vor denen wir als Städte derzeit stehen (Hitze und Starkregen, Wärme- und Energiewende, Wohnungsknappheit, ... um nur einen Ausschnitt zu nennen), dann befinden wir uns mindestens an einem Übergang. Die Bewältigung dieser Aufgaben bindet nicht nur die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen. Sie setzt mehr Mittel voraus und verlangt vor allen Dingen ein Umdenken sowohl in der Strategieentwicklung als auch in der Umsetzung. Vernetztes Wissen und interdisziplinäres Handeln sind wichtiger denn je. Die Transformation unserer Städte kann nur dann gelingen, wenn wir erstens die damit verbundenen Veränderungen gesellschaftspolitisch akzeptieren und zweitens unsere fachliche Komfortzone verlassen und über die fachlichen Grenzen hinweg miteinander an der Umsetzung von Projekten arbeiten. Und immer gehört eine gehörige Portion Mut und Visionen dazu, damit Herausforderungen als Chancen genutzt werden. Hier hilft auch ein Blick zurück auf das bereits Erreichte. Viele Transformationen ha-

ben wir in Bochum – haben wir in ganz NRW – in den letzten Jahren bereits gemeistert, allen voran den Strukturwandel von der Bergbau- und Stahlregion, der auch wesentliche Auswirkungen auf die Quartiere und die soziale Situation in diesen Quartieren hatte. Der Blick zurück offenbart die große Chance für mehr Grünflächen und Freizeitbereiche sowie für neue Orte zum Leben. Schauen wir uns in Bochum den Westpark an, eine regional bekannte neue Grünanlage, die es ohne den Rückgang der Stahlindustrie nicht gegeben hätte. Auch das an den Westpark angrenzende Westend, eines der ersten Stadterneuerungsgebiete, hat sich mitentwickelt. Heute bietet es eine Vielfalt an sozialen Netzwerken, die Menschen setzen sich aktiv für Klima, Umwelt und Nachhaltigkeitsprojekte ein. Neben neuen Grünflächen führte auch der Wandel hin zur Kulturmetropole Ruhr zu neuen Orten im Revier: In Bochum haben wir die Jahrhunderthalle mit all ihren Veranstaltungen, wir haben den „Starlight-Express“, das Schauspielhaus, haben große Festivals wie Bochum Total oder Ruhr International – um nur einige Beispiele zu nennen. Das Anneliese Brost Musikforum Ruhr, in dem wir hier heute gemeinsam tagen, ist einer der neuesten kulturell bedeutsamen Orte Bochums. Die Heimstätte der Bochumer Symphoniker wurde im Oktober 2016 feierlich eröffnet und besitzt zwei Aufführungssäle, von denen der größte fast 1.000 Zuschauer fasst und eine ausgezeichnete Akustik besitzt. Der Neubau des städtischen Musikforums ist ein wichtiger öffentlicher Baustein bei der Entwicklung des Viktoria-Quartiers. Die entweihete historische Marienkirche ist als zentrales Foyer des Hauses identitätsstiftender, städtebaulicher und funktionaler Mittelpunkt des Musikforums. Das Musikforum ist aus einem EU-weiten Realisierungswettbewerb und mit Städtebau- und Kulturfördermitteln des Landes, des Bundes sowie Mitteln der EU entstanden. Und dank des Engagements und der Spenden zahlreicher Bochumerinnen und Bochumer, die sich für ein festes Zuhause für ihre Symphoniker eingesetzt haben.

Weiteren Herausforderungen stellen wir uns bei der Entwicklung von Konversionsflächen. Auf dem Gelände des ehemaligen OPEL Werks MARK 51*7 sehen wir, wie in kurzer Zeit Rückbau, Herrichtung und Neubebauung realisiert werden können. Ein neuer Ort für Firmen vor allem der Hochtechnologie und Wissenschaft, bietet künftig rund 10.000 Beschäftigten neue Perspektiven. Die Folgen des Klimawandels und die notwendigen Klima-

anpassungen in den Städten und Quartieren sind die nächsten großen Herausforderungen, die uns kontinuierlich beschäftigen werden. Mit ihnen kommen neue, komplexe Aufgabenstellungen, weshalb es immer wichtiger wird, breit zusammenzuarbeiten. Angesichts der Folgen von Starkregenereignissen und Trockenperioden stehen wir gleichzeitig unter enormem Zeitdruck.

Heute wollen Sie miteinander in den Austausch darüber treten, wie sich die vielfältigen Herausforderungen im Sinne zukunftsfähiger und lebenswerter Quartiere für die Menschen, die hier leben und arbeiten, konkret angehen lassen. Sie befassen sich mit verschiedenen Praxisobjekten, betrachten unterschiedliche Aspekte von Transformationen und die mit ihnen einhergehenden Schwierigkeiten und Chancen. Expert:innen von außen bringen weitere wichtige Punkte in die Diskussion ein, bei der es vor allem darum geht, voneinander und miteinander zu lernen. Das wird eine spannende Veranstaltung mit hoffentlich vielen Inspirationen, an deren Ende eine Erkenntnis liegt: Auch wenn die Herausforderungen groß sind, bieten sie doch Chancen, die Sie durch Ihr alltägliches Handeln und Planen mitgestalten können.

Ich wünsche Ihnen für die heutige Tagung gutes Gelingen!

Stadt.Umbau.Transformation

Vom Planen zum Handeln

DR. MARKUS BRADTKE und MICHAELA RÖBKE,
Botschafter:innen des STADTUMBAUNETZWERKS NRW

Das Musikforum Ruhr ist ein besonderer Ort der steingewordenen Transformation: mehrfach preisgekrönt, von den Architekten Bez und Kock aus Stuttgart entworfen, symbolisiert es einen Verwandlungsprozess, wie er in vielen Städten gebraucht würde. Herzlich willkommen also, um in diesem Raum über Transformation zu sprechen.

Die Stärken des STADTUMBAUNETZWERKS NRW

Unser Anspruch als Planende ist es, uns flexibel auf die Herausforderungen von Stadt in der Zukunft einzustellen. Flexibilität braucht Erfahrung, Vertrauen, Mut und Sachkenntnis. Als Netzwerk haben wir uns diese Sachkenntnis erarbeitet, sind aber weiterhin neugierig und haben verlässliche Partner gefunden. Diese Basis haben wir in den vergangenen rund 15 Jahren im STADTUMBAUNETZWERK NRW mit unseren inzwischen 31 Mitgliedsstädten zusammengetragen. Unsere Sachkenntnisse haben wir im fundierten Erfahrungsaustausch miteinander ausgebaut. Wir haben Neues gelernt, uns immer wieder eingebracht und miteinander diskutiert, in Fachgesprächen, Tagungen und auf Exkursionen. Dieses gelingt alles nur im vertrauensvollen Miteinander. Die von uns gelebte Zusammenarbeit lebt vom kollegialen Austausch auch über Fachbereiche und Stadtgrenzen hinweg. Wir suchen und brauchen den Input von außen, um von Anderen zu lernen. Wir müssen auf das neugierig bleiben, was die Zukunft bringt und mit dem arbeiten, was die Vergangenheit uns gegeben hat. Dass wir füreinander verlässliche Partner sind, haben wir in den vielen Jahren der Zusammenarbeit bewiesen und werden es auch gerne weiterhin tun – auch trotz oder gerade wegen der Personalknappheit, mit der wir zu kämpfen haben. Gerade jetzt ist es wichtig, dass wir uns austauschen und miteinander in diese herausfordernden Zeiten gehen, dass wir uns gegenseitig unterstützen! Wenn nun die Netzwerkarbeit auf neue Füße gestellt wird, können wir hoffentlich auch weiterhin in kollegialem Austausch offen miteinander sprechen, die erlebten und erarbeiteten Qualitäten weitertragen und die Zusammenarbeit fördern. Denn, um zum Thema unserer Tagung zu kommen, Transformation fordert uns alle heraus und bringt uns an unsere Grenzen.

Zum Begriff der Transformation

Thema unserer Tagung 2022 waren Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels und Krisenprävention im Stadtumbau sowie die Widerstände, die es hierbei zu nehmen gilt. Jedoch ist die Anpassung an die Folgen des Klimawandels nur ein Baustein in dem großen Aufgabenpaket von Transformation, das wir gerade zu bewältigen haben, um unsere städtischen Räume und Systeme sowie unser Verhalten und unsere Gewohnheiten an die bevorstehenden massiven Veränderungen anzupassen. Deswegen reden wir über Transformation. Wir stehen vor Veränderungen, die uns dazu zwingen, Etabliertes hinter uns zu lassen, Konzepte und Strategien neu zu denken, Prozesse und Gelerntes zu hinterfragen, ohne dabei unsere Erfahrung außer Acht zu lassen. Man könnte annehmen, wenn jemand Transformation kann, dann können wir das hier in NRW – im Ruhrgebiet ebenso wie in anderen dem Strukturwandel unterworfenen Regionen, denn die Menschen haben bereits große Veränderungsprozesse bewältigt. Aber offensichtlich ist es nicht ganz so leicht. Deswegen befassen wir uns bei der diesjährigen STADTUMBAUTAGUNG 2023 u.a. mit Veränderungsmanagement, das zu allererst in den Köpfen beginnen muss.

Gestiegene Komplexität bei immer schnelleren Veränderungen

Transformation auf den Stadtumbau heruntergebrochen bedeutet viele gleichzeitig zu bewältigende und zum Teil miteinander verwobene Aufgaben:

- die Mobilitätswende umzusetzen,
- unsere Städte klimaresilient umzubauen,
- die Wärmewende zu schaffen.

„Wärmewende“, als Beispiel, hört sich zunächst harmlos an, verlangt uns aber viel ab: Die Fernwärmeinfrastruktur benötigt Platz für Leitungen im Straßenraum, der in aller Regel bereits belegt ist. Die Standortsuche für neue Kraftwerke stellt gerade im dicht bebauten städtischen Raum eine fast unlösbare Aufgabe dar – um nur zwei Beispiele zu nennen. Es ist also nicht allein die fachliche Aufgabe, die schon aufwändig genug wäre, sondern es ist ungleich komplexer: Es geht nicht darum, Systeme lediglich zu qualifizieren und dabei auf dem aufzubauen, was bereits da ist. Es geht auch



um komplett neue Strukturen, für die es noch keine Regelungen gibt, und die zum Teil in Konkurrenz zu anderen Systemen stehen. Wir stehen vor einem enormen Umbau der Städte, der den Alltag der Menschen erschweren wird. Aber, um bei dem Beispiel zu bleiben: Wenn die Wärmewende nicht gelingt, werden wir auch die notwendigen Klimaziele nicht erreichen. Als Kommunen müssen wir also diese komplexen Aufgaben bewältigen und dürfen dabei den Überblick in den immer schneller wechselnden Zyklen von Investitionen und technologischer Revolution nicht verlieren. Die Zeiten, in den die einzelnen Fachämter ihren jeweils überschaubaren Aufgabenbereich bearbeiten konnten, sind definitiv vorbei. Die systemischen Zusammenhänge der heutigen Planungspraxis setzen völlig veränderte Denkfiguren voraus.

Um konkret zu werden: Wir wünschen uns Antworten auf Fragen wie diese:

- Welche Anforderungen werden an die Stadtentwicklung gestellt?
- Welche Hürden gibt es?
- Wie kann man sie überwinden?
- Wie gehen wir diese Hürden an? Was fehlt uns auf dem Weg? Die richtige Ausrüstung, Technik oder Einstellung?

Wir betrachten heute neben aktuellen Projekten hier in NRW auch den regionalen Transformationsprozess, den die IBA'27 in der Region Stuttgart gestaltet und haben Gäste eingeladen, die uns aus ihrem jeweiligen fachlichen Blickwinkel wichtige Hinweise mit auf den Weg geben können. Klar ist, dass wir diese Hürden nehmen müssen, damit unsere Stadträume lebenswert bleiben. Wir freuen uns daher mit Ihnen auf die Beiträge in dieser Veranstaltung und bedanken uns bei allen, die sich heute hier mit ihren Projekten vorstellen.

Transformation ist herausfordernd, aber machbar

INA SCHARRENBACH MdL, Ministerin für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen

Städte und Gemeinden befinden sich in einem permanenten Wandel. Dies betrifft sowohl bauliche als auch gesellschaftliche Aspekte. Eine Stadt oder Gemeinde ist somit in einem dauerhaften Entwicklungsprozess und nie ganz fertig. Hinzu gesellen sich Anpassungsbedarfe, die bisherige Strukturen und Vorgehensweisen in Frage stellen. Klimaanpassungsmaßnahmen sowie auch die erforderliche Modifikation der Energieversorgung sind aktuell umfassende Herausforderungen mit großer Bedeutung. Somit gilt es, neben der kontinuierlichen Anpassung von Städten und Gemeinden, Etabliertes zum Teil neu zu denken und grundlegend zu verändern.

"Sie können darauf warten, dass Veränderungen Sie verändern, oder Sie können Veränderungen aktiv gestalten. Und Letzteres ist der gemeinsame Handlungsauftrag."

Ministerin Ina Scharrenbach MdL

Leider ist in der Vergangenheit oft zu mutlos und zu wenig handlungsorientiert in vielen Kommunen agiert worden. Das betrifft nicht nur die städtebaulichen Lösungen, die oftmals austauschbar und wenig ortsspezifisch wirken; zudem werden die Städte und Gemeinden aus meiner Sicht zu grau gebaut. Vielmehr ist im Besonderen die praktische Umsetzung der zugegebenermaßen sehr komplexen Aufgaben in den Blick zu nehmen. Pläne und Konzepte sind in den Kommunen in den meisten Fällen ausreichend und in hilfreicher fachlicher Tiefe vorhanden. Hier mangelt es aus Sicht der Landesregierung keinesfalls an politischen Vorgaben. Was intensiviert werden muss, ist die Zusammenführung der Aussagen zum Beispiel des kommunalen Klimaschutzkonzeptes mit den Erkenntnissen und Empfehlungen des Nahmobilitätskonzeptes oder der kommunalen Wärmeplanung. In Politik und Verwaltung werden die Themen zu wenig zusammengedacht. Stärker gemeinsam agiert werden muss auch über die Grenzen der Fachdisziplinen hinweg. Offensichtlich wurde dies beispielsweise in Bezug auf konkrete Antworten auf Starkregenereignisse in diesem Sommer. Die Entwässerungssysteme im Untergrund der Kommunen mit der sichtbaren städtebaulichen Gestaltung zusammenzuführen,

ist angesichts der wiederholt vollgelaufenen Keller und überfluteten Infrastrukturen an vielen Orten nicht gelungen. Ein hervorragendes Beispiel, wie es anders gehen kann, ist der „Wolkenbruch-Plan“ der Stadt Kopenhagen. (s. Kasten auf nächster Seite)

Ein wichtiger Aspekt für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben ist eine intensivere Zusammenarbeit über die Grenzen der Fachdisziplinen hinaus. In Nordrhein-Westfalen besteht ein gebündeltes Fachwissen, das bislang in einzelnen Netzwerken separat gepflegt und erweitert wurde. Die verfügbare Expertise soll zukünftig im „Netzwerk Stadtentwicklung NRW“ zusammengeführt werden, um Themen wie Transformation, Resilienz, Wasser und Hitze etc. in einem engen Austausch effektiver zu behandeln. Wenn Sie die vorhandenen Erfahrungen, die bestehende Kreativität und die verfügbaren Fähigkeiten bündeln, können Sie mit einem integrierten Vorgehen die bestehenden Herausforderungen meistern.

Gezielt planen, aber auch konsequent handeln

Es ist klar, dass diese Veränderungen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können. Hier ist eine konsequente strategische Planung erforderlich, die langfristig angelegt und von der Politik, der Bürgerschaft und allen relevanten weiteren Akteurinnen und Akteuren mitgetragen werden muss. Die Planungen müssen aber vor allem Machbares formulieren und weniger Wünschenswertes enthalten.

Denn absehbar werden die Finanzmittel erheblich reduziert sein. Dies bedeutet für die kommunale Praxis, dass umso kreativer und zugleich mit Prioritäten die richtigen Handlungsansätze und Maßnahmen aus den Strategien abgeleitet werden. Hierbei sind auch schwerwiegende Entscheidungen zu fällen, bei denen zum Beispiel zwischen einer weiteren sicherlich wünschenswerten Gemeinbedarfseinrichtung oder aber der zwingend erforderlichen Klimaanpassungsmaßnahme abgewogen wird.

Prioritätensetzung verlangt nach fachdisziplinübergreifender Zusammenarbeit. Es verlangt aber auch, die eigenen Ansprüche und Anforderungen im Sinne des sinnvollen Ganzen zurückzustellen.



Zudem bedarf es, angesichts der Komplexität der anstehenden Aufgaben, innovativer Lösungen. Nutzen Sie bestehende Freiräume im Handeln!

Vorgaben auf den Prüfstand stellen

Vorgaben übergeordneter Stellen stehen lokal-spezifischen Lösungen oft eher im Wege. Vielfach schränken gültige rechtliche Vorgaben die erforderlichen kreativen und vorausschauenden Ideen ein. Sinnvolle Nutzungsmischungen, das heißt, die Kombination aus Wohnen und Arbeiten auf engerem Raum zur Eindämmung von umweltbelastenden Pendlerbewegungen als Beispiel, werden durch die Vorgaben der Baunutzungsverordnung verhindert. Diese gesetzliche Vorschrift aus dem letzten Jahrhundert setzt auf Nutzungstrennung, um das Wohnen vor Industrieemissionen zu schützen und ist gleichzeitig autozentriert konzipiert worden. Entsprechende Vorgaben gilt es, von Bundes- und Landesseite zu reformieren, um die nötigen Freiräume zu schaffen, die für die Antworten auf die bestehenden städtebaulichen Herausforderungen erforderlich sind.

Ein Umbau des Bestandes ist zum Teil mit heutigen Nutzungsansprüchen nicht zu vereinbaren. Die nach früheren Vorgaben des Brandschutzes oder der Statik vielfach für eine Nutzungsdauer von mehreren Generationen errichteten Gebäude lassen sich nur umnutzen, wenn hier eine größere Offenheit der unterschiedlichen Fachdisziplinen besteht.

Letztlich müssen die Städte und Gemeinden mutig, innovativ und pragmatisch an die bestehenden Herausforderungen angepasst werden, sodass die Menschen auch in Zukunft in einem lebenswerten Umfeld leben können.

„Skybrudsplan“ bzw. „Cloudburst Management Plan“ oder „Wolkenbruch-Plan“

Kopenhagen war zwischen 2010 und 2015 von fünf Starkregenereignissen betroffen. Am 2. Juli 2011 fielen innerhalb von zwei Stunden fast 150 l Niederschlag pro Quadratmeter. Das Wasser überflutete Straßen und Keller, wodurch Schäden von fast 1 Mrd. Euro entstanden sind. Für alle fünf Ereignisse insgesamt werden die Schäden auf rund 1,5 Mrd. Euro beziffert. Diese Erfahrung animierte die Stadt Kopenhagen, aktiv und strategisch Vorsorge zu betreiben. Der "Wolkenbruch-Plan" wurde entwickelt und weist die folgenden Charakteristika auf:

Kombination: Erarbeitet wurden gesamtstädtische Lösungsansätze zur Reduzierung des Überflutungsrisikos in Kombination mit der Aufwertung des öffentlichen Raumes. Hierzu wurden insgesamt 300 Projekte bis zum Sommer 2015 durch die Stadtverwaltung identifiziert. Diese neue "Infrastruktur" soll innerhalb von 20 Jahren schrittweise realisiert werden. Zur Reduzierung des Überflutungsrisikos wurde nur der öffentliche Raum überplant.

Neues Service-Niveau: Kurzfristige Überflutungen der Straßen und Gehwege bei einem 100-jährlichen Regenerereignis sind in einer Höhe von 10 cm zulässig. Dieser neue Maßstab ist das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse der zu erwartenden Schäden im Vergleich zu den notwendigen Investitionskosten.

Finanzierung: Das im Januar 2013 verabschiedete Gesetz "Bekendtgørelse om spildevandsforsyningsselskabers medfinansiering af kommunale og private projekter vedrørende tag- og overfladevand" ermöglicht den Wasser- und -entsorgern die Finanzierung von Projekten, die nicht in ihrem Besitz sind. Zudem hat die Kopenhagener Politik im November 2015 beschlossen, die 300 Wolkenbruch-Plan-Projekte über die Wassergebühren zu finanzieren. Dementsprechend müssen die Bürgerinnen und Bürger Kopenhagens erhöhte Wassergebühren bezahlen.

Koordination: Die Initiierung der Umsetzung der Wolkenbruch-Plan-Projekte liegt in der Hand der Kopenhagener Abteilung für Stadtentwicklung, in enger Absprache mit dem Versorger Høfor.

Quelle: Dr.-Ing. Elke Kruse: Kopenhagen: Vorreiter beim Thema Überflutungsvorsorge. Neue Landschaft 12/2016, ab Seite 32. Veröffentlicht am 15.12.2016, Internet-URL: <https://neuelandschaft.de/artikel/kopenhagen-vorreiter-beim-thema-ueberflutungsvorsorge-3350>

Von der großen Idee in die Realität

Welche Kommunikation braucht erfolgreiche Transformation?

Im Dialog mit Ministerin INA SCHARRENBACH Mdl

Moderation: Aus stadtplanerischer Sicht denkt man bei Transformation in Nordrhein-Westfalen an den ökologischen Umbau des Emschersystems oder an das ambitionierte Vorhaben der Zukunftspartnerschaft in Gelsenkirchen. Aus Landessicht muss sicher über das einzelne Projekt hinausgedacht werden. Wie schaut die Landesregierung auf die notwendigen Transformationsprozesse in Nordrhein-Westfalen?

Frau Ministerin Scharrenbach: In diesem Jahrzehnt stehen wir als Bundesrepublik Deutschland insgesamt vor großen Aufgaben. Ob wir in Deutschland zukunftsfähig bleiben, entscheidet sich in diesem Jahrzehnt. Gefühlt soll alles gleichzeitig gehen: Umbau der Energieerzeugung und -versorgung, Erneuerung der öffentlichen und privaten Infrastrukturen, vollumfängliche Digitalisierung, Klimaanpassungsmaßnahmen, Anpassung der Städte, Gemeinden und Regionen, Steigerung von Selbstversorgungsgraden in lebensnotwendigen Branchen, Zukunftsfähigkeit von Bildung, Investments in die Wirtschaft von morgen und vieles mehr. Bereits jetzt zeigt sich, dass viele wünschenswerte Vorstellungen von Zeit, Raum und Geld mit dem tatsächlich Machbaren immer weniger übereinkommen. Die großen Linien aus Brüssel oder Berlin fehlen – große Linien, die Menschen zwar etwas abverlangen, aber gleichzeitig auch Sicherheit und Mut geben und deutlich machen: Ja, es gibt eine langfristige und auch eine machbare Strategie, die Theorie mit der Praxis des Lebens zusammenbringt.

Moderation: Das Land engagiert sich derzeit stark mit dem gezielten Förderangebot der "Zukunftspartnerschaft Gelsenkirchen". Sehen Sie ähnlichen Handlungsbedarf auch in anderen Städten oder in ländlichen Räumen?

Frau Ministerin Scharrenbach: Gelsenkirchen ist ein Sonderfall, nicht der einzige, aber ein Sonderfall. In Gelsenkirchen gibt es wesentlich mehr Wohnraumangebot als Nachfrage und dieser Wohnraum ist mitunter wirtschaftlich nicht mehr in Wert zu setzen. In der Folge gibt es eine Preisabwärtsspirale, und zugleich wird in die Bestände zu wenig investiert. Deshalb setzt die „Zukunftspartnerschaft“ mit Gelsenkirchen darauf, Wohnungsbestände abzubauen, um den Wohnungsmarkt wieder aufzubauen. Anders im übrigen Land: Zuwanderungsbedingt gibt es derzeit in fast ganz

Nordrhein-Westfalen keinen Wohnungsleerstand mehr. Auf derart kurzfristige Sprünge bei der Bevölkerungsentwicklung können Bauherrschaften und Eigentümerinnen und Eigentümer kaum reagieren: Der Immobilienmarkt folgt langfristigen Investitionsabsichten und Sanierungszyklen. Zugleich wirken auf die Investitionsbereitschaft die Zinspolitik der Europäischen Zentralbank, die Verfügbarkeit von Baustoffen und Bauprodukten sowie von Firmen und verlässliche politische Rahmenbedingungen, die das Investitionsvertrauen erhalten oder stärken können. Langfristige Investitionen benötigen langfristige Sicherheit. Bedauerlicherweise haben wir seit Anfang 2022 von der Bundespolitik genau das Gegenteil bekommen: Raus aus Förderprogrammen, rein in Förderprogramme, Gebäudeenergiegesetz ja, nein, vielleicht, so oder doch anders, bundesgesetzliche kommunale Wärmeplanung mit unklarer Finanzierung für die Kommunen, CO2-Steuer ja und höher und vieles mehr. Als Landespolitik können Sie diese Unsicherheiten kaum ausgleichen. Mit der öffentlichen Wohnraumförderung in Nordrhein-Westfalen und den Kreditangeboten der landeseigenen Förderbank setzen wir als Landesregierung Nordrhein-Westfalen starke Kontrapunkte für mehr Sicherheit und Verlässlichkeit – das wirkt.

Moderation: Letztendlich muss die Bürgerschaft die Veränderungen mittragen. Verlangen wir zu viel von ihnen und sind wir möglicherweise zu schnell?

Frau Ministerin Scharrenbach: Ja. Die Menschen haben derzeit das Gefühl, nicht mehr mitzukommen bzw. nicht mehr mitkommen zu können. Wenn die verantwortliche Politik keine großen Linien zieht und damit Orientierung gibt, können Menschen kein Vertrauen entwickeln bzw. verlieren das Vertrauen, weil sie merken, dass Wunsch und Wirklichkeit auseinanderfallen. Deutschland versucht, mit seinen Maßnahmen schneller und besser zu sein als beispielsweise die Vorgaben der Europäischen Union. Dadurch entsteht ein ungeheurer Druck auf alle. In vielen Kommunen, wo sich letztlich die „Transformation“ entscheidet, wissen viele nicht mehr, was sie zuerst oder zuletzt machen sollen. Dadurch entsteht weitere Unsicherheit. Wenn sie die neue Europäische Gebäudeleitlinie nehmen, komme ich zu dem Schluss: Mit den dort genannten Zeiträumen



ist vieles machbar – auch in der Mitnahme der Menschen. Wenn ich in die aktuelle deutsche Gesetzgebung schaue, komme ich zu dem Schluss: Vieles ist in der Zeit nicht machbar. Letztlich würden alle gut daran tun, einmal einen Moment innezuhalten und die Frage zu beantworten: Was ist jetzt wirklich wichtig, und was kann realistisch in welcher Zeit bis wann umgesetzt werden? Es ist ja nicht so, dass in den vergangenen Jahren oder Jahrzehnten nichts gemacht worden ist. Menschen brauchen auch einmal das Gefühl: Wir sind zusammen schon ganz weit gekommen, und die verbleibenden Meter bekommen wir auch gemeinsam geschafft.

Moderation: Wie schätzen Sie angesichts des notwendigen Tempos die Aufgabe der Partizipation und Beteiligung ein?

Frau Ministerin Scharrenbach: Über die Jahre ist etwas Wesentliches in Deutschland verloren gegangen: Der Sinn dafür, was das Allgemeinwohl ist und dass dahinter das Individualwohl zurücksteht. Die Individualrechte sind bundes- und zum Teil landesgesetzlich in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter ausgebaut worden, mit der Folge, dass der Infrastrukturausbau für die Allgemeinheit – wie beispielsweise Hochwasserschutzmaßnahmen, Breitbandausbau, Mobilfunkausbau, Wohnungsbau, Ansiedlung und/oder Ausbau von Unternehmen – durch Einzelne verzögert, verlangsamt, verhindert wurde oder wird. Wir haben in Deutschland bei dem Schutz von Einzelinteressen wirklich kein Regelungsdefizit – die schutzwürdigen Interessen von Natur, Umwelt und Mensch sind in den vergangenen Jahrzehnten stark ausgeprägt worden. Gerade für Natur und Umwelt war das auch notwendig – nicht, dass

Sie mich falsch verstehen. Insbesondere im Umgang mit Natur und Umwelt hat sich in den Köpfen über die Jahrzehnte im Sinne einer nachhaltigeren Wirtschafts- und Lebensweise vieles zum Positiven verändert. Aber nehmen Sie als Beispiel die bundesrechtlich geregelte Technische Anleitung Lärm: Da wird ein Messpunkt von außen nach innen verlegt und schon werden Bauprojekte wesentlich teurer oder die betroffenen Menschen beschwerten sich, dass sie Fenster nicht öffnen dürfen und sagen: Hier ist gar kein Lärm. Da trifft Schreibtisch-Bürokratie auf Leben. Bereitschaft, das zu ändern: Keine.

Auf der anderen Seite haben Sie viele positive Beispiele von Partizipations- oder Beteiligungsverfahren: Menschen, die an einer Gestaltungsaufgabe positiv mitwirken wollen und die auch die Bereitschaft mitbringen, zu erkennen, dass das Wünschenswerte von dem Machbaren getrennt werden muss, und durch ihre Beteiligung dafür Sorge tragen, dass eine gute Planung noch besser wird. Sprich: Menschen, die den Willen zum Kompromiss mitbringen. Auf der anderen Seite gibt es starke Lobby-Gruppen, die wirklich nur ihr ur-eigenstes Interesse einbringen und mit keinem Willen zum Kompromiss vertreten – das verhärtet Beteiligungsprozesse bis hin zu angestregten Gerichtsverfahren. Da wird konsequent auf vermeintliche Lücken in Gesetzen gesetzt, mit der Folge: Bürokratieaufbau, um Gesetzesziele zu verteidigen.

Auch der Gesamtzusammenhang eines Handlungsansatzes muss verständlich bleiben. Nehmen Sie städtebauliche Entwicklungskonzepte: Der Seitenumfang der Integrierten Handlungskonzepte ist ab 2024 auf 25 Seiten zu begrenzen. Es

muss gelingen, auch komplizierte Dinge einfacher zu gestalten, sie mit Prioritäten zu versehen und allgemein verständlich zu vermitteln.

Frage aus dem Plenum: Veränderungsprozesse müssen von Vielen getragen werden. Man braucht eine Bewohner:innenschaft, Unternehmen und andere Akteur:innen, die sehr motiviert sind. In Köln sind wir bemüht, Zukunftsorte zu schaffen, an denen unterschiedlichste Menschen und Gruppen zusammenkommen, um Zukunftskonzepte zu entwickeln und Einzelprojekte zu erproben. Haben Sie solche Orte auch im Hinblick auf eine mögliche Förderung im Blick?

Frau Ministerin Scharrenbach: Lassen Sie mich einen Satz zur Motivation sagen: Wie kann man Menschen begeistern? Es ist sicher kein guter Kommunikationsansatz, den Menschen zu erzählen, dass die Welt untergeht. Tatsächlich müssen wir doch gar nicht groß motivieren. Es gibt so viele Menschen und Unternehmen, die unglaublich motiviert sind und nicht auf die Politik warten, sondern sich von sich aus auf den Weg machen. Wir haben in Nordrhein-Westfalen im übertragenen Sinne heute schon eine Vielzahl an Zukunftsorten, die auch im internationalen Maßstab herausragend sind. Vielfach müssen wir auch eine Bereitschaft entwickeln, Außergewöhnliches im Hinblick auf Formensprache und Farben zu bauen. Dafür

werden wir seitens der Städtebauförderung genug Mittel zur Verfügung haben.

Frage aus dem Plenum: Aus Sicht des Landes sollen Städtebaurecht und städtebauliche Instrumente verstärkt eingesetzt werden. Kleinere Kommunen mit einer kleinen Stadtverwaltung verfügen über wenig Personal. Die langwierigen juristischen Prozesse mit den betreffenden Eigentümerinnen und Eigentümern binden daher Ressourcen, die ggf. gar nicht vorhanden sind. Wie können auch diese kleineren Kommunen vom Land unterstützt werden?

Frau Ministerin Scharrenbach: Wir denken auch an die kleineren Kommunen. So haben wir beispielsweise 2018 ein Netzwerk gegründet, das gerade kleinere Kommunen unterstützt, die Probleme mit Wohnungseigentümer:innen haben, die ihre Wohnungsbestände verwahrlosen lassen. Von Landeseite wurde eine Rechtsanwaltskanzlei beauftragt, die in derartigen Fällen von den Kommunen für die Rechtsberatung in Anspruch genommen werden kann. Die Anwendung von Recht und Gesetz im Bereich des Wohnens und in der Immobilienwirtschaft ist ein sehr zentraler Aspekt, um die demokratische Ordnung in unseren Städten zu verteidigen. Es ist auch Landespolitik, die Städte darin zu unterstützen.

Transformation visionär denken

Die IBA'27 als Chance für die StadtRegion Stuttgart

DR. RAQUEL JAUREGUÍZAR

Die Internationale Bauausstellung 2027 (IBA'27) wird seit fünf Jahren mit dem Anspruch *Transformation visionär denken* in der StadtRegion Stuttgart durchgeführt. Dabei wird die Historie der StadtRegion Stuttgart als Grundlage für die zukünftige Entwicklung stark in die Planungen einbezogen – durch Transformationsprozesse im Bestand liegt der Fokus auf der Um- und Neugestaltung von Quartieren, dem Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und der Schaffung von Nähe zwischen den Bewohner:innen. Grundlegend für die Projekthalte ist die Frage, wie die Menschen in der StadtRegion Stuttgart zukünftig leben, wohnen und arbeiten wollen. Die IBA'27 soll Vorbildcharakter haben, die Transformation der Region Stuttgart baulich sichtbar und erlebbar machen und damit die Stadtgesellschaft, Politik und Weltöffentlichkeit inspirieren.

Für die Projektsteuerung der IBA'27 wurde im Jahr 2017 die IBA'27 GmbH gegründet. Neben der Steuerung setzt das Team Impulse, berät, vernetzt, unterstützt, dokumentiert und entwickelt die Projekte in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen, Förder:innen, Sponsor:innen und Bewohner:innenschaft. Sie stärkt den Austausch zwischen Projekten und zuständigen Akteur:innen, koordiniert die Arbeit der Arbeitskreise und des Kuratoriums und verantwortet die Gesamtkommunikation der IBA'27.

Von der Weissenhofsiedlung 1927 zur StadtRegion Stuttgart 2027

Die Weissenhofsiedlung in Stuttgart gilt als Referenz- und Ausgangspunkt der IBA'27. Sie wurde im Sommer 1927 durch die Ausstellung „Die Wohnung“ des Deutschen Werkbundes bekannt und gilt in der Architekturgeschichte als Ikone des Neuen Bauens. Mit der Errichtung von funktionalen Häusern und Nutzungsmöglichkeiten wollten die Architekten Antworten auf die Frage „wie wollen Menschen in Zukunft wohnen“ geben. Im Fokus stand das industrielle und rationale Bauen, die Bezahlbarkeit von Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten sowie die Rolle der Architektur bei der Gestaltung einer fröhlichen und hellen Zukunft. Innerhalb von einem Jahr Planungs- und nur viereinhalb Monaten Bauzeit wurde die Siedlung fertiggestellt und zog im Rahmen der

Ausstellung etwa eine halbe Millionen Menschen in die Region Stuttgart. Vor diesem Hintergrund bildet die Weissenhofsiedlung als Projekt, das Mut zum Experimentieren verkörpert, den Ausgangspunkt der IBA'27.

Die IBA'27 – Wie wollen wir zukünftig leben, wohnen und arbeiten?

Unter Berücksichtigung drängender ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Herausforderungen und den damals wie heute zentralen Fragen in der Stadtentwicklung und des Wohnungsbaus nach bezahlbarem Wohnraum, neuen Wohnformen, Nachhaltigkeit, technischen Neuerungen und intelligenten Lösungsstrategien, bilden diese Fragen die zentralen Themen der IBA'27. Durch ein offenes, dialogorientiertes Format, erlebbare Zukunftsprojekte sowie neuartige Infrastrukturen und temporäre Experimente und Modellprojekte soll die IBA'27 den Aufbruch der StadtRegion Stuttgart in die Zukunft verkörpern und als internationales Schaufenster für Architektur, Ingenieurbaukunst und Baukultur fungieren. Dabei stehen die Themen Baukultur in der polyzentrischen StadtRegion, Teilhabe an der StadtRegion, neues Wohnen und neue Arbeitswelten, Nutzungsmischung und Gemeinwohl, neue Technologien und neue Prozesse sowie neue Mobilität als Transformationsthemen im Mittelpunkt. Ein weiterer Fokus liegt auf dem Konzept der produktiven Stadt mit dem Ziel, inklusive, nutzungsdurchmischte und resiliente Stadtstrukturen unter der Einbeziehung urbaner Produktion zu schaffen. Die IBA'27 bildet somit in gewisser Weise die Antithese zur IBA Emscherpark und bringt den tiefgreifenden Wandel zum Ausdruck, der sich in den vergangenen 25 Jahren vollzogen hat.

Akteur:innen und Projekte – Von der Projektsammlung zur Ausstellung 2027

Die IBA'27 GmbH versteht die IBA als ein innovatives Planungsinstrument zur Realisierung von Zukunftsvisionen sowie als Chance, bestehende Prozesse und Denkweisen zu hinterfragen und neu zu interpretieren. In den IBA-Projekten besteht Raum für Experimente und Innovationen. Es sollen Synergieeffekte erzeugt, Impulse gesetzt, Akteur:innen vernetzt und zukunftsorientierte Projekte im Maßstab 1:1 realisiert werden.





Als Grundlage wurde im Jahr 2018 das IBA'27-Netz durchgeführt, eine offene Projektsammlung für zukunftsorientierte Konzepte und Projekte sowie ein Netzwerk für Initiativen aus der StadtRegion Stuttgart. Aus ca. 180 Projekteinreichungen werden die IBA'27-Projekte, Bauvorhaben mit besonders großem Potenzial für eine Weiterentwicklung, als Ausstellungsorte ausgewählt. Diese werden bis 2027 intensiv begleitet. Es handelt sich dabei um insgesamt 23 Infrastrukturen und Bauten mit verschiedenen inhaltlichen Projektschwerpunkten, die den Aufbruch der StadtRegion Stuttgart repräsentieren. Produktive, lebendige Häuser und Quartiere sollen unter Einbeziehung ambitionierter Nachhaltigkeitsziele verschiedene Lebensbereiche und Funktionen verbinden und Nähe zwischen der Bewohner:innenschaft erzeugen. Der Fokus liegt auf der Transformation des Bestands auf Quartiersebene. Dazu wurden zunächst Themen und Räume definiert, die die Qualitäten und Defizite der Region Stuttgart abbilden und gleichzeitig Chancen und Entwicklungspotenziale darstellen: Produktive Stadt, Zukunft der Zentren, Orte der Bewegung, Lebensraum Neckar, Erbe der Moderne und weitere. In mehr als 20 internationalen Wettbewerbsverfahren wurden seit 2021 spezifische Themen und Zukunftsbilder für die verschiedenen Räume entwickelt; gleich-

zeitig sollte eine frühzeitige Qualitätssicherung im Planungsprozess gewährleistet werden.

Die Umsetzung eines so komplexen Projektes erfordert die Zusammenarbeit vieler verschiedener Handelnder, die den Prozess steuern, begleiten, organisieren, umsetzen sowie im Hintergrund und in der Öffentlichkeit auf verschiedenen Ebenen agieren. Neben der IBA'27 GmbH, einem interdisziplinären Projektteam, das den Gesamtprozess federführend steuert und im Kern aus dem IBA'27-Team, dem Aufsichtsrat und den Gesellschafter:innen besteht, sind die Projektträger:innen, das IBA'27-Forum, der IBA'27 Friends e.V., Fördernde, Sponsoren, ein Kuratorium sowie ein Expert:innenrat des Bundes am Prozess beteiligt. Um die verschiedenen Projekte untereinander erfolgreich zu vernetzen, Dialoge und Erfahrungsaustausche anzustoßen und interdisziplinäre Strukturen aufbauen zu können, wird der gesamte Prozess durch Teilnehmungsformate auf verschiedenen Ebenen begleitet. Dadurch sollen breite Bevölkerungsgruppen in den Planungsprozess einbezogen und vielfältige Blickwinkel auf die Zukunft der StadtRegion Stuttgart eingenommen werden. Das gelingt nur, wenn Menschen aktiv angesprochen, beteiligt und durch Projekte inspiriert werden.



Herausforderungen bei der Projektumsetzung

Neben den komplexen Projektstrukturen und der Koordination des Gesamtprozesses wurde das Team seit dem Projektbeginn durch Krisen, wie die Pandemie mit ihren weitreichenden Auswirkungen, die Inflation, den Ukraine-Krieg sowie die Bauwirtschaftskrise, vor große Herausforderungen gestellt. Gleichzeitig werden die Anforderungen an Bauvorhaben immer komplexer und finanzielle sowie personelle Ressourcen in den Verwaltungen knapper. In der Folge geriet der Prozess in Verzug. Nicht alle Projekte werden wie geplant bis zum Jahr 2027 fertiggestellt werden können. Um die IBA'27 sichtbarer zu machen und finanziell zu unterstützen, wurde im Jahr 2021 der Verein IBA'27 Friends e.V. gegründet. Dieser besteht heute aus ca. 200 Mitgliedern aus Bauindustrie, Fachwelt, Politik und weiteren Interessierten, die sich finanziell an der IBA'27 beteiligen möchten.

Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit

Bislang wurden prozessbegleitend dialogoffene, informative, interaktive sowie niederschwellige Teilnehmungsformate durchgeführt. Zur Halbzeit im Sommer 2023 feierte die Internationale Bauausstellung mit dem IBA'27-Festival #1 ihre erste öffentliche Zwischenpräsentation. In einem Zeitraum

von vier Wochen stellt die IBA'27 GmbH gemeinsam mit ihren Partner:innen und weiteren beteiligten Akteur:innen ein vielfältiges Programm auf die Beine. Vom 23. Juni bis zum 23. September 2023 konnte die IBA-Ausstellung in der Festival-Zentrale vor dem Stuttgarter Hauptbahnhof besucht werden. Auf 1.300 m² Fläche gab es neben der Projektausstellung einen Vortragsraum, Plätze zum Co-Working, ein Atelier, ein urbanes Wohnzimmer sowie eine Werkstatt. Durch die zentrale Lage vor dem Hauptbahnhof erlangte die Zentrale eine große Sichtbarkeit und zog viele Gäste an.

Weiterhin fanden während des Festivalmonats mehr als 120 Veranstaltungen um die IBA'27 statt. Dazu zählten Ausstellungen, Diskussionen, Straßenfeste, Performances, Workshops, Zukunftswerkstätten und verschiedene Führungen. Im Mittelpunkt stand die Initiierung von Diskursen zu gestalterischen Qualitäten von Bauvorhaben und die Schaffung von Zukunftsbildern. Durch verschiedene Angebote wurden die zu entwickelnden Flächen nutzbar und erlebbar gemacht und eine vielschichtige Diskussion in der ganzen StadtRegion Stuttgart angestoßen. Dadurch gilt die IBA'27 bereits jetzt und, unabhängig vom Stand der Projekte im Jahr 2027, als großer Erfolg.

Bei den Beteiligungsformaten wurde viel Wert auf die Einbindung verschiedener Generationen gelegt. Besonders Kinder sollten dafür begeistert werden, sich mit Themen und der Gestaltung ihrer Zukunft auseinanderzusetzen.

IBA'27 Projektbeispiel – das Neckarspinnerei Quartier in Wendlingen am Neckar

Das Projekt Neckarspinnerei Quartier in Wendlingen am Neckar gilt als eines der zentralen IBA'27 Projekte. Es liefert einen Beitrag zur produktiven und zukunftsorientierten Stadt und zeigt gleichzeitig die Herausforderungen von Transformationsprozessen und Bauen im Bestand auf. In Insel-lage, umgeben von Grün und dem Neckar, liegt es ca. 30 km südöstlich von Stuttgart. Von 1861 bis 2020 wurden auf dem Areal der Spinnerei Otto Textilgarne für das ganze Land produziert. Bereits damals wurde in Lebenszusammenhängen gedacht: Die Beschäftigten lebten und arbeiteten auf dem Gelände, das wie ein Dorf aufgebaut war. Durch den Neckar wurde die Energieversorgung der Fabrik, der Maschinen sowie der Menschen sichergestellt. In Teilen des Quartiers findet auch heute noch Wohnen und Arbeiten statt.

Das Planungsgebiet, das im Rahmen der IBA'27 entwickelt wird, umfasst die denkmalgeschützten Industriebauten sowie die angrenzenden Grünflächen. Der historische Bestand mit seiner hohen baulichen Dichte und gleichzeitig dörflichen Strukturen soll zukünftig zu 70% für gewerbliche Zwecke und zu 30% für Wohnen genutzt werden. Insgesamt wird Raum für 300 Bewohnerinnen und Bewohner und 3.500 Arbeitsplätze geschaffen. Zentrale Ziele sind die Wiederbelebung und Transformation des historischen Gebäudebestands sowie die Schaffung eines zukunftsfähigen Mischquartiers mit Wohnen, Arbeiten, Gastronomie, Handel und Kultur. Perspektivisch wird hier ein dichtes, selbstorganisiertes, produktives und resilientes Quartier mit nachhaltigen Strukturen entstehen, die zukunftsorientiert sind und langfristig funktionieren werden. Die Schaffung von nachhaltigen Strukturen ist ein langwieriger Prozess,

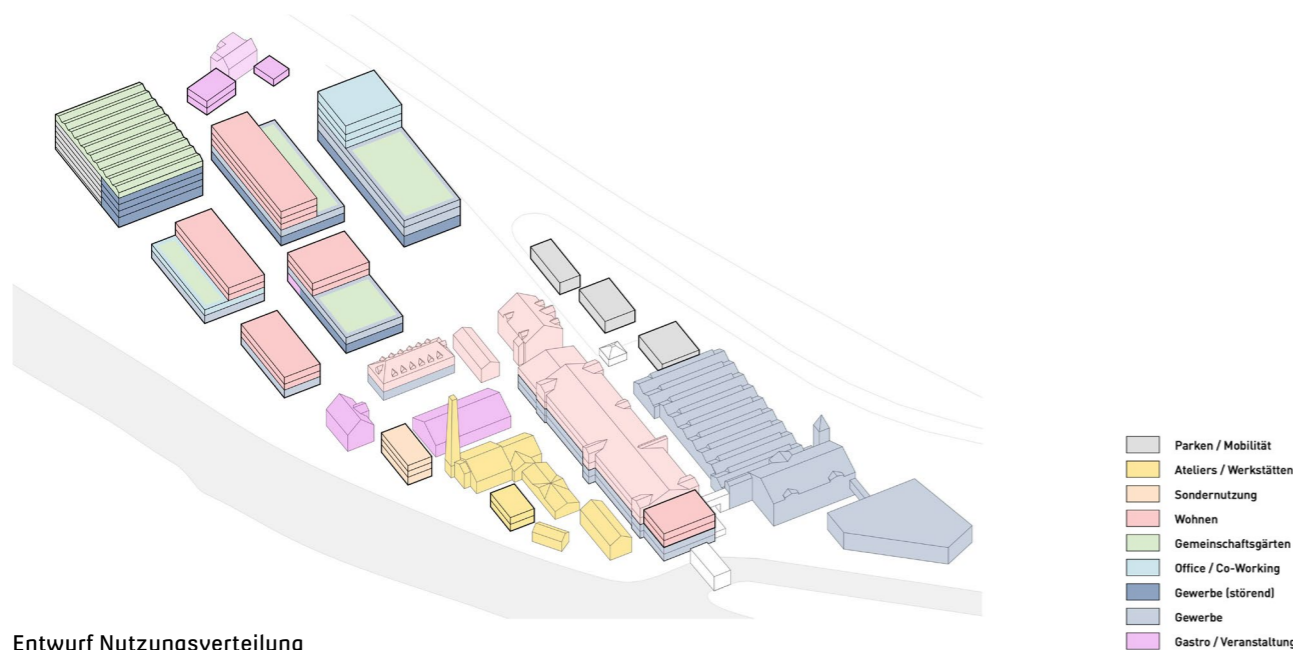
der die Zusammenarbeit vieler Akteur:innen erfordert und nicht bis zum Jahr 2027 abgeschlossen sein wird. Jedoch wird anhand verschiedener Um- und Neubauten sowie temporärer experimenteller Projekte erprobt sein, was der Bestand leisten kann und welche Nutzungen langfristig in den ehemaligen Fabrikgebäuden stattfinden können.

Erkenntnisse aus dem bisherigen Planungsprozess

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem bisherigen Prozess der IBA'27 zeigen, dass Innovationen nur dann entstehen können, wenn man den Mut hat, Risiken einzugehen. Wenn es gelingt, Denkweisen und Prozessabläufe zu ändern und flexibler zu gestalten, offen für Neues zu sein sowie den Mut zum Experimentieren zu haben, können langfristige und innovative Strukturen geschaffen werden, von denen sowohl Städte und Regionen als auch die dort lebenden Menschen profitieren.



Lageplan Neckarspinnerei



Entwurf Nutzungsverteilung

Wodurch gelingt Transformation im Stadtumbau in NRW?

Lernen aus Projekten

Die Aufgaben und Herausforderungen urbaner Transformation sind vielen nordrhein-westfälischen Kommunen schon seit längerem gegenwärtig. Sie denken Themen fachübergreifend zusammen, arbeiten über Ämtergrenzen hinweg an gemeinsamen Projekten und stehen im Dialog mit Bürger:innen, um anstehende Veränderungen zu erklären. Auch bürgerschaftliche Initiativen setzen sich mit einem nachhaltigen Umbau von Stadtstrukturen auseinander. Ihre Erfahrungen mit der konkreten Umsetzung von Transformationsprozessen stellen Projektverantwortliche, für acht Projekte aus sieben Städten auf sechs verschiedenen Gesprächsinseln, im Rahmen der Tagung zur Diskussion. Insbesondere die Bedeutung von Förderprogrammen, die Grenzen von Partizipation und Transparenz, der Einfluss (mit)gestaltender Akteur:innen sowie der Stellenwert von Verwaltungsstrukturen angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen wurden erörtert.

Gesprächsinsel 3 - Veränderungen durch Reallabore erlebbar machen - „Umgestaltung 4 Wälle“ in Krefeld: Die vier Wälle, welche die Krefelder Innenstadt umgeben, haben als Haupterschließung eine wichtige Bedeutung und sollen baulich mit dem Ziel der Verkehrswende sowie der Klimaanpassung umgestaltet werden. Zur Erhöhung von Transparenz und Akzeptanz wurde ein Reallabor durchgeführt und das Vorhaben breit in der Bevölkerung verankert.

Gesprächsinsel 4 - Transformation von Industrielandschaft - Grüner Ring Westfalenhütte: Ein neuer Park für Dortmund: Ein ehemaliges Industrieareal soll zu einem neuen Park mit Freizeit- und Erholungsangeboten sowie neuen Wegeverbindungen entwickelt werden und gleichzeitig den Natur- und Klimaschutz stärken. Der Planungsprozess wurde mit einer breiten Bürgerbeteiligung begleitet.

Gesprächsinsel 5 - Energieversorgung neu denken - Entwicklung eines neuen Innovationsquartiers MARK 51°7 (ehem. OPEL-Gelände): MARK 51°7 wird zu einem Technologie-, Wissens- und Forschungsstandort und wird als erstes deutsches Gewerbegebiet mit einer kombinierten Wärme- und Kälteversorgung, basierend auf Geothermie, ausgestattet.

Gesprächsinsel 6 - Transformation von städtischen Räumen durch Initiativen: KLuG e.V., Köln und Wiesenviertel e.V., Witten: Zwei Vereine engagieren sich erfolgreich für eine gemeinwohlorientierte Stadt- bzw. Quartiersentwicklung und binden eine Vielzahl örtlicher Akteur:innen zielführend in die Weiterentwicklung der städtischen Quartiere ein.

Gesprächsinsel 1 - Neue Rolle für Kulturorte in einer sich wandelnden Stadt - Kulturforum Witten: Der in den 1970er Jahren eröffnete und als reine Kulturspielstätte konzipierte „Saalbau“ ist in den letzten Jahren sukzessive zu einer Produktionsstätte für Kultur für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt worden und damit auch zu einem Zielort gemeinschaftlichen Handelns.

Gesprächsinsel 2 - Umbau braucht Umdenken - Aufwertung der Lüpertzender Straße in Mönchengladbach und Umbau der Polsumer Straße in Gelsenkirchen: Zwei jeweils zentrale Verkehrsadern sollen gestalterisch und funktional neu geordnet werden und dabei ihre Rolle als Wohnstraße bzw. Stadtteilzentrum behalten sowie den Anforderungen der Klimaanpassung gerecht werden.

Die folgenden Darstellungen sollen Inspiration geben und zum weiteren Austausch anregen, um den Lernprozess gemeinsam voran zu bringen.

Neue Rolle für Kulturorte in einer sich wandelnden Stadt

Saalbau Witten: Vom temporären Experiment in die nachhaltige Verstetigung mit den Mitteln des Placemakings

JASMIN VOGEL, Kulturforum Witten AöR

Darum geht es

Das Kulturforum Witten setzt sich aus fünf Kulturorganisationen und zwei Geschäftsbereichen zusammen. Dazu zählen die Bibliothek, das Märkische Museum, das Stadtarchiv, die Musikschule, das Kulturbüro sowie die Veranstaltungsstätten Saalbau und Haus Witten. Der Vorstand, der Verwaltungsrat und die zentralen Dienste bilden die Verwaltungsstruktur des Kulturforums. Bereits im Jahr 2006 wurde das ehemalige Kulturamt der Stadt Witten durch Ratsbeschluss in einen Eigenbetrieb und somit in das Kulturforum Witten in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts umgewandelt. Im Dezember 2019 startete das Kulturforum ein Programm zum Kompetenzwettbewerb mit dem Ziel, Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Abteilungen zusammenzubringen, Arbeitsprozesse produktiver und nachhaltiger zu gestalten, gemeinsam neue und kollaborative Arbeitsformen zu entwickeln und in Zusammenarbeit mit den Stadtbewohner:innen zu erproben. Insbesondere seit dem Jahr 2021 konnten zahlreiche neue Projekte erfolgreich umgesetzt, die Organisationsstrukturen von innen heraus geöffnet und flexibler gestaltet werden.

Eine neue Idee transparent und partizipativ entwickelt und umgesetzt

Kern der Neuausrichtung des Kulturforums war die Loslösung von der bisherigen Idee des Saalbaus als leere Hülle. Die Pandemie brachte die Chance mit sich, das bestehende Konzept des klassischen „Beispielbetriebs“ aufzugeben und stattdessen eine Produktionsstätte von Kultur zu entwickeln. Dazu gehörte auch, andere Orte und Veranstaltungen sowie andere Zielgruppen als bisher mitzudenken. Dadurch änderten sich automatisch auch die internen Strukturen.

Anstatt eines festen Raumprogramms wurden Experimentierräume geschaffen, um zu sehen, was dort passiert, wenn es Raum ohne vorab definierte Nutzung gibt. Aus der Infrastruktur heraus folgten damit erst die Nutzung und dann eine

neue Programmatik. Die Kunst besteht darin, gute Orte zu gestalten und ihrer Entwicklung Schritt für Schritt zu folgen. So entsteht kein Programm, das Besucher:innen braucht, sondern es entstehen Orte für Menschen mit Ideen.

Der Umbauprozess des Saalbaus wird von öffentlichen und partizipativen Formaten begleitet. Ein Element, um den Informationsfluss nach außen, aber auch nach innen sicherzustellen: Was passiert hier gerade? Und wie wirkt es auf Außenstehende?

(Mit)gestaltende Akteur:innen

Ein Glücksgriff war die Umstrukturierung des Kulturamtes in eine AöR, mit eigenem Etat und zugleich der Möglichkeit weitere Mittel einzuwerben. Die Konstruktion sieht eine Abstimmung mit Politik und der Verwaltung vor, ermöglicht aber auch Freiräume in der Gestaltung.

Zugleich funktioniert das offene Prinzip nur mit Einbindung der lokalen Szene, die neue Ideen einbringt die nah an ihren Zielgruppen ist und aus der jeweils eigenen Sparte am Puls der Zeit sitzt.

Erfolgsfaktor Netzwerk

Transformation kann nur gelingen, wenn vorhandene Energie gebündelt und mitgenommen wird. Das bedeutet, Menschen in den Prozess einzubinden, die ihre Themen beherrschen, die auch aus anderen Kontexten kommen und auch „anders ticken“, die vielleicht „zwei Hüte“ aufhaben und damit Interdisziplinarität fördern. Mit ihnen gilt es, die gemeinsamen Entscheidungsspielräume auszuloten, Konflikte dabei nicht aus dem Weg zu gehen und mutige Entscheidungen zu fällen statt laue Kompromisse einzugehen.

Dies setzt eine aktive Netzwerk- und Beziehungsarbeit voraus. Vordefinierte Rollen und festgelegte Aufgaben entsprechen nicht der Dynamik eines solchen Prozesses, Automatismen und feste Wenn-Dann-Beziehungen sind nicht vorgesehen.



Neue Entwicklungen müssen gemeinsam betrachtet werden. Diesem Handeln liegt das Prinzip der Commons zugrunde, das zugleich die Grundhaltung verdeutlicht, nicht „die Stadt“, „das Kulturforum“, sondern alle Interessierten gemeinsam verändern die Orte nach und nach und entsprechend ihrer Bedürfnisse.

Erfolgsfaktor Mut

Das Gestalten ohne Programmatik, das Öffnen von Experimentierfeldern setzt Mut voraus, sich auf Unvorhergesehenes und vielleicht Unkonventionelles einzulassen. Es kann auch bedeuten, Fehler zu machen oder ein Angebot zu unterstützen, das nur temporär gefragt ist. Der Schlüssel liegt darin, den Prozess, das Angebot und vor allem die Akteur:innen nicht beherrschen zu wollen und dem Ganzen den eigenen Stempel aufdrücken zu wollen, sondern im Rahmen von gemeinsam gesetzten Leitplanken zu steuern.

Förderprogramme

Verschiedene Förderzugänge werden geprüft, z.B. KRIS, Programme zur energetischen Sanierung oder zur Entwicklung neuer urbaner Grünräume. Noch gibt es für den Saalbau keine Förderzusage. Das Kulturforum prüft regelmäßig alle Fördermöglichkeiten aus unterschiedlichsten Hintergründen und bereitet entsprechende Bewerbungen vor. Bei der Einwerbung der Gelder helfen die zahlreichen Kontakte und Netzwerke auf allen Ebenen. Eine programmatisch-strategische Unterstützung bieten Förderprogramme also eher nicht. Auch hier ist die Suche nach Möglichkeiten der zentrale Gedanke.



Finanzielle und personelle Ressourcen
Entsprechend der Philosophie des Kulturforums ist das Ziel in Richtung Verwaltung, „Freischwinger“ bzw. „Wandler:innen“ zwischen den Ebenen und Disziplinen einzusetzen. Diese können dann gut in die verschiedenen Ebenen hineinwirken, wenn über eine langjährige Netzwerk- und Beziehungsarbeit Vertrauen aufgebaut wurde. Nur so können die vielschichtigen Aspekte der Transformation erfolgversprechend und konsistent angegangen werden.

Fazit zum Mut machen
Unsere bisherigen Transformationsanstrengungen zeigen, welche Energien, Ideen und Motivationen innerhalb einer bestehenden Organisation mit unserem Ansatz der Kollaboration freigesetzt werden können.

Unsere Lernerfahrungen bis jetzt sind folgende:

Auf organisationaler Ebene braucht es innerhalb der Struktur

- Menschen, die innerhalb des Systems Transformationsthemen treiben und Infrastrukturen (Rahmenbedingungen und Prozesse) zu steuern wissen,
- konkrete Orte, Ressourcen und Anlässe, um Potenziale zu heben und neue Denk- und Möglichkeitsräume zu erschließen,
- eine großzügige Kultur des Experimentierens, Scheiterns und Lernens,

- eine Kultur der kontinuierlichen Weiterbildung sowie Qualifizierungsprogramme, die die individuellen Lernbedürfnisse der Beschäftigten in ihren Funktionen und Kapazitäten berücksichtigt,
- Stellen- und Finanzpläne, zur Abbildung der notwendigen Transformationsprozesse.

Auf programmatischer Ebene brauchen wir neue, auf Kollaboration angelegte, Produktionskontexte, die

- als iterative Prozesse Phasen des Öffnens und Schließens ermöglichen. Auf Phasen des Experimentierens folgt immer wieder die Verstetigung über Prototyp-Entwicklungen,
- Ambivalenzen zulassen und die daraus resultierenden Konflikte produktiv nutzen,
- den Mut zum Experimentieren und Scheitern stärken,
- eine Neubewertung des künstlerischen Qualitätsbegriffs zulassen,
- eine Neubewertung der Erfolgskriterien ermöglichen.

Kontakt Kulturforum Witten AöR,
Jasmin Vogel

Jasmin.Vogel@stadt-witten.de

Weiterführender Link:
<https://www.kulturforum-witten.de/de/kulturforum/kollaboration/>

Umbau braucht Umdenken

Aufwertung der Lüpertzender Straße in Mönchengladbach und Umbau der Polsumer Straße in Gelsenkirchen

DR. FRANK SCHULZ, Stadt Mönchengladbach
und IRJA HÖNEKOPP, Stadt Gelsenkirchen

Darum geht es

Die Projekte zum Umbau der beiden Straßen in Mönchengladbach und Gelsenkirchen geben einen Eindruck von den Herausforderungen eines Transformationsprozesses, der auf die Verkehrswende und die Anpassung der technischen Infrastruktur zielt. Beide Straßen unterscheiden sich stark voneinander hinsichtlich ihrer Bedeutung, Einordnung und Funktion. Dennoch geht es in beiden Fällen um eine Neuordnung des Straßenraums und eine Neuverteilung der öffentlichen Flächen für die unterschiedlichen Verkehrsmittel und dabei insbesondere um eine Stärkung für den Fuß- und Radverkehr. Im Entwicklungsprozess für beide Straßenräume gewinnen neben den reinen verkehrstechnischen Fragestellungen die Anforderungen für eine qualitätsvolle städtebauliche Gestaltung mit Aufenthaltsqualität im Stadtraum und eine Anpassung der betreffenden öffentlichen Flächen an die Klimafolgen besonders an Bedeutung. In der Betrachtung der beiden Beispiele wird auch die Bedeutung einer breiten Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung deutlich, um ausreichend Akzeptanz für die weitreichende Transformation in der Bürgerschaft und der lokalen Politik zu erhalten

Das sind die Hürden

Grundsätzlich ist der Umbau von Straßen eine größere und längerfristige Planungsaufgabe, in deren Vorfeld nicht selten kontrovers diskutiert wird. Insbesondere das Beispiel der Polsumer Straße zeigt, dass bereits im Zuge einer Machbarkeitsstudie innovative Aspekte für die zukünftige Straßenraumgestaltung, wie die Anlage einer Veloroute sowie breiter Grün- und Aufenthaltszonen bei gleichzeitigem Wegfall von Stellplätzen im öffentlichen Straßenraum kritisch hinterfragt werden. Selbst wenn sich die Wirkung und der Erfolg einer zeitgemäßen Straßengestaltung in zahlreichen bereits realisierten Projekten ablesen lassen und sich in den technischen Empfehlungen (RASt) und Regelwerken finden, muss für die weitreichenden Änderungen intensiv um die notwendige politische Unterstützung geworben werden.

Erfolgsfaktor politische Unterstützung und Dialog

Die Städte Gelsenkirchen und Mönchengladbach haben von Beginn der Planung an großen Wert auf die frühe Einbeziehung der lokalen Politik gelegt, auch um für die weitere Zusammenarbeit zum Vorhaben eine gute Vertrauensbasis aufzubauen. Hierbei wurden auch bewusst Austauschformate außerhalb der kommunalpolitischen Gremien, beispielsweise in Form eines interfraktionellen Arbeitskreises oder anderer Gesprächsrunden gewählt. Die Erfahrungen zeigen, dass dieser eher informelle Rahmen gute Möglichkeiten bietet, fachliche Hintergründe zu vermitteln und auf die bestehenden Bedenken einzugehen. Von großer Bedeutung ist es auch, den Zusammenhang der politisch beschlossenen übergeordneten Pläne (Klimanotstand, Mobilitätskonzept etc.) auf das konkreten Planungsvorhaben zu übertragen und damit die Notwendigkeit für strukturelle Veränderungen zu unterstreichen. Diese Formate dienen auch dazu seitens der Verwaltung nicht verhandelbare Standards und rechtliche Rahmenbedingungen sowie andererseits politisch verhandelbaren Spielraum aufzuzeigen. Zu den Maßnahmen gehört es auch, das Thema Mobilität ganzheitlich zu betrachten und ein Bewusstsein für den Umstieg auf andere Verkehrsmittel zu erzeugen.



Abbildung A: Lage Saalbau Areal

Abbildung B: Strukturplan Saalbau Areal

Polsumer Straße

- Vierspurige Ortseinfahrt/-ausfahrt im Norden der Stadt Gelsenkirchen
- Umbau auf etwa 2 km Länge
- zwischen 9.000 und 13.000 Kfz/24 h
- 385 Parkstände im Straßenraum
- 5 signalisierte Knotenpunkte
- ÖPNV-Trasse mit vier Buslinien

Lüpertzender Straße

- Wohnstraße in der Innenstadt
- Umbau auf etwa 600 m Länge
- 171 Stellplätze im Straßenraum
- Zufahrt Musikschule/VHS und Schulen
- ÖPNV-Trasse mit drei Buslinien
- Große Leitungstrasse im Untergrund



Visualisierung neue Polsumer Straße

Erfolgsfaktor Beteiligung

In beiden Fällen hat sich gezeigt, dass im Zuge des Beteiligungs- und Planungsprozesses fortwährend die Gefahr besteht, dass sich Einzelinteressen gegen die Belange des Allgemeinwohls richten. Insbesondere diese Einzelinteressen werden aber häufig lautstark in den Planungsprozess eingebracht, während die Mehrheit der von der Planung Betroffenen eher schweigt. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Forderung von Gewerbetreibenden, die Anzahl der Stellplätze unbedingt zu erhalten. Es hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, zusätzliche Formen der Beteiligung zu wählen, die sich direkt an die von Planung Betroffenen richten. In Mönchengladbach wurden die Anlieger:innen und Anwohner:innen u.a. über eine schriftliche Befragung informiert und beteiligt, und in Gelsenkirchen wurden für die Beteiligung eine Online-Befragung mit über 1.000 Teilnehmenden und zusätzliche Beteiligungsaktionen in Form von Infoständen organisiert. Hierbei hat sich gezeigt, dass beispielsweise die Reduzierung des Verkehrs, die Erhöhung des Grünanteils und die Verbesserung der Bedingungen für Rad- und Fußverkehr stark gewünscht waren, während die Frage nach der Anzahl der Stellplätze in der allgemeinen Öffentlichkeit nicht im Vordergrund stand. Wichtig ist in jedem Fall, dass die unterschiedlichen Gruppen, wie beispielsweise die

Eigentümer:innen, die Anwohnerschaft und die Gewerbetreibenden gezielt auf unterschiedlichen Wegen auf die für sie wichtigen Aspekte angesprochen werden, damit alle betroffenen Akteur:innen einbezogen werden und passende Lösungen erarbeitet werden können.

Verwaltungs- und Arbeitsstrukturen

Die Neustrukturierung und Umgestaltung eines Straßenraums sind nicht nur eine Aufgabe der Stadt- oder Verkehrsplanung. Viele Aufgaben anderer Verwaltungsbereiche werden dabei tangiert. Daher müssen derartige Planungsprozesse interdisziplinär und ressortübergreifend bearbeitet werden. In den beiden betrachteten Fällen musste hier nach geeigneten Arbeitsstrukturen und -formaten gesucht werden. In Mönchengladbach gibt es für derartige Aufgaben etablierte Projektgruppen in der Verwaltung; in Gelsenkirchen wird aktuell das bisher genutzte Format der Gebietsteams für die anstehende Aufgabe überdacht. Komplexe Vorhaben müssen interdisziplinär betrachtet werden. Dafür muss eine Gesamtfederführung bestimmt und die Aufgabenteilung unter den einzelnen Fachämtern gut abgestimmt werden. In der Praxis besteht ansonsten die Gefahr, dass umfassendere Fragestellungen zum Projekt, wie z.B. Fragen zur Förderung, die fachübergreifenden strategischen Zusammenhänge, zu den Beteiligungsverfahren



oder zur politischen Beschlussfassung, nicht zeit- und sachgerecht bearbeitet und entschieden werden.

Für den Beteiligungs- und späteren Umsetzungsprozess ist es sehr hilfreich, auf ein bestehendes Quartiers- oder Stadtteilmanagement zurückgreifen zu können oder aber eine andere Form eines maßnahmenbegleitenden (Baustellen-) Managements einzurichten. Mit Hilfe dieser externen Ressource können die Stadtverwaltung unterstützt und die notwendigen Kommunikations- und Beteiligungsprozesse durchgeführt werden.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Beide Planungs- und Beteiligungsprozesse binden auf Seiten der Verwaltung erhebliche Ressourcen. Zudem ist für derartige Vorhaben ein entsprechender zeitlicher Vorlauf einzukalkulieren. Die beschriebenen Beteiligungs- und politischen Abstimmungsschritte nehmen viel Zeit in Anspruch. Unabhängig von der Frage, ob für eine längere Vorbereitungsphase immer ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können, besteht damit latent immer die Gefahr, dass der zeitliche Gesamtzusammenhang einer komplexen Maßnahme, wie der Umbau einer Straße, in der allgemeinen Öffentlichkeit nicht vermittelt werden kann. Bereits im Vorfeld ist zu-

dem einzukalkulieren, dass möglicherweise externe Leistungen zusätzlich zum vorher erkennbaren Planungsaufwand zu erbringen sind, wie z.B. eine Verkehrszählung, eine Parkraumuntersuchung, eine zusätzliche Visualisierung von Planungswürfen für die Öffentlichkeitsbeteiligung oder die Durchführung einer breit angelegten Befragung.

Im weiteren Planungs- und Realisierungsprozess kann später auf neue Kontakte und Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden. Allerdings verlangen derartig vorbereitete Verfahren auch in der späteren Umsetzung ein ausreichendes Maß an verwaltungsseitiger Aufmerksamkeit und Beteiligung, was auch zukünftig im Zuge der Projektrealisierung den Einsatz von zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen erfordert.

FAZIT

Trotz der Unterschiedlichkeit der beiden Projektbeispiele ergeben sich deutliche Parallelen, und es lassen sich einige gemeinsame Rückschlüsse für den Beteiligungs- und Planungsprozess zum Umbau von Straßen ziehen:

- Die allgemein vielfach diskutierten Themen der ‚Verkehrswende‘, ‚Neue Mobilitätskonzepte‘ oder ‚Klimanotstand‘ sind keine Selbstläufer in der kommunalen Planungspraxis. Die hierzu



Lüpertzender Straße (Vorher und Nachher)

notwendigen strukturellen Änderungen, beispielsweise im Zuge einer Straßenplanung, müssen mühsam vermittelt werden.

- Um die Projekte mit den notwendigen politischen Beschlüssen und einer allgemeinen Akzeptanz vorbereiten und umsetzen zu können, müssen Zeit- und Ressourcenplanung von Beginn an realistisch eingeschätzt werden. Insbesondere der Aufwand für die Kommunikation und Abstimmung darf nicht unterschätzt werden.
- Um das Allgemeinwohl gegen Einzelinteressen in den Vordergrund zu stellen, müssen sämtliche Akteur:innen und möglichst viele Anwohner:innen in den Planungsprozess einbezogen werden.
- Die Planung des Umbaus von Straßen ist mehr als eine verkehrstechnische Frage. Innerhalb der Verwaltung muss eine entsprechende ressortübergreifende Arbeitsstruktur entwickelt und die Frage der Federführung deutlich festgelegt werden.
- Es sind nicht nur bauliche Faktoren zu betrachten, sondern ein ganzheitliches Angebot an Mobilität zu entwickeln, um das Mobilitätsbedürfnis vor Ort nachhaltig gestalten zu können und auf diese Weise auch die Zustimmung weiterer Akteur:innen zu erlangen.

Kontakt Stadt Mönchengladbach,
Dr. Frank Schulz
(Abteilung Stadterneuerung und Stadtentwicklung)

frank.schulz@moenchengladbach.de

Weiterführender Link:
<https://qm.mg/buergerbeteiligung-luepertzender-strasse>

Kontakt Stadt Gelsenkirchen,
Irja Hönekopp
(Abteilung Stadterneuerung und Sanierung)

irja.hoenekopp@gelsenkirchen.de

Weiterführender Link:
https://www.gelsenkirchen.de/de/infrastruktur/stadtplanung/stadterneuerung_gelsenkirchen/hassel.westerholt.berlich/polsumer_strasse/index.aspx

Veränderungen durch Reallabore erlebbar machen

"Umgestaltung Vier Wälle" in Krefeld

ANNA-KRISTINA KNEBEL, Stadt Krefeld

Darum geht es

Die Krefelder Innenstadt wird von insgesamt vier Wällen umrahmt. Bereits seit mehreren Jahren wird die Umgestaltung der Wallanlage, die zugleich die Haupteinschließung der Innenstadt ist, gesellschaftlich und politisch diskutiert. Dabei handelt es sich, angesichts der beteiligten Disziplinen (Freiraumplanung, Verkehrsplanung), der Größe des Plangebiets sowie hinsichtlich der inhaltlichen Dimension (Verkehrswende, Klimaanpassung, Akzeptanz der Bevölkerung) um eine Transformationsaufgabe. Eine erfolgreiche Realisierung wird entscheidend für das zukünftige städtebauliche Erscheinungsbild der Innenstadt sein, da sich neben der Freiraumgestaltung auch der gesamte Verkehrsraum elementar verändern wird. Um diesen städtebaulichen Planungsprozess zu begleiten, die Transparenz zu erhöhen, die Akzeptanz der Bewohner:innen zu maximieren sowie Beteiligungsprozesse erfolgreicher und effektiver zu gestalten, hat die Stadt Krefeld mit dem *FestiWall* vom 16. bis 22.09.2023 ein Reallabor auf der rechteckigen Wallanlage durchgeführt. Dabei wurden innerhalb dieses Zeitraums verschiedene Teile der Wälle als Innenstadt umkreisender Erschließungsring mit großen Parkplätzen für den motorisierten Verkehr gesperrt. Die Flächen wurden mit verschiedenen Themen bespielt (Sport, Kultur, Grün) – parallel gab es fortwährend die Möglichkeit zur Beteiligung (vor Ort, Fragebogen, online, Workshops, Rundgänge, Diskussionsveranstaltung).

Das sind die Hürden

Mit den komplexen Projektstrukturen, dem langen Planungsprozess und der geplanten Transformation des gesamten Verkehrsraums der Wallanlage gingen zunächst kontroverse Diskussionen einher. Besonders das Spannungsfeld zwischen dem langwierigen Planungsprozess und dem Baubeginn, die Schaffung einer Akzeptanz in der Bevölkerung, die Gewährleistung der langfristigen Erreichbarkeit der Innenstadt mit dem Auto, der Widerstand von Bewohner:innen gegen die Wegnahme von Parkplätzen sowie der Umgang mit kritischen Stimmen stellen die bislang größten Herausforderungen im Projekt dar.

Erfolgsfaktor Dialog und Erleben

Um diesen zu begegnen, setzt die Stadt Krefeld auf Transparenz, die Förderung von Dialogen zwischen verschiedenen Akteur:innen und der Bevölkerung sowie eine prozessbegleitende Einbindung der Anwohner:innen. Durch verschiedene Aktionen (Informationsangebote, Beteiligungsformate und Veranstaltungen), die im Rahmen der *Woche der Europäischen Mobilität* im Reallabor durchgeführt wurden, wurde die Fläche für die Krefelder Bevölkerung erlebbar und nutzbar gemacht. Niederschwellige Angebote dienten als Grundlage, möglichst breite Bevölkerungsgruppen anzusprechen, viele Menschen auf der Fläche zusammenzubringen und einen Austausch innerhalb der Bevölkerung zu fördern. Dabei galten Kunstinstallationen als zentraler Bestandteil und verbindendes Element.

Erfolgsfaktor (mit)gestaltende Akteur:innen

Einen bedeutenden Erfolgsfaktor für das Projekt stellte der politische Rückhalt dar. In den beiden politisch beschlossenen Konzepten, *Mobilitätskonzept* (2021) und *Kulturhistorische städtebauliche Analyse* (2022), sind die verkehrlichen und gestalterischen Grundelemente der Umgestaltung festgelegt. Obwohl auch diese Konzepte mit einer breiten Öffentlichkeitsarbeit erarbeitet wurden, ist an vielen Stellen deutlich geworden, dass die Inhalte noch nicht in der Stadtgesellschaft bekannt sind. Daher war ein zentrales Ziel des *FestiWalls*, zu erklären und zu informieren. Durch die Einbindung des Stadtmarketings konnten weitere dialogfördernde Angebote, wie ein einwöchiges Rahmenprogramm mit Kultur und Sport sowie ein öffentlicher Brunch, der als „größter Brunch der Welt“ einen entsprechenden Eintrag in das deutschsprachige Pendant zum international ausgerichtetem Rekordbuch erzielte. Das Projekt war Teil des Programms zur 650 Jahr-Jubiläumsfeier der Stadt.



Rekordbrunch auf der Wallanlage in Krefeld

Förderprogramme

Für die Beteiligung der Bevölkerung im Vorfeld der konkreten Planung hat die Stadt Krefeld 120.000 € Städtebaufördermittel erhalten. Mit der Aufstellung eines neuen INSEKs für die Innenstadt sollen weitere Städtebaufördermittel für die bauliche Umsetzung akquiriert werden.

Mit Transurban – einer NRW-weiten Plattform zur Vernetzung von Kunst und öffentlichem Raum – konnte ein weiterer wichtiger Partner mit Ressourcen gewonnen werden. Das vom NRW-Kulturministerium geförderte Projekt war für sechs Wochen mit eigenen Aktionen, Diskussionsforen und Werkstätten an fünf Tagen in der Woche vor Ort.

Grundlagen und Verwaltungsstrukturen

Bei der Durchführung des Reallabors war neben Stadtplanung und Stadtmarketing das Ordnungsamt – mit der Straßenverkehrsbehörde wichtigste:r Akteur:in – die Sperrungen erforderten Verkehrskonzepte und eine Vielzahl an Abstimmungen mit Polizei und Feuerwehr.

Die Rahmenbedingungen für die spätere Umgestaltung sind in dem Mobilitätskonzept und der Kulturhistorischen städtebaulichen Analyse festgelegt. Aktuell erarbeitet die Stadt ein neues INSEK für die Innenstadt, bei dem die Vier Wälle

als Leuchtturmprojekt eine wichtige Rolle spielen. Im Vorfeld der Planung soll ein EU-weiter Realisierungswettbewerb ausgelobt werden.

Die Umgestaltung ist mehr als nur eine stadtgestalterische und verkehrliche Aufgabe. Verschiedene Aspekte zur Klimafolgenanpassung können großformatig für die gesamte Innenstadt mitgedacht werden und entsprechend in die Planung einfließen. Auch soziale Themen wie Wohnen, Sauberkeit und Sicherheit sind für die Zukunft der Innenstadt von zentraler Bedeutung. Die Umgestaltung der Vier Wälle muss und soll deshalb interdisziplinär umgesetzt werden.

Für die Aufstellung des neuen INSEK ist ein externes Planungsbüro zur Unterstützung der Verwaltung beauftragt. Die Inhalte werden in einer Arbeitsgruppe auf Abteilungs- und Sachgebietsleitungsebene aus den Bereichen Stadtplanung, Soziales, Grün und Umwelt, Verkehr, Digitales, Stadtmarketing, Liegenschaften, Wirtschaftsförderung, Technische Betriebe und Kultur fortlaufend diskutiert und abgestimmt. Daneben bestimmt eine Lenkungsgruppe auf Dezernentenebene über die strategischen Ziele.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Sowohl die Vorbereitung als auch die Durchführung erfordern einen großen finanziellen und



personellen Aufwand. Allein die Vorbereitung des FestiWalls hat etwa neun Monate in Anspruch genommen. Neben einer engen verwaltungsinternen Zusammenarbeit ist die Zusammenarbeit mit der Politik und weiteren, in der Innenstadt vertretenen Akteur:innen, von hoher Bedeutung. Für einen langfristigen Projekterfolg sieht die Stadt sich in der Verantwortung, den Dialog mit den Anwohner:innen fortlaufend aufrechtzuerhalten, zu fördern und bei Fragen sowie Anregungen aus der Bevölkerung als Ansprechpartnerin zu fungieren.

FAZIT

Der finanzielle und personelle Aufwand hat sich gelohnt, da

- die verschiedenen Aktionen eine große mediale Aufmerksamkeit erhielten und somit das Thema der Umgestaltung in der Stadtgesellschaft breit verankert werden konnte,
- die anfängliche Abwehrhaltung der Anwohner:innen aufgrund der stetigen Präsenz vor Ort und der vielen Beteiligungsformate in einen echten Austausch und Dialog mündete,
- durch die vielen niederschweligen täglichen Begegnungsmöglichkeiten auch ein Austausch der Anwohner:innen untereinander möglich wurde.

Kontakt Stadt Krefeld,

Anna-Kristina Knebel
(Stadt und Verkehrsplanung, Koordinierung Sonderprojekte)

a.knebel@krefeld.de

Weiterführende Links:

Aktionen und Programm des FestiWalls 2023:
<https://www.krefeld.de/festiwall>

Einsatz von Augmented Reality:

<https://www.krefeld.de/de/inhalt/augmented-reality/>

Transformation von Industrielandschaft

Grüner Ring Westfalenhütte: Ein neuer Park für Dortmund

SEBASTIAN KRÖGER, Stadt Dortmund



Darum geht es

Das Gelände der ehemaligen Westfalenhütte im Norden Dortmunds befindet sich seit einigen Jahren in der Transformation von einem Schwerindustriestandort zu einem funktionsdurchmischten Gebiet. Prägende:r Akteur:in während des Prozesses, mit einem historischen Bezug zur Stahlindustrie sowie von wesentlicher räumlicher Bedeutung, ist bis heute die Thyssenkrupp Steel Europe AG, die mit den stahlverarbeitenden und stahlveredelnden Fertigungszweigen am Standort verbleiben wird. Eine Hauptverkehrsachse trennt als Umgehungsstraße für die Nordstadt das Betriebsgelände der AG in zwei Bereiche. Eine ehemalige Straße des Betriebsgeländes, die bereits umstrukturierte Gewerbeflächen erschließt, wird zum öffentlichen Straßennetz hinzugewonnen. Die bestehende Stadtbahn wird mit zwei neuen Haltestellen verlängert. Neue Angebote zur Nahversorgung, Bildung sowie Wohnen werden geschaffen. Gefasst wird das Gebiet zukünftig durch den „Grünen Ring“, der diesem als Naherholungsfläche sowie zur Komplettierung einer gesamtstädtischen Grünverbindung dienen soll. Das Gesamtprojekt Westfalenhütte ist bereits im Jahr 2006 mit einem städtebaulichen Wettbewerb gestartet. Seit 2019 ist das Amt für Stadterneuerung der Stadt Dortmund nun mit der Entwicklung der zusätzlichen als neuer Park zu entwickelnden Flächen von rund 34 Hektar betraut.

Das sind die Hürden

Voraussetzung für die Entwicklung und Realisierung des Grünen Rings sowie für die Gesamtentwicklung der insgesamt 450 ha großen Fläche war die Aushandlung eines städtebaulichen Vertrags mit der Thyssenkrupp Steel Europe AG. Zum einen mussten Regelungen im Umgang mit Altlasten sowie Bodenmodulationen getroffen werden, zum anderen galt es die Flächenentwicklung mittels eines Rahmenplans zu definieren und Planungsrecht zu schaffen.

Das komplexe Zusammenspiel der unterschiedlichen Bausteine eines neuen Stücks Stadt bedurften eines langen Planungs- und Aushandlungsprozesses. Die bauliche Umsetzung des neuen Parks ist ab 2025 angedacht.

Da sich die Realisierung des Entwicklungsgebietes Westfalenhütte bereits seit zwei Jahrzehnten hinzieht, ist es wichtig, neugierig auf diesen großen neuen Park – den Grünen Ring – zu machen. In der zu überbrückenden Zeit bis zum Umsetzungsbeginn 2025 soll Aufmerksamkeit für den Raum geschaffen werden, um die bisher nicht zugänglichen Flächen des ehemaligen Werksgeländes in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu bringen. Dies ist im Hinblick auf die Akzeptanz und Einbettung der Grünanlage in die benachbarten Quartiere ebenso relevant wie hinsichtlich der langfristigen Bindung und Verantwortung der Nachbarschaft für „ihre“ fertiggestellte Grün- und Freifläche.

Erfolgsfaktor Dialog und Erleben

Bereits für den Entwurf des Parks war der aktive Gang in die Öffentlichkeit und die damit einhergehende Aufmerksamkeit ein starker Treiber. Auch im weiteren Verlauf des Prozesses ist die Einbindung der Öffentlichkeit zentral, um den seit Jahrzehnten unzugänglichen Stadtraum wieder sichtbar zu machen. Der umfangliche und freiwillige Beteiligungsprozess zur Ausgestaltung des





Grüner Ring im Stadtgefüge

Übersichtsplan derzeitige Planung neuer Park

Parks mit diversen unterschiedlichen Formaten zeigte bereits das große Interesse und den Bedarf an diesem Freiraum. Angedacht sind weitere niederschwellige und sichtbare Aktionen für die Bürger:innen, um diese im Prozess weiter mitzunehmen und den Raum erlebbar zu machen. Zum Beispiel könnte das ansonsten abgeschlossene Werksgelände von Thyssenkrupp durch geführte Bustouren für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Erfolgsfaktor (mit)gestaltende Akteur:innen

Zentrale:r mitgestaltende:r Akteur:in war bislang insbesondere die Thyssenkrupp Steel Europe AG. Aber auch weitere – durch den Beteiligungsprozess neu hinzugekommene – Institutionen, gewerbliche Akteur:innen sowie Vereine etc. sind an der Entwicklung des Freiraums interessiert. Hierzu gehören unterschiedliche Personengruppen aus dem Borsigplatzquartier, aus der Nordstadt sowie dem gesamten Dortmunder Stadtgebiet. Die Kommunikation ist dahingehend weiter auszubauen.

Förderprogramme

Hauptaugenmerk liegt bislang auf den EU-Fördermitteln aus dem EFRE-Programm „Wohnviertel im Wandel“ sowie dem EFRE-Programm „Grüne Infrastruktur“. Für den Planungsauftrag wurden ca. 3 Mio. Euro angesetzt. Das Gesamtinvestitionsvolumen liegt bei ca. 42 Mio. Euro, wobei mehrere Förderanträge in verschiedenen Förderzugängen angedacht sind. In Hinblick auf den späteren Unterhalt des Freiraums steht eine passende Regelfinanzierung, beispielsweise für einen den Freiraum leitenden und betreuenden Betriebshof, noch aus.

Grundlagen und Verwaltungsstrukturen

Die Umsetzung der Projekte im Stadterneuerungsgebiet, speziell des neuen Parks, erfolgt in ressortübergreifender Zusammenarbeit mit den relevanten Fachbereichen der Stadtverwaltung. Dabei wird die Umsetzung auf die laufenden und geplanten Projekte anderer Fachbereiche abgestimmt. In regelmäßigen Abstimmungsformaten, koordiniert und geleitet durch das Amt für Stadterneuerung, sind unter anderem das Grünflächenamt, das Tiefbauamt, das Umweltamt, das Stadtplanungs- und Bauordnungsamt, die Stadtentwässerung, das Jugendamt und das Liegenschaftsamt beteiligt.

Das Amt für Stadterneuerung hat – neben der umfangreichen öffentlichen Beteiligung zur Entwurfsplanung – ebenfalls eine detaillierte Abstimmung innerhalb der Stadtverwaltung vorgenommen. Diese beinhaltete unter anderem die Präsentation und Diskussion der Entwurfsplanung für den neuen Park. Diese Form der Beteiligung war freiwillig und erfolgte nicht aus planungsrechtlichen Zusammenhängen. Sie erhöht jedoch das Verständnis und verhilft zu einer Beschleunigung von Abstimmungsprozessen sowie besseren Koordination der Maßnahmen.



Visualisierung Spielbereich

Finanzielle und personelle Ressourcen

Ein wichtiger Punkt für die weitere Entwicklung und die positive Wahrnehmung in Bezug auf den Wandel der Flächen zu einem attraktiven Grün- und Freiraum liegt in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den ansässigen Akteur:innen sowie in der erfolgreichen Fördermittelakquise für eine langfristig stabile Finanzierung des Projektes. Darüber hinaus besteht der Bedarf einer engen städtebaulichen Verzahnung des Parks und des neuen Wohnquartiers mit der bestehenden Struktur des Borsigplatzquartiers in der Dortmunder Nordstadt. Hierzu wird die im Amt für Stadterneuerung organisatorisch verortete Stabsstelle personell ausgebaut.

FAZIT

- Aktuell einer der größten Stadtentwicklungsbereiche Dortmunds und somit eine große Chance ein Stück Stadt neu zu bauen und in das Stadtgefüge zu vernetzen
- Realisierung des zukünftigen öffentlichen Parks „Grüner Ring“ auf bisher unbekanntem Terrain als eine echte Einladung an die Dortmunder:innen
- Wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen
- Verbesserung des Kleinklimas im Bereich der umgebenden, stark versiegelten Wohnquartiere und Gewerbeflächen

Kontakt Stadt Dortmund,
Inga Lührs (Amt für Stadterneuerung,
Stabsstelle Grüner Ring Westfalenhütte)

iluehrs@stadtdo.de

Weiterführender Link:
<https://www.dortmund.de/gruenerring>

Energieversorgung neu denken

Entwicklung eines neuen Innovationsquartiers MARK 51°7 in Bochum

CHRISTIAN KLIMM, Stadt Bochum und JOCHEN RAUBE, Stadtwerke Bochum

Darum geht es

Auf dem Areal des ehemaligen OPEL-Geländes in Bochum entsteht auf etwa 70 ha der Technologie-, Wissens- und Forschungsstandort MARK 51°7, der mehr als 10.000 Arbeitsplätze umfassen soll. Hier können sich Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus verschiedenen Branchen ansiedeln. Der Standort erhält als erstes deutsches Gewerbegebiet eine kombinierte Wärme- und Kälteversorgung, die mit Energie, welche aus Grubenwasser gewonnen wird, etwa 75 Prozent des Wärme- und Kältebedarfs der angeschlossenen Unternehmen abdecken wird. Das vorhandene Flächenwärmenetz deckt den verbleibenden Bedarf bei Spitzennachfragen ab. Für die Versorgung werden in der sogenannten Energiezentrale Ost Wärmepumpen installiert, die das Grubenwasser je nach Bedarf erwärmen oder kühlen. Darüber hinaus werden in der Zentrale Wärme- und Kältespeicher sowie Kälteanlagen auf dem Dach eingerichtet. Die gesamte Infrastruktur soll ca. 25 Gebäude in MARK 51°7, voraussichtlich ab Ende 2025, mit Energie versorgen. Die Nutzung der Energie aus dem Grubenwasser wird jährlich rund 3.200 Tonnen CO₂ vermeiden. Aktuell sind schon rund 90 % der Fläche vermarktet

und je nach Baufortschritt der Gebäude könnte MARK 51°7 ab 2027 vollständig erschlossen und der letzte Kunde an die Energieversorgung angeschlossen sein.

Erfolgsfaktoren Zeitgeist und Förderung

Ein großer Erfolgsfaktor für die Entwicklung des Projektes war insbesondere der aktuelle Zeitgeist, der angesichts der erkennbaren Klimafolgen durch die Nutzung fossiler Brennstoffe, vor allem auch im Gebäudebereich, eine nachhaltige und emissionsfreie Alternative für die Energieversorgung zur Aufgabe werden lässt.

Diese Erwartungshaltung bildet sich auch in der Förderlandschaft ab. Die verfügbaren Förderprogramme der EU und des Bundes wirkten katalytisch für die Vorbereitung und Umsetzung des Vorhabens. Nicht zuletzt haben auch die Grundstückinteressent:innen mit innovativen Bauformen die alternative Energieversorgung unterstützt. Bei der Nachfrage nach der Wärme- und Kälteversorgung hat sich dadurch eine Gruppendynamik entwickelt, sodass im gesamten Gebiet ein Anschluss an die Energiezentrale Ost angestrebt wird.

Große Hürde Technik und Genehmigung

Wesentliche Hürden haben sich in unterschiedlichen Themenbereichen der Projektentwicklung ergeben. Allen voran sind die technischen Herausforderungen für ein Projekt, das nicht auf einen breiten Erfahrungshintergrund zurückgreifen kann, recht hoch. Dies umfasst auch die erforderlichen Genehmigungsvorhaben. Die Genehmigung der Nutzung von Geothermie aus einer Tiefe unter 100 m erfolgt nach Bergrecht und muss bei der jeweiligen Bezirksregierung beantragt werden. Das Bergrecht ist auf den Bergbau ausgerichtet, der vor allem unterirdisch erfolgt. Für die Geothermienutzung muss lediglich eine Bohrung zur Erschließung des Grubenwassers für die Energieversorgung vorgenommen werden. Die wesentlichen Tätigkeiten zur Ermöglichung der Geothermienutzung erfolgen hingegen oberirdisch. Somit ist der Genehmigungsprozess nach Bergrecht nicht an den praktischen Erfordernissen der Geothermienutzung ausgerichtet und gestaltet sich recht



Energiezentrale Ost – Ansichten, Farbkonzept, Perspektive

aufwändig. Darüber hinaus stehen technische Erfordernisse, und hier insbesondere die eher pragmatische Umsetzung mancher ästhetischen Anforderungen und Wünschen des Städtebaus und der Architektur, im Weg. Dieser Gegensatz von Technik und Gestaltung war Grund für eine längere diskursive Auseinandersetzung. Und nicht zuletzt sind auch erforderliche Ausschreibungen nach EU-Recht mit größerem Aufwand verbunden, der sich auf die Projektentwicklung auswirkt.

(Mit)gestaltende Akteur:innen

Das Gesamtvorhaben wird von mehreren Akteur:innen getragen. Die Stadt Bochum ist für die städtebauliche und baurechtliche Planung und Sicherung des Vorhabens zuständig. Das Amt für Stadtplanung und Wohnen ist hierbei federführend. Die Bochum Perspektive GmbH ist für die Sanierung, Erschließung und Vermarktung von MARK 51°7 zuständig. Die Stadtwerke Bochum verantworten die Versorgungsinfrastruktur/-technik. Weitere Akteur:innen sind insbesondere die sich auf dem Gelände ansiedelnden Unternehmen bzw. die Immobilieneigentümer:innen. Neben der von den Stadtwerken errichteten Energiezentrale Ost sind in zwei privaten Immobilien ebenfalls Energiezentralen realisiert worden, die in das Versorgungssystem integriert wurden.

Darüber hinaus gibt es wenig unmittelbar Betroffene, sodass eine direkte Beteiligung nicht erfolgte, sondern eine Information der Öffentlichkeit insbesondere über Presse und andere Medien gewährleistet wurde.

Der Anschluss an die Energieversorgung durch Geothermie wird durch die Bochum Perspektive GmbH im Rahmen der Kaufverträge für die Grundstücke geregelt. Ein Anschluss ist nur dann erforderlich, wenn keine eigene effizientere Versorgung realisiert werden kann. Für die Kund:innen wird die Energieversorgung über Geothermie definitiv nicht teurer als konventionelle Lösungen.

Förderprogramme

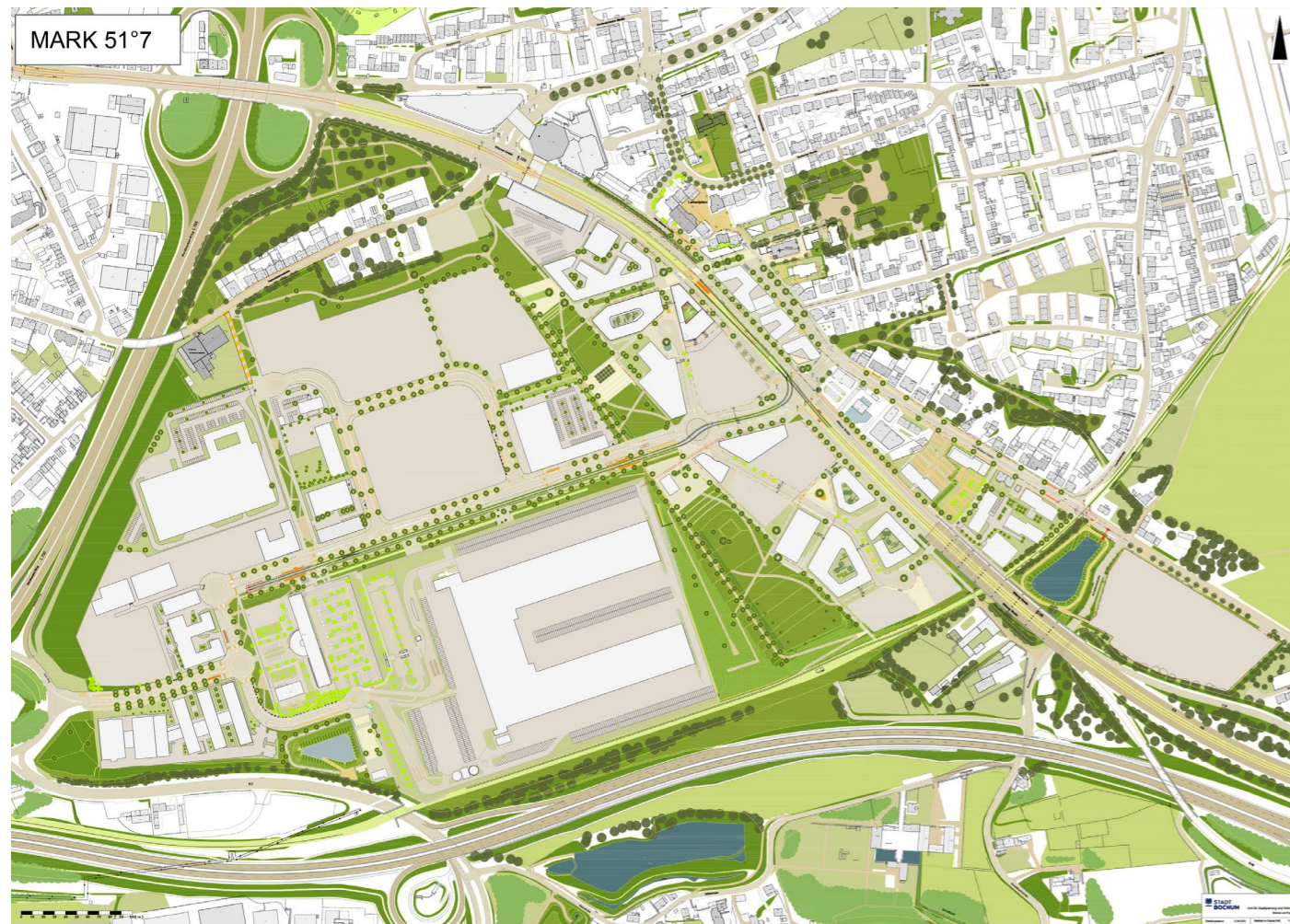
Der Aufbau der Wärme- und Kälteversorgung für MARK 51°7 wird aus Mitteln des EU-Interreg-Programms North-West Europe und des Förderprogramms für Modellvorhaben „Wärmenetz 4.0“ sowie der Förderung von Kraft-Wärme-Kopplung des Bundeswirtschaftsministeriums unterstützt.

Die Aufbereitung und Erschließung der öffentlich zugänglichen Areale, das heißt die Grün- und Platzflächen auch im Umfeld der Energiezentrale Ost, werden mit Mitteln der Städtebauförderung sowie des Regionalen Wirtschaftsförderungsprogramms (RWP) des Landes Nordrhein-Westfalen kofinanziert.

Erfolgsfaktor enge Abstimmung

Die Planung des Gesamtareals startete mit dem Ziel, ein Gebiet für klassische Gewerbebetriebe zu realisieren. Letztendlich ist ein Standort für Büro- und Dienstleistungsnutzungen sowie Wissenschaftsbetriebe entstanden. Die zukünftigen Nutzer:innen sowie ihre Energiebedarfe waren insofern zu Beginn der Planung nicht bekannt und klärten sich erst im Laufe der Projektentwicklung. Dies und auch das Übereinanderbringen der





Übersichtsplan MARK 51°7

erforderlichen technischen Lösungen mit städtebaulichen sowie architektonischen Ansprüchen erforderte eine enge Abstimmung zwischen Stadtplanung und Stadtwerken. Im Endeffekt ist eine vorzeigbare Lösung entstanden. Die Architektur der Energiezentrale Ost wurde auf Basis der Ergebnisse eines Architekturwettbewerbs gestaltet. Das Gebäude hat nicht nur ein erklärendes Hinweisschild zur Funktion erhalten, sondern weist darüber hinaus eine öffentliche Toilette sowie Stromanschlüsse auf. Mit dieser Ausstattung kann die an einem öffentlichen Platz gelegene Energiezentrale nun auch für Veranstaltungen eine Funktion übernehmen nehmen.

Fazit

Die Entwicklung des Innovationsquartiers MARK 51°7 hat im Laufe des Prozesses an Konturen gewonnen. Im Zuge der engen Zusammenarbeit der zentralen Akteur:innen Amt für Stadtplanung und Wohnen, Bochum Perspektive GmbH sowie Stadtwerke Bochum ist eine für die neu angesiedelten Nutzer:innen passgenaue Lösung zur nachhaltigen Wärme- und Kälteversorgung entstanden, die auch gestalterischen Ansprüchen gerecht wird.

Mit Blick auf die weit verbreitete Bergbauvergangenheit im Ruhrgebiet kann davon ausgegangen werden dass eine Geothermie-Nutzung durch Anzapfen von Grubenwasser grundsätzlich auf andere Standorte übertragbar ist.

Kontakt Stadt Bochum,
Christian Klimm (Amt für Stadtplanung und Wohnen, Sachgebiet Großprojekte)

Klimm@bochum.de

Kontakt Stadtwerke Bochum,
Jochen Raube

Jochen.Raube@Stadtwerke-Bochum.de

Weiterführende Links:
<https://www.mark51-7.de/vision/>

<https://www.stadtwerke-bochum.de/geschaeftskunden/magazin/energie-aus-grubenwasser>

Transformation von städtischen Räumen durch Initiativen

JAN PEHOVIK, KLuG e.V. Köln

JOSCHA DENZEL, Wiesenviertel e.V. Witten

Darum geht es

Der KLuG - Köln leben und gestalten e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, der sich für eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung einsetzt mit dem Ziel, die Lebensqualität und das Zusammenleben im Quartier zu verbessern und perspektivisch sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Quartiere zu schaffen. Als Schnittstelle zwischen Bewohner:innenschaft, lokalen Vereinen und Organisationen, Unternehmen und der Stadtverwaltung ist die Definition von Bedürfnissen und Herausforderungen auf Quartiersebene sowie die Erarbeitung individueller Lösungen eine Aufgabe des Vereins. Dabei setzt er auf transparente und partizipative Ansätze zur Förderung der Beteiligung und des Engagements der lokalen Bevölkerung.

Im Jahr 2010 hat die private Initiative „Stellwerk“ begonnen, temporäre Projekte im innerstädtischen Raum der Stadt Witten an der Schnittstelle zwischen Kultur, Wirtschaft und Stadtentwicklung zu initiieren. Mit der Einrichtung des Cafés „Knut“ im Jahr 2012 wurde eine zentrale Anlaufstelle und damit die Grundlage für eine langfristige, gemeinschaftliche Quartiersentwicklung geschaffen. Es wurde ein Raum etabliert, in dem künstlerische Interventionen, Veranstaltungen und Aktionen geplant und anschließend in die Innenstadt getragen und dort umgesetzt werden. In einem gemeinsamen Prozess der Gewerbetreibenden, der Händlerschaft, Kunstschaffenden und der Bewohner:innenschaft, entstand die Bezeichnung „Wiesenviertel“, um die neu geschaffene Quartiersidentität auszudrücken. Der Verein Wiesenviertel e.V. wurde im Sommer 2017 gegründet, übernimmt seitdem die Quartiersaktivitäten und entwickelt das Viertel gemeinsam mit Anwohner:innen, Geschäftsinhaber:innen sowie weiteren engagierten Akteur:innen weiter. Aktive und engagierte Menschen sollen bei der Umsetzung von sozialen, kulturellen oder sozialunternehmerischen Projekten gezielt unterstützt und beraten werden.

Das sind die Hürden

Das größte Spannungsfeld zwischen Stadtverwaltungen und Initiativen liegt in den unterschied-

lichen Systemen, in denen sie arbeiten. Stadtverwaltungen sind eher hierarchisch organisiert und an Abläufe ihrer (meist linearen) Organisationsstruktur gebunden. Initiativen hingegen haben ein basisorientiertes System, das darauf abzielt, kreative Ideen ohne Barrieren zu entwickeln. Es fehlt häufig jedoch ein Raum oder Rahmen, in dem beide Seiten auf Augenhöhe kommunizieren können, um Vorbehalten und Missverständnissen entgegenzuwirken. Eine klare Zustimmung seitens der Stadtverwaltung für die Initiative und ihre Ideen ist besonders zu Beginn wichtig, um Sicherheit zu schaffen und den Prozess positiv zu unterstützen. Hier können klar kommunizierte Erwartungen an Initiativen helfen, um die Schwelle für eine offizielle Unterstützung zu definieren. Es ist entscheidend, dass beide Seiten offen und respektvoll miteinander umgehen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Erfolgsfaktor Durchhaltevermögen und Mut

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Initiativen erfordert Durchhaltevermögen und Mut. Die Initiativen müssen oftmals einen langen Atem beweisen, da sie





keinen direkten Einfluss auf den verwaltungs-internen Prozess sowie Einblick in die Regularien und Verfahren haben. Auf städtischer Seite ist es wichtig, Mut zu zeigen und den "offenen" Prozess zu akzeptieren, ohne direkt regulierend einzuwirken. Grundprinzipien einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind in beiden Projekten Durchhaltevermögen, Selbstwirksamkeit und eine wertebasierte Kooperation.

Erfolgsfaktor Neutrale Vermittler:innen

Dabei ist entscheidend, dass es Personen gibt, die zwischen der Stadtverwaltung und den Initiativen vermitteln, die beide Logiken und Ziele verstehen und deshalb Transparenz und Verständnis auf beiden Seiten fördern können. Diese Vermittler:innen können dazu beitragen, dass die Entwicklungen und Verwaltungsabläufe für beide Seiten nachvollziehbar sind. Es kann dabei sinnvoll sein, zur Verstetigung dieses neutralen Raums eine neue Gesellschaft einzurichten, die außerhalb der Stadtverwaltung agieren kann (Stichwort Stadtentwicklungsgesellschaft).

Erfolgsfaktor (mit)gestaltende Akteur:innen

Eine (zu) frühzeitige Einbindung von Initiativen und engagierten Bewohner:innen im Planungsprozess kann oft zu Frustration führen, da die Wirkung der Beteiligung nicht sofort erkennbar ist. Es ist wichtig, von Anfang an klar zu kommunizieren, in welcher Phase des Planungsprozesses die Beteiligung stattfindet und wann und wo die Ergebnisse sichtbar werden. Die langen Zeiträume zwischen der Beteiligung und den sichtbaren Ergebnissen können frustrieren und werden oft falsch interpretiert. Die Erfahrung in beiden Projekten zeigt, dass es ratsam ist, gerade die Bewohner:innenschaft erneut dann einzubinden, wenn die Planung in die Umsetzung geht, damit die Wirkung schnell erkennbar wird.

Erfolgsfaktor Koproduktion

Die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Projekten kann die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiersinitiativen verbessern. Bei dieser Koproduktion bringen beide Partner ihre spezifischen Ressourcen und Kompetenzen ein: Die Verwaltung steuert Fachwissen, finanzielle Mittel und Infrastruktur bei, die Initiativen ihr lokales Netzwerk, Kreativität und Flexibilität. In einem ko-kreativen Prozess auf Augenhöhe entstehen so passgenaue und akzeptierte Lösungen. Koproduktion erfordert von beiden Seiten Offenheit – die Verwaltung muss Kontrolle abgeben, die Initiativen sich auf formalisierte Prozesse einlassen. Geeignete Projekte sind z.B. die Neugestaltung öffentlicher Räume oder die Entwicklung lokaler Dienstleistungen. Koproduktion stärkt die Identifikation und bindet unterschiedliche Perspektiven ein. Sie kann ein Schlüssel für eine neue Qualität der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern sein.

Förderprogramme

Durch Förderprogramme auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene können sowohl bei den Initiativen als auch in den Kommunen Ressourcen für eine intensive Beschäftigung mit einem Stadtteil

generiert werden. Allerdings sind die Programmlinien oft unübersichtlich und der Antragsprozess komplex. Hier brauchen Initiativen Unterstützung durch die Kommunen, z.B. in Form von Informationsveranstaltungen, einer zentralen Anlaufstelle oder Antragsbegleitung.

Grundlagen und Verwaltungsstrukturen

Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiersinitiativen benötigt klare Verfahren und Strukturen sowie Wissen über die Arbeitsweisen des jeweils anderen. Schulungen und persönlicher Austausch können hier Abhilfe schaffen. Hilfreich sind feste Ansprechpartner:innen in der Verwaltung, an die sich Initiativen wenden können. Eine intermediäre Instanz, wie z.B. ein Quartiersmanagement, kann die Kommunikation erleichtern. Beide Seiten müssen lernen, mit Unsicherheit und Offenheit umzugehen. Klarheit über Zuständigkeiten, Beteiligungsmöglichkeiten und Zeitabläufe erleichtert die Kooperation.

Finanzielle und personelle Ressourcen

Die Engagierten selbst spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Initiative. Ihr Wissen, ihre Kreativität, ihre Ideen und ihr Mut bilden das Fundament. Leider können sich jedoch nur wenige Engagierte leisten, eine Initiative langfristig zu unterstützen. Das Fehlen einer finanziellen Unterstützung für ehrenamtliche Tätigkeiten stellt ein großes Problem dar. Nur wenige Ehrenamtliche können sich ein intensives Engagement auf Dauer leisten. Es ist daher erforderlich, eine Basisfinanzierung bereitzustellen, die breit eingesetzt werden kann.

FAZIT

- Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kommunen und engagierten Initiativen kann Transformation befördern, wenn beide Seiten ihre Perspektiven erweitern: Die Verwaltung sollte mehr Gestaltungsspielraum zulassen und die Initiativen die Grenzen des Verwaltungshandelns respektieren.
- Geeignete Beteiligungsformate, intermediäre Instanzen und vor allem die gemeinsame Entwicklung von Projekten (Koproduktion) können die Kooperation verbessern.
- Die Basis: Eine Kultur des Vertrauens und gegenseitigen Verständnisses.
- Das Ergebnis: Passgenaue Lösungen, mehr Engagement und Identifikation sowie innovative Ideen für die Quartiersentwicklung.

Kontakt:

KLuG e.V. Köln, Jan Pehoviak

jan@klugev.de

Weiterführender Link:

<https://klugev.de/ueber-uns/>

Kontakt:

Wiesenviertel e.V., Joscha Denzel

Joscha.Denzel@wiesenviertel.de

Weiterführender Link:

<https://wiesenviertel.de/ueber-uns/>

Wiesenviertel Witten

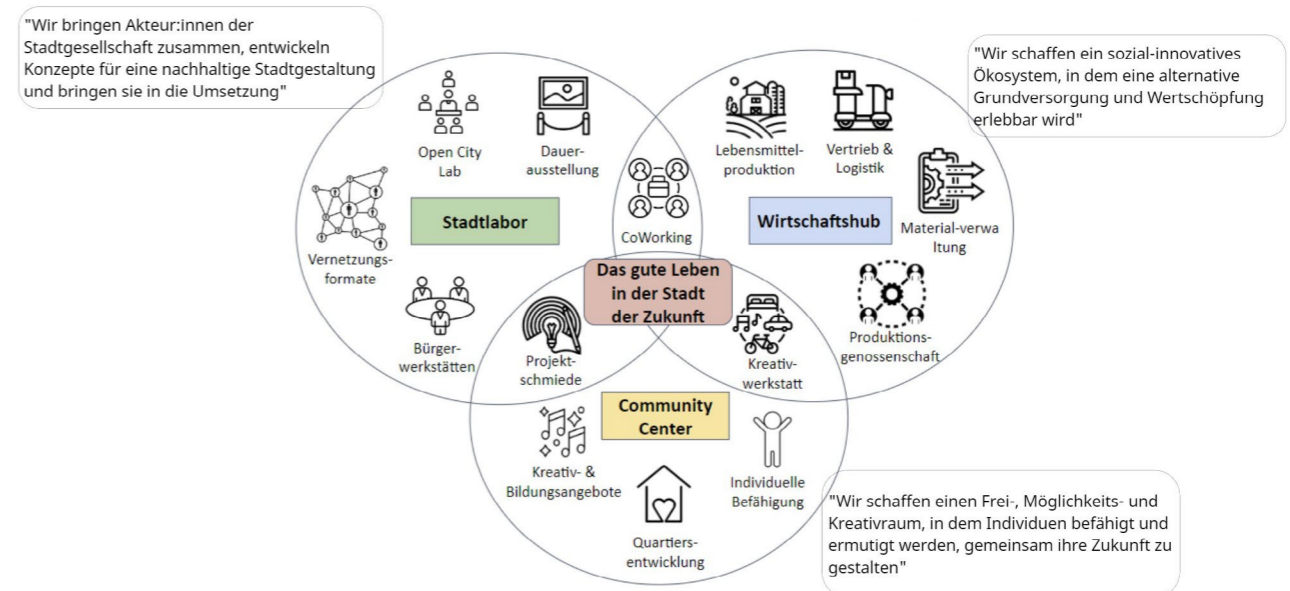


Fotos: Dana Schmidt

Wiesenviertel

Das WandelWerk 1.0

als Prototyp für ein Zentrum urbaner Transformation



Transformation: Arbeiten in Komplexität

Neues Handeln? Neues Denken?

FRANK BOSBOOM, Innovention Change Management BV und selbstständiger Dozent und Trainer für Veränderungsmanagement und Berater in Transformationsprozessen bei Sioo, Niederlande

Transformation fordert uns in unserer Professionalität – jedoch vielleicht anders, als wir zunächst denken. Unter „Professionalität“ verstehe ich, gerade in unübersichtlichen und herausfordernden Arbeitssituationen präsent und aufmerksam zu sein, damit man auf unerwartete Dinge reagieren kann.

Ein Video, abrufbar unter dem untenstehenden Link, zeigt ein Beispiel für Professionalität im oben genannten Sinne, für Vertrauen in die eigenen Kompetenzen ebenso wie in die der Mitagierenden. Es zeigt die Pianistin Maria Joao Pires, die in einem Lunch-Konzert in Amsterdam mit einer anderen Mozart-Komposition rechnet, als der Dirigent mit dem Orchester anstimmt ...

<https://www.youtube.com/watch?v=n89F9YKPN0g>

Das Fachgebiet des Änderungsmanagements ist gefüllt mit Werkzeugen, um mit dem Unbekannten umzugehen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln ist ein mentaler Schritt: **Das „Getue“¹ als den Kern der Arbeit in der Stadtentwicklung** zu erkennen. Wenn es nur um die Umsetzung von allgemein bekannten Regeln ginge (wie z.B. das Spielen von Noten), dann wäre die Aufgabe einfach, und es bräuchte keine hochqualifizierten Fachleute. Aber es verhält sich anders: Der Umgang mit dem „Getue“, also mit dem Undefinierten, der Versuch, Transparenz zu schaffen, zu überzeugen, gegen falsche Informationen anzugehen etc., das ist die Essenz unserer Arbeit.

Ein erstes Beispiel für häufig auftretendes „Getue“ ist schon die Meinungsverschiedenheit darüber, wie eigentlich die Aufgabe genau aussieht. Im Änderungsmanagement hat Dave Snowden² hierzu Forschungen durchgeführt. Er unterscheidet dabei zwei Arten von Aufgaben, die oft verwechselt werden. Es gibt zum einen strukturierte Aufgaben (links im Schaubild), die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie eine einfache, lineare Problem-Lösungs-Dynamik haben. Diese Art von Problemen lässt sich durch Expert:innenwissen und eine einfache Analyse lösen. Zum Beispiel: Wir können eine Wohnung in zwei Einheiten aufteilen, um den Wohnungsmangel zu beheben, und damit einen Beitrag zur Lösung für die Zunahme der Einpersonenhaushalte finden. Oder wir können Häuser mit vorgefertigten Modulen aufstocken und so einfach etwas gegen die Wohnungsnot tun. Aber sobald andere Menschen mit der Teilung oder der Aufstockung nicht einverstanden sind, oder die Feuerwehr sagt, aus Brandschutzgründen sei das nicht möglich, wird klar: so einfach und strukturiert ist das Problem nicht – auch wenn viele für Planung und Architektur Zuständige mit ihrer Arbeit so um-

¹Aus dem niederländischen „gedoe“ übersetzt. Es gibt im Deutschen kein bedeutungsgleiches Wort.

² Dave Snowden ist Berater und Forscher im Bereich Wissensmanagement und Komplexitätswissenschaft. Mehr über das von ihm (mit) entwickelte Modell "Cynefin" unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

gehen, als ob die Realität genauso aussieht. Aber ehrlicherweise ist es doch eher selten, dass alle anderen gespannt auf einen Lösungsvorschlag warten und dann sofort mit der Umsetzung beginnen, weil sie völlig mit der Logik dieser Lösung einverstanden sind. Ist es nicht eher so, dass andere inzwischen auch etwas unternommen haben, dass sich die Welt weiterentwickelt hat? Prozesse sind dauerhaft dynamisch, und damit ändert sich auch die Aufgabe ständig.

Auf der linken Seite des Schaubildes beschreibt Snowden daher komplexe Aufgaben, die nicht auf einfache Problem-Lösungs-Zusammenhänge zu reduzieren sind. Unser gelerntes Fachwissen reicht hier nicht aus, es erfordert Mut zum Experimentieren, weil nicht vorhersehbar ist, was möglich ist und was am Ende dabei herauskommt.

Beispiele für komplexe Probleme sind umfassende Gebietstransformationen, wie wir sie in den Niederlanden oder in Deutschland gerade häufig erleben. Oft startet man zur Entwicklung eines unattraktiven Gebiets mit einer kreativen Szene, installiert einige Projekte und lässt Raum für weitere Entwicklungen. Bei einem niederländischen Wohnungsbauprojekt, das mehrheitlich darauf setzt autofrei zu sein, wurden Alternativen und Improvisation von vornherein mit angelegt. Eine Verkehrsmanagementgruppe hilft in den ersten 15 Jahren nach Fertigstellung bei der Lösung von Mobilitäts- und Transportfragen. Grünflächen können später noch in Verkehrsflächen umgewandelt werden. An die Feuerwehr ging die Mitteilung, dass im Brandfall die Grünflächen als Wege genutzt werden müssen. Straßen gibt es in dem neuen Gebiet nicht. Hier wurde mit Mut gearbeitet! Ob es langfristig realistisch ist, wird sich zeigen. Solche Aufgaben werden als komplex bezeichnet, weil ihre Bestandteile Auswirkungen aufeinander haben, die Entwicklung und die daraus neu entstehenden Aufgaben stehen nie still.

Das „Getue“ kann also aus unterschiedlichen Gründen entstehen:

- a) Menschen unterschiedlicher Disziplinen treffen aufeinander. Dabei gehen die einen davon aus, eine einfache, strukturierte Aufgabe vor sich zu haben. Andere sehen die Komplexität und können keiner einfachen, schnellen Lösung zustimmen.
- b) Eigentlich strukturierte Probleme werden für komplex gehalten. Dann richten wir verschiedene Prozesse ein und experimentieren gemeinsam, während die Lösung einfach darin bestünde, eine:n Expert:in zu fragen, was in dieser Situation zu tun ist.

c) Komplexe Probleme werden fälschlicherweise vereinfacht dargestellt. Dann werden einfache Lösungen für komplexe Probleme umgesetzt, die nicht funktionieren und nur weitere oder größere Probleme verursachen. Sätze wie „Wir müssen zunächst dieses Problem lösen und dann können wir anfangen“ verkennen die Komplexität und führen nicht zum Ziel. Meine Erfahrung ist, dass in vielen Gruppen dann Ruhe einkehrt, wenn sie anfangen, die Komplexität und die dazu gehören-

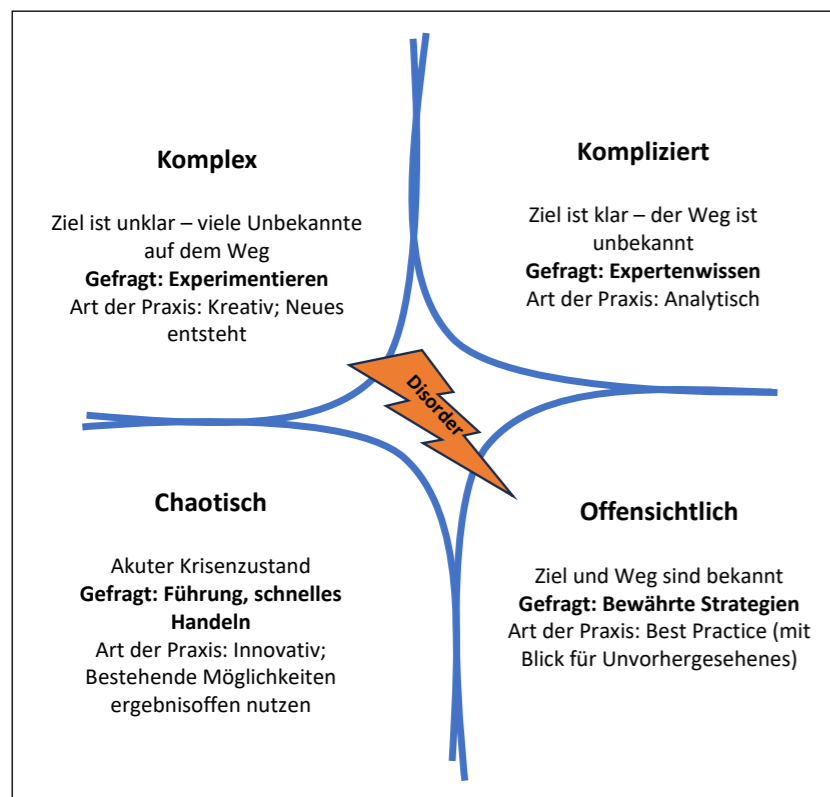


den Probleme zu schätzen. Der Gedanke ist dann nicht mehr, wir müssen erst das Problem lösen, und dann können wir endlich arbeiten. Nein, das Problem ist die Realität und die Aufgabe.

Eine andere Art von „Getue“ entsteht, wenn die drei Arten von organisatorischen Aufgaben durcheinandergebracht werden. Um eine Theatermetapher zu verwenden: Ist jedem zu jeder Zeit klar, in welcher Szene er/sie sich gerade befindet, und was in dieser Szene zu tun ist? In Anlehnung an die Spieltheorie unterscheiden wir das Handeln auf drei „Spielebenen“: Politik, Verwaltung und die Ebene der Umsetzung.

Das politische Spiel konzentriert sich auf die Zuweisung von Werten. Hier wird zum Beispiel das Ziel gesetzt, ob die Schaffung von Wohnraum wichtiger ist, als Mobilität zu gewährleisten oder die Belange der Natur zu berücksichtigen. In den Niederlanden wurde zum Beispiel beschlossen, dass zwischen 2022 und 2030 900.000 neue Wohnungen gebaut werden müssen (bei einem aktuellen Bestand von acht Millionen Wohnungen!). Der Wohnungsbauminister hat hierzu Vereinbarungen mit den Regionen getroffen und Geld bereitgestellt. Dabei geht es noch nicht darum, wo genau gebaut werden soll, sondern lediglich um die Formulierung des quantitativen Ziels. Solche politischen Ziele werden in der Regel aufgestellt, ohne zu überlegen, was sie für die Umsetzung bedeuten (wo finden wir die nötige Fläche, mit welchem Personal sind Planung und Genehmigung zu bewerkstelligen, welche Investoren finden sich hierfür, wie ist der Bau finanzierbar, u.v.m.).

Wenn der politische Konflikt gelöst und die Vereinbarung getroffen ist, widmet sich die Politik dem nächsten Thema. Der "Rest" wird als Ausführung betrachtet. So läuft es in diesem Spiel: Vereinbarungen treffen, die Unterschrift darunter setzen und mit dem nächsten Thema weitermachen. Ein Fallstrick besteht darin, dass zu lange über die verschiedenen Positionen diskutiert wird und dann Kompromisse geschlossen werden, die sich in der Praxis als undurchführbar erweisen.



Das Cynefin-Modell nach Snowden

Politik (Ziele, Werte)

Verwaltung (Bedingungen, Organisation)

Umsetzung (Gebäude abreißen und bauen)

Das zweite Spiel findet in der Verwaltung statt, und konzentriert sich auf die Rahmenbedingungen und das "Konfliktmanagement". Auf dieser Ebene werden zum Beispiel Listen mit Chancen und Möglichkeiten für eine praktische Bauweise erstellt, beispielsweise in Form einer Potenzialanalyse. Es wird auf die Machbarkeit und das Beseitigen von Engpässen geachtet. Ein wichtiger Engpass in den Niederlanden sind derzeit die Stromnetze. Wir können nicht unendlich bauen, weil vielfach kein Anschluss an das Stromnetz möglich ist. Daher werden die Pläne der Stromversorger und die Baupläne aufeinander abgestimmt. Ein Problem besteht darin, dass Konflikte nicht eskalieren sollen, weil der Fokus zu sehr auf der Realisierungsabsicht liegt. Denn es ist klar, dass diese 900.000 Wohnungen nicht zu verwirklichen sind, wenn wir beispielsweise nicht auf Naturschutz und Landwirtschaft verzichten und die Nordniederlande oder die Hoge Veluwe in Baugebiete umwandeln. Wir können endlos Szenarien und Pläne erstellen, die politische Zielsetzung passt einfach nicht in die aktuellen Rahmenbedingungen. Im „Verwaltungsspiel“ bringt man solche Konflikte auf die Bühne, damit die Politik eine Entscheidung treffen kann und setzt pragmatisch das um, was möglich ist.

Ein weiteres häufig auftretendes Problem besteht darin, dass die Anweisung zur Ausführung undeutlich, nicht spezifisch genug ist: Baut ein schönes Wohnviertel, fangt an zu bauen, es muss bis zu diesem wichtigen Termin fertig werden! Und dann passiert zunächst nichts, weil nicht klar ist, was von der Ausführung verlangt wird. In den Worten von Snowden wird die Komplexität der Aufgabe entweder zu hoch oder zu gering eingeschätzt.

Das dritte Spiel bewegt sich auf der Ebene der Umsetzung. Dieses Spiel wird nur gestartet, wenn es einen konkreten Standort und eine konkrete Frage gibt. Das Problem, das man hier sieht, besteht manchmal darin, dass wir etwas entwerfen, das überhaupt nicht funktioniert. „Hätten Sie uns früher gefragt, dann hätten wir Ihnen gesagt, dass diese Heizungsanlage zu schwer für die Dächer ist.“ So etwas passiert in der Praxis tatsächlich!

Es gibt also zwei grundlegende Quellen für „Getue“, und zwar unterschiedliche Sichtweisen auf die Aufgabe und Verwirrung über das "Spiel", in dem wir uns befinden.

Wie können wir mit diesen Problemen umgehen? Aus Untersuchungen zur Zusammenarbeit mehrerer Interessengruppen ergeben sich die folgenden Elemente, auf die wir Einfluss nehmen können:

- Wissen alle Beteiligten, was Ziel und Ambition des Projektes sind? Falls nicht, müssen sie klar formuliert werden!
- Sind die Interessen aller Beteiligten bekannt? Wenn nicht, was kann ich tun, um diese zu verdeutlichen? Und gehen die Interessen in die gleiche Richtung?
- Wie sind wir organisiert? Ist klar, wer worüber entscheidet? Ist die Kommunikationsstruktur gut organisiert?
- Sind die zwischenmenschlichen Beziehungen gut? Kennen wir uns? Haben wir die Handynummer des anderen?
- Und schließlich: Wie haben wir den gesamten Prozess organisiert? Haben wir alle Schritte von der Mitbestimmung über Beschlüsse bis hin zum rechtzeitigen Schalten zwischen Politik und Ausführung im Blick?

Über diese Fragen hinaus gibt es eigentlich nicht viel mehr zu sagen, als dass Sie von Zeit zu Zeit miteinander darüber sprechen sollten, wie diese Aspekte berücksichtigt werden. Und wenn es eine Lücke gibt, sollten Sie gemeinsam darüber nachdenken, was Sie dagegen tun können.

Unter <https://www.youtube.com/watch?v=sjw3mraskoE> kann man sich ein wunderbares Beispiel für eine neue Verkehrsführung ansehen, bei dem man alle planerischen Prinzipien berücksichtigt hat, um alle Unklarheiten und „Getue“ zu vermeiden. Leider wurde die Lösung zur Katastrophe für die Benutzer:innen, und das unmittelbar vor dem Krankenhaus in Utrecht: Die Verkehrsteilnehmenden sind hauptsächlich damit beschäftigt den Zeichen für die Verkehrsführung zu folgen, anstatt aufeinander zu achten. Anders ausgedrückt, das Bewusstsein wird ausgeschaltet, und damit entsteht die Unfähigkeit, mit der Komplexität umzugehen.

Ich wünsche uns, die Schönheit des „Getue“ genießen zu können. Wahre Schönheit entsteht durch Training und gute Vorbereitung. Ein echter Profi weiß im richtigen Moment das Richtige zu tun und orientiert sich nicht an dem, was andere von ihm erwarten oder was der eigenen Position oder dem Ego entspringt.

Darum geht es für mich bei der Arbeit in der Komplexität. Der Stadtumbau steht für ein anderes Verständnis für ein neues Denken und Handeln.

Lasst uns Raum schaffen zum Staunen, für neue Begegnungen und ambitionierte Projekte!

Agieren mit zwei Geschwindigkeiten?

Stadtumbau zwischen konkretem Handlungsdruck und längerfristiger Strategieentwicklung

Eine Debatte mit:

ANJA BIERWIRTH, Leiterin des Forschungsbereichs Stadtumbau am Wuppertal Institut und Leiterin des SInBa-Projektes im Auftrag des BMBF „Soziale Innovationen in Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung“

FRANK BOSBOOM, Innovation Change Management BV und Selbständiger Berater bei Sioo, NL

PROF. DR. ROLF BRACKE, Direktor der Fraunhofer Einrichtung für Energieinfrastrukturen und Geothermie (IEG)

DR. RAQUEL JAUREGUÍZAR, Projektleiterin der IBA Stuttgart 2027

SUSANNE LINNEBACH, Leiterin des Amtes für Stadterneuerung, Stadt Dortmund

Urbane Transformation bewegt sich in einem schwierigen Feld: Wir müssen zeitnah Erfolge erzielen, weil die Systeme (Verkehr, Energie, Stadtklima etc.) sichtbar und spürbar an ihre Grenzen kommen. Zugleich müssen komplexe Strategien koordiniert entwickelt und umgesetzt werden – wir müssen mit kleinen Schritten ein langfristiges Ziel erreichen. Und die Menschen müssen mitgenommen werden. Welche Weichen müssen gestellt werden, damit das erfolgreich gelingen kann?

Moderation: Wieviel Beteiligung in komplexen und experimentellen Planungsprozessen ist sinnvoll? Wie geht man mit Partikularinteressen um, in Zeiten, wo immer mehr auf die eigenen Bedürfnisse als auf das Gemeinwohl geachtet wird?

Anja Bierwirth: Der derzeitige Beteiligungsanspruch „wir müssen alle mitnehmen“ basiert m.E. auf einem Missverständnis. Der englische Ausdruck „leave no one behind“ zielt auf einen gerechten Ausgleich ab und meint damit etwas völlig anderes. Den Ausdruck umzudrehen führt zu der Fehlannahme, Stadtentwicklung sei ein Wunschkonzert. Das ist sie nicht! Wir müssen sehr klar differenzieren, welche Themen und Ziele verhandelbar sind und welche nicht. Dass auf dem Weg Konflikte entstehen, darf uns dabei nicht vom Umbau abhalten, denn Konflikte sind völlig normal! Auch in einer Stadt wie Kopenhagen mit ihrem klaren Fokus auf die Förderung des Radverkehrs gab es sie, allerdings schon vor 30 Jahren – heute spricht darüber keiner mehr.

Susanne Linnebach: Zu sagen, wir können alle Interessen berücksichtigen, ist unrealistisch. Unsere strategischen Linien und Ziele dürfen wir nicht außer Acht lassen. Aber gerade, wenn es kompliziert wird, finde ich es wesentlich, die Menschen anzuhören und mit ihnen in den Diskurs zu treten. Dabei sagen wir ganz klar, welche Einflussmöglichkeiten mit der Beteiligung eröffnet werden. Manchmal geht es um reine Information, manchmal können wir auch Wünsche berücksichtigen. Gerade bei sensiblen Themen, die die Öffentlichkeit bewegen, ist Transparenz wichtig. Zusammen mit unserem Amt für Marketing und Kommunikation machen wir Angebote, bei denen es zum Teil einfach darum geht, die Stimmung wieder herunterzukochen. Mir ist es wichtig, in komplexen, langwierigen Planungsprozessen immer wieder Zwischenergebnisse sichtbar zu machen.

Moderation: Für die notwendigen Prozesse der Transformation mangelt es nicht an Ideen, und durch die Vielzahl an Förderprogrammen gibt es auch ausreichend finanzielle Mittel. Was fehlt, ist Fachpersonal. Aber vielleicht ist es viel entscheidender, dass es an zentralen Stellen der Institutionen und der Prozesse Defizite in der Koordination und Abstimmung gibt? Fehlt ein Dirigent, der die Partitur / die Strategie kennt, der weiß, wer welche Rolle spielt und wann sie mit welcher Dynamik zum Einsatz kommt – und der Vertrauen in die Kompetenz der Mitwirkenden hat?

Dr. Raquel Jaureguizar: Ja, das erleben wir bei der Zusammenarbeit mit den Kommunen ganz häufig. Es fehlt oft jemand, der den Hut aufhat. Das beginnt schon bei der Politik. Wenn der

politische Wille eindeutig da wäre, dann würde vieles in der Planung und Umsetzung einfacher und schneller gehen. Wenn die politische Unterstützung jedoch fehlt, dann führt dies auf der Umsetzungsebene häufig zu Zurückhaltung. Es fehlt der Mut, Verantwortung zu übernehmen und, ja, dabei möglicherweise Fehler zu machen. Es ist für den Prozess sehr wichtig, dass es z.B. eine Steuerungsgruppe gibt, die den Gesamtüberblick über den Entwicklungsprozess hat und strategische Entscheidungen trifft. Diese Aufgabe kann durch eine externe Projektsteuerung unterstützt werden. In der ressortübergreifenden Zusammenarbeit geht es um Empathie und Vertrauen darin, dass es auch von der anderen Seite gute Ideen gibt und man dieselben Ziele verfolgt.

„Beteiligung heißt nicht, dass alle Menschen zu allen Themen ihre Meinung sagen sollen, sondern heißt, Transparenz über das eigene Handeln zu erzeugen. In komplexen Prozessen sind die strategischen Linien wichtig – genauso wie greif- und sichtbare Aktionen, die den Bürger:innen zeigen, was warum passiert.“

Susanne Linnebach



Moderation: Lassen Sie uns einen Blick auf die Zusammenarbeit in der Verwaltung werfen. Gibt es Methoden, um die querschnittsorientierte Zusammenarbeit zu stärken? Und wie können die Entscheidungskompetenzen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen besser aufeinander abgestimmt werden?

Anja Bierwirth: Das Wuppertal Institut begleitet aktuell Kommunen mit einem organisationsexperimentellen Beratungsansatz. In den betreffenden Stadtverwaltungen soll durch eine externe Begleitung bewusst ein Blick auf Strukturen und Stellen in der Verwaltung geworfen werden, die eine kooperative Zusammenarbeit behindern bzw. verbessern können. Ziel der Begleitung ist es, Verwaltungsabläufe zu vereinfachen, zu besseren Lösungen zu kommen und das kommunale Handeln zu beschleunigen. Es geht auch darum, die Prinzipien der nachhaltigen Stadtentwicklung fest zu verankern. Die alleinige Zuständigkeit einzelner Ämter muss zugunsten einer interdisziplinären Zusammenarbeit in der Verwaltung aufgebrochen werden. An allen Stellen, wo es beispielsweise um das Bauen geht, müssen die klimagerechten Prinzipien viel mehr in den Blick genommen werden:

Vorrang für Fußgänger und Radfahrer, Begrünung und Beschattung öffentlicher Räume und Spielflächen und Verzicht von Stellplätzen zugunsten klimagerechter Straßenräume und Plätze. Viele Aufgaben werden noch nicht mit der notwendigen Konsequenz von den Kommunen verfolgt.

Moderation: Herr Prof. Dr. Bracke, Ihr Institut begleitet Kommunen und Industrie auf dem Weg der Dekarbonisierung. Sie sehen die Politik definitiv mit in der Verantwortung und fordern auch von ihr mehr Mut, mehr Risikobereitschaft und Selbstvertrauen auf dem Weg zur Klimaneutralität?

Prof. Dr. Rolf Bracke: Wir stehen vor einer fundamentalen Umstellung. Bisher wollten wir alle Strom in die Steckdosen und Wärme an alle Haustüren geliefert bekommen, gleichzeitig aber nichts von den Produktionsstätten und Transportrassen sehen oder behelligt werden. Nun aber wird jeder Haushalt von der Umstellung betroffen sein, was eine riesige Herausforderung ist. Wir müssen unser Energiesystem komplett neu denken und uns auf eine vollständig neue Infrastruktur in unseren Städten einstellen, für die wir zum Teil noch keine standardisierten Prozesse haben.

„Die Umsetzung von innovativen Ideen scheitert oft an Menschen: Ideen und Fördergelder sind da, aber es mangelt an den erforderlichen Strukturen und personellen Ressourcen für eine konservative und effiziente Projektsteuerung, die das Zusammenwirken aller Beteiligten koordiniert.“

Dr. Raquel Jaureguizar





Frank Bosboom: Ich sehe weder ein „mehr“ noch ein „weniger“. Was ich sehe ist, dass es immer komplizierter wird. Wenn man wirklich etwas erreichen will, dann muss man handeln und nicht debattieren, und wenn diejenigen, die gerne debattieren, über Baumstandorte streiten wollen, dann können sie das gerne noch für weitere 100 Bäume machen. In der Zwischenzeit können andere weiter an der Umsetzung konkreter Themen arbeiten.

Anja Bierwirth: Die Notwendigkeit einer sachorientierten Arbeit der Politik ist auch heute Vormittag in den Ausführungen der Ministerin angeklungen. Wenn politische Beschlüsse gefasst werden, müssen diese auch nachvollzogen werden. Und wenn die Ergebnisse erst 20 Jahre später in die Umsetzung gelangen, dann muss man sich zu Recht fragen, ob die geplanten Maßnahmen noch zeitgemäß sind.

Die Politik muss mutiger die Ziele vorgeben und Themen angehen, für die es noch keinen gesellschaftlichen Konsens gibt. Beispielsweise müssten Vorranggebiete für Windparks, für Solaranlagen oder geothermische Bohrungen vorgegeben werden. Es darf nicht nur an die nächste Wahl, sondern es muss auch mal bis in das Jahr 2035 gedacht werden. In einem aktuellen Artikel habe ich gelesen, dass wir alleine für das Bauen über 47.000 Normen und Regelwerke verfügen. Vielleicht müssen wir uns davon auch ein Stück lösen und neben der konventionellen Planung auch mehr experimentelle Lösungen zulassen.

Anja Bierwirth: Um diesen wichtigen Gedanken zu ergänzen: Politik muss Freiräume und Rückhalt für innovative Lösungen geben. Sie muss sich aber auch fragen, ob sie überall mitreden muss. Es kann doch nicht sein, dass Lokalpolitik über jeden Baum in der Stadt diskutiert. Zwischen Politik und Verwaltung muss es mehr Vertrauen geben. Vereinfacht gesagt beobachten wir häufig, dass die Politik Erfolge gerne für sich reklamiert. Wenn es aber schlecht läuft, ist es das Versagen der Verwaltung.

Moderation: Ich möchte einmal ins Plenum fragen: Wie gelingt die sachorientierte Arbeit der Politik in Ihren Kommunen?

Aus dem Plenum: Es ist sicher wichtig, dass wir offener und transparenter mit der Politik zusammenarbeiten. Aber auch innerhalb der Verwaltung müssen wir besser kooperieren. Im Alltag gibt es häufig kultivierte Gepflogenheiten für die Zusammenarbeit. Da gibt es jene, die in den Verwaltungsstrukturen groß geworden sind und jene, die eher anders ‚sozialisiert‘ von außen dazu kommen. Wir von der Stadtentwicklung sind da eher die Exot:innen. Vielfach hört man beispielsweise aus der Verkehrsplanung die Frage, was sie mit den Stadterneuerungsprojekten zu tun habe. Oder das Hochbauamt verwehrt sich vor neuen Aufgaben und verweist auf eine eigene Prioritätenliste oder den Personalnotstand. Wir müssen uns viel stärker auf die gemeinsamen Ziele und eine gute Zusammenarbeit verständigen.

Anja Bierwirth: Den Drang in der Kommunalverwaltung zum sektoralen Denken und Handeln kann ich nur bestätigen. Dabei hängen die Dinge oft eng zusammen. Wenn ich an einer



„Fundamentale Systemwechsel können wir nicht nach den Regeln der bisherigen erprobten Systeme realisieren! Wir brauchen mehr Handlungsspielräume und Vereinfachungen in den Genehmigungsverfahren, mehr Mut und Risikobereitschaft bei der politischen Weichenstellung und verantwortlich Planenden und mehr Veränderungswillen im Hinblick auf das eigene Handeln.“

Prof. Dr. Rolf Bracke

Moderation: Herr Bosboom, wie kann eine vertrauensvollere Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung entstehen? Wie gestaltet man einen kulturellen Wandel in den Arbeitsprozessen? Sehen Sie einen Fortschritt in der Zusammenarbeit und mehr Mut zum Experimentieren?

Stelle etwas entscheide, kann das verschiedene Folgewirkungen in ganz anderen fachlichen Zusammenhängen auslösen. Vielfach hilft es auch, wenn ich die Personen in anderen Fachbereichen identifiziere, die etwas verändern möchten und mit diesen schon mal eine neue Qualität der Zusammenarbeit einleite. Auch hier müssen





Kompromisse eingegangen werden. Aber es ist erfolgversprechender, wenn man frühzeitig zusammenarbeitet, als einen eigenständig erarbeiteten Plan in Umlauf zu bringen und danach 17 Stellungnahmen einarbeiten zu müssen.

Moderation: Aber Verwaltungsstrukturen haben doch auch ihren Sinn. Die Organisation in Ämtern und Abteilungen ist nicht allein Selbstzweck, sondern hilft auch Aufgaben zu strukturieren.

Anja Bierwirth: Diese Aufteilung hat lange Zeit funktioniert. Doch heute reden wir von zukunftsentscheidenden Anforderungen seitens des Klimaschutzes, der Klimaanpassung, der Digitalisierung, des sozialen Ausgleichs und vielem anderen mehr. Und diese ganz zentralen neuen Aufgaben nennen wir dann Querschnittsthemen, weil sie nicht in unsere etablierten Strukturen passen. Wir passen also die Aufgaben in das Korsett unserer Strukturen, anstatt uns den Aufgaben entsprechend neu zu organisieren. Für kleinere Verwaltungseinheiten gibt es Beispiele, in denen die alten Strukturen aufgelöst und das Arbeiten in Projektteams organisiert wird. Diese sind flexibel und können sich neuen Anforderungen immer wieder anpassen. Wir benötigen Prozesse in der Stadtentwicklung, die deutlich schneller funktionieren.

Susanne Linnebach: In Dortmund haben wir über 11.000 Mitarbeitende in der Stadtverwaltung. Strukturen zu verändern, ist ein langwieriger Prozess und nicht in allen Fällen erforderlich. In der Stadtentwicklung sind wir integriertes und vernetztes Denken und Arbeiten gewohnt. Bei den neuen Themen Energiewende, Klimakrise und Verkehrswende müssen neben der Stadtentwicklung auch

andere Fachdisziplinen mit an den Tisch. Diese neue Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung ist eine riesige Zukunftsaufgabe und gleichzeitig eine große Chance. Ich bin sehr für das Bottom-up Prinzip, aber es braucht auch deutliche Signale von oben. Wenn mein Oberbürgermeister sagt, wofür er steht, was er erreichen will und das auch im politischen Raum durchsteht, dann fällt das neue Denken auch auf den Arbeitsebenen deutlich leichter. Eine Neustrukturierung der Arbeit muss dabei von ganz oben gelebt werden.

Moderation: Die Impulse gehen dabei ja meist von der Stadtentwicklung aus. Müssen wir als Planende nicht vielleicht einen Schritt zurücktreten und anderen Bereichen Raum geben, um die Projekte als gemeinsame Maßnahmen begreifen zu können? Vielleicht braucht es diese innere Stärke, um andere mit in die Planung einbeziehen zu können. In dem Beispiel des Kulturzentrums Witten in einer unserer Arbeitsgruppen heute Vormittag hat man auch mit ganz wenigen Vorgaben angefangen und ist ergebnisoffen in den Prozess gegangen, um dann zu schauen, was sich daraus entwickelt. Also wir nehmen die Perspektive der anderen ein und geben nur wenige Rahmenbedingungen vor. Brauchen wir als Planende vielleicht auch ein neues Rollenverständnis?

Prof. Dr. Rolf Bracke: Wenn man Ihren Hinweis auf mein Arbeitsfeld überträgt, ergibt sich sehr wohl eine interessante Sichtweise. Wenn man die neue Wärmeplanung hinbekommen will, muss man vielleicht stärker prozessorientiert denken. Vielleicht geht es nicht darum, sich vorne hinzustellen und allen die eigene Meinung aufzudrücken, sondern möglicherweise eher wie ein Diri-

gent zu orchestrieren: Die Handelnden zu stärken und die Rollen zuzuordnen. Mir ist aber wichtig zu betonen, dass wir alle in diesem Transformationsprozess über unsere bisherigen Grenzen hinausgehen müssen, weil wir jetzt innerhalb sehr kurzer Zeit Neuland betreten müssen. Dazu gehört eben auch Mut. Und den nehme ich jetzt nicht immer auf der planerischen und der administrativen Seite wahr; und in der Politik häufig auch nicht in notwendigem Maß.

Moderation: Die Frage, wie wir zukünftig unseren Energiebedarf decken, ist sicher ein eigenes aber sehr interessantes Thema. Welche Rahmenbedingungen müssten für einen verstärkten Einsatz der Geothermie geschaffen werden? Brauchen wir so etwas wie Braunkohlepläne für Geothermie in NRW?

Prof. Dr. Rolf Bracke: Wir haben die Energiewende immer nur als Stromwende gedacht. Wir haben nie über die Transformation der Wärmeversorgung nachgedacht, weil wir wie Junkies am billigen russischen Erdgas hingen. Nun müssen wir ganz kurzfristig umsteigen. Ich vermute, dass in den Kommunen, die heute hier auf der Tagung vertreten sind, mit Ausnahme von Erdwärmepumpen, bisher kein größeres geothermisches Projekt umgesetzt wurde. Ein Heizwerk auf geothermischer Basis ist sehr kostenintensiv. Daher schrecken viele Stadtwerke und kommunale Versorger davor zurück. Hinzu kommt, dass der tiefe Untergrund hier in NRW nicht besonders gut erkundet ist. Hier im Kohleland NRW hat man nicht unter 1.000 Meter geschaut. In München dagegen hat man bereits vor 20 Jahren damit angefangen, das gesamte Fernwärmenetz der Stadt München auf Geothermie umzustellen. In NRW hat die ernsthafte Suche nach Alternativen erst jetzt mit den Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine begonnen. Der angekündigte Masterplan Geothermie der Landesregierung ist sicherlich ein wichtiger Meilenstein.

Aus dem Plenum: Als Vertreter der Zivilgesellschaft auf dieser Veranstaltung möchte ich anmerken, dass es bisher sehr stark um die Rolle der Politik und der Verwaltung im Transformationsprozess ging. Es sollten aber viel stärker auch die Potenziale auf Seiten der Stadtgesellschaft und kleinen Unternehmen vor Ort in den Blick genommen werden. Gerade im lokalen Milieu entsteht häufig Innovation. Hier können Modelle entwickelt, erprobt und auch gesellschaftsfähig gemacht werden. Ich wünsche mir, dass stärker darauf geschaut wird, diese Akteur:innen zu stärken und beispielsweise durch die Einrichtung von Reallaboren zu fördern.

Dr. Raquel Jaureguizar: Ich danke Ihnen für diesen Hinweis, den ich für sehr wichtig halte. Selbst bei einem ambitionierten Projekt wie der IBA dauert es sehr lange, bis Projekte realisiert werden können. Daneben gibt es sehr viele Beispiele von Bürgerschafts- oder Nachbarschaftsinitiativen, die innerhalb kurzer Zeit sehr viel auf die Beine stellen. Genau diese Akteur:innen und dieses Engagement braucht der Transformationsprozess.

Anja Bierwirth: Das möchte ich gerne noch ergänzen. Man kann in der Praxis häufig beobachten, dass sich derartige Initiativen auf den Behörden- und Genehmigungswegen die Motivation ablaufen. Selbst wenn die Konzepte sehr gut durchgearbeitet sind, gibt es aufgrund der Vorgaben und Regularien immer neue Einwände. Ich wünsche mir, dass wir weniger regulieren, schlanke Genehmigungsprozesse haben und viel mehr Experimentierfreude zeigen.

Moderation: Zum Abschluss: Welche motivierenden Botschaften können Sie den Teilnehmenden für die anstehenden Aufgaben mit auf dem Weg geben?

„Wir brauchen mehr Fehlerfreundlichkeit in der Gesellschaft, um notwendige experimentelle Prozesse durchführen zu können, die letztlich zu Transformation im Sinne einer nachhaltigen Stadt führen. Dafür können und müssen wir nicht jeden einzelnen mit seinen und ihren Partikularinteressen mitnehmen. Wir brauchen ein anderes Verständnis von Beteiligung.“

Anja Bierwirth



„Sie sollten keine Angst vor Experimenten haben. Im Gegenteil: In dem Moment, wo man Angst spürt, fängt die wirkliche Arbeit an.“

Frank Bosboom

Anja Bierwirth: Die Frage von vorhin, ob wir die notwendigen Veränderungen mit einer Bottom-up oder Top-down Strategie herstellen sollen, stellt sich meiner Ansicht nach nicht mehr. Es gibt nicht mehr die Frage, ob wir jetzt mehr in erneuerbare Energien oder in die Energieeffizienz investieren sollen und ob wir zuerst die Wärme-, Strom- oder Verkehrswende voranbringen sollen. Wir müssen auf allen Ebenen gleichzeitig vorangehen und endlich die notwendigen Synergien schaffen.

Frank Bosboom: Ganz praktisch: Wenn wir etwas verändern wollen, brauchen wir viele Handynummern von wichtigen Leuten. Das hört sich vielleicht etwas flapsig an, funktioniert in der Praxis aber oft sehr gut. Des Weiteren ist es bei komplexen Aufgabenstellungen wichtig, mit konkreten Dingen und kleinen Schritten zu beginnen und keine Angst vor Experimenten zu haben.

Man sollte auf keinen Fall dort Kraft und Zeit investieren, wo es am schwierigsten ist. Wenn die politische Ebene gerade andere Probleme hat, sollte man keine Energie auf neue politische Ziele verwenden. Vielmehr muss man sich auf die praktische Ebene konzentrieren und dort zeigen, was funktioniert.

Prof. Dr. Rolf Bracke: Haben Sie Mut zum Risiko und um neue Wege zu gehen. Es wäre schön, wenn es analog zur Berufshaftpflichtversicherung für Ingenieure auch eine Absicherung für Mitarbeitende in den Verwaltungen gäbe. Damit man sich in der Verwaltung auch mal traut etwas zuzulassen, das nicht durch konventionelles Planungs- und Verwaltungshandeln abgesichert ist.

Susanne Linnebach: Mit dem Blick auf die Verwaltung denke ich, dass wir selbstbewusst sein können. In der Stadtentwicklung haben wir in der Vergangenheit unter Beweis gestellt, dass wir uns auf neue Sachverhalte einstellen und flexibel arbeiten können. Ich möchte uns alle ermutigen, dass wir diesen Weg weitergehen und unsere Instrumente dafür nutzen.

Dr. Raquel Jaureguizar: Ich möchte uns ebenfalls dazu auffordern, mutiger zu sein und Experimente zu wagen. Dazu ein ganz kurzer historischer Exkurs: Ludwig Mies van der Rohe hat mit der Konzeption der Weissenhofsiedlung ein Experiment in vielerlei Hinsicht gewagt. Er war während des Baus der Siedlung, der mit einem guten Jahr Bauzeit in kürzester Zeit gelang, nicht vor Ort. Es gab keine Telefonate und kein Fax. Die Anweisungen und Koordination erfolgten allein über kurze Briefe. Das ist nur ein kleines Beispiel für die damalige unkonventionelle Vorgehensweise. Wir bauen heute zu konventionell – und wir bauen für die Vergangenheit. Ich möchte motivieren, weil es nur besser werden kann.



Ein kurzes Fazit, Erkenntnisse und offene Fragen

GESCHÄFTSSTELLE STADTUMBAUNETZWERK NRW

Transformation – Erkenntnisse

Es liegt in der Natur des Themas Transformation, dass sich an dieser Stelle kein Fazit ziehen lässt, denn alle, die sich mit Transformation beschäftigen, befinden sich mitten im Prozess. Die Diskussionen und Beiträge während der STADTUMBAU-TAGUNG haben jedoch die eine oder andere Erkenntnis zutage gefördert und einige offene Fragen hinterlassen. Diese möchten wir aus Sicht der Geschäftsstelle hier zusammenfassend auf den Punkt bringen, um sie für den weiteren Lernprozess greifbar zu machen.

Auch ohne gesicherte Erkenntnisse das Machbare anpacken

Notwendige grundlegende Veränderungen in bestehenden Systemen treffen auf eine Gemengelage aus den komplexen Regelwerken der unterschiedlichen Bereiche (Wasser, Boden, Energieversorgung etc.), rechtlichen Vorgaben und nicht immer konform gehenden politischen Zielen. Wo beginnt man mit dem Projekt? Der Vortrag von Frank Bosboom zeigt, dass man dort ansetzen muss, wo Änderungen und Maßnahmen möglich sind. Es gilt also auch in einer gewissen Unsicherheit anzufangen und das Machbare umzusetzen. Es ist sicher ein mühsamer Weg mit viel „Getue“, aber es gibt keine Abkürzung und keine Umgehung. Aber was bedeutet das für Zeitpläne, Meilensteine, Finanzierungsplanung? Und wie lassen sich weitere Partner:innen für eine Mitarbeit gewinnen?

Prioritäten setzen und erkannte Aufgaben umsetzen

Folgt man den politischen Diskussionen und öffentlichen Diskursen, und auch der fachlichen Sicht auf die derzeitige Situation, dann sind alle Aufgaben gleichermaßen dringlich, aber aufgrund begrenzter Ressourcen nicht zeitgleich zu bearbeiten. Wie geht man damit um? Das von Frau Ministerin Ina Scharrenbach erwähnte Beispiel des Wolkenbruch-Plans aus Kopenhagen zeigt, dass man den Mut haben muss, Prioritäten zu setzen und diese standhaft zu vertreten. Auch

wenn dies zur Folge haben kann, dass personelle und finanzielle Ressourcen für diese eine Aufgabe gebündelt werden und andere Bereiche ruhen.

Zusammenarbeit über die Grenzen von Fachdisziplinen hinaus etablieren

Die Zusammenführung der verschiedenen Themen erfordert die Zusammenarbeit der Fachdisziplinen. Nicht alle Beteiligte sind Teamplayer. Wie gelingt es trotzdem, einen gemeinsamen Weg einzuschlagen? Eine Möglichkeit: Die Verwaltung stellt Regeln und Strukturen für ämterübergreifende Projekte auf. So können Projekte zur gemeinsamen Aufgabe werden, und es kann besser gelingen, für die Umsetzung eine kollektive Verantwortung und gemeinsame Zielsetzungen zu entwickeln. Vertrauen in die Kompetenz der anderen Kolleg:innen ist hierfür die Basis. Eine Projektleitung muss nicht gleichbedeutend mit der Federführung durch ein Amt sein – so kann sie leichter über die gewohnten Zuständigkeitsgrenzen hinaus akzeptiert werden. Und wenn die eigene Verwaltung noch nicht so weit ist? Dann gilt es, Partner:innen zu suchen und mit denjenigen zu arbeiten, die daran Interesse haben.

Jeden anzuhören heißt nicht, auf alle zu hören

Bürgerinnen und Bürger müssen „mitgenommen“ werden. Es ist Aufgabe von Politik und Verwaltung, die notwendigen Schritte und anstehenden Veränderungen zu kommunizieren. Wobei Kommunikation auf Augenhöhe nicht gleich Basisdemokratie ist. Mitbestimmungsmöglichkeiten sind dort angebracht, wo es das konkrete Lebensumfeld betrifft bzw. wo die Maßnahmen wirklich verhandelbar sind. Gerade im Hinblick auf Klimafolgenanpassung sind jedoch manche Maßnahmen nicht verhandelbar. Hier geht es darum, Bürger:innen zu informieren und bei un bequemem Sachverhalten auch Konflikte auszuhalten, die nicht vermeidbar sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung müssen sich in diesem Fall auf die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten verlassen können.



Politische Entscheidungen mit Mut und langem Atem

Politik befindet sich in einer schwierigen Position. Auf der einen Seite erwarten Planerinnen und Planer sowie Bürgerinnen und Bürger mutige, zukunftsweisende Entscheidungen in noch nicht erprobten Handlungsfeldern (z.B. der Geothermie). Gerade in Krisenzeiten sollen einerseits schnelle Entscheidungen getroffen, aber andererseits realisierbare, durch Fachwissen abgesicherte Ziele formuliert werden. Daher gilt auch hier: Politik braucht Mut zur Entscheidung und das Rückgrat, diese konsequent zu vertreten. Sie hat eine Kommunalverwaltung als Partner, die die Fachlichkeit mitbringt. Aber wie kann das Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung gestärkt werden?

Offen bleibt auch, wie Planerinnen und Planer damit umgehen, dass vieles nicht verlässlich planbar ist. Insbesondere in Zeiten der Transformation können Ergebnisse nicht linear angesteuert, das heißt wie erwartet umgesetzt werden. Möglich dagegen ist die Benennung von Qualitäten, die erreicht werden sollen. Der Weg dahin muss kooperativ (mit)gestaltet werden. Das ist ein anderes Planungsverständnis, aber vielleicht ein Notwendiges, um die Herausforderungen zu bewältigen.

Verzeichnis der Referent:innen

Anja Bierwirth (Architektin und Umweltwissenschaftlerin) ist seit 2019 Leiterin des Forschungsbereichs Stadtwandel in der Abteilung Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH.

Prof. Dr. Rolf Bracke (Dipl.-Geologe) ist seit Ende 2019 Institutsleiter der Fraunhofer-Einrichtung für Energieinfrastrukturen und Geothermie IEG.

Dr. Markus Bradtke (Dr.-Ing. Raumplanung) ist seit 2015 Stadtbaurat der Stadt Bochum sowie seit 2021 Botschafter des STADTUMBAUNETZWERKS NRW.

Frank Bosboom (Organisationspsychologe) ist seit 2004 Inhaber von Innovention Change Management BV.

Züleyha Demir (Architektin AKNW) ist seit 2020 Bürgermeisterin der Stadt Bochum.

Joscha Denzel (Kulturschaffender) ist seit 2023 1. Vorsitzender im Vorstand des Wiesenviertel e.V. Witten.

Irja Hönekopp (Dipl.-Ing. Stadtplanung) leitet seit 2020 die Abteilung Stadterneuerung und Sanierung / Koordinierungsstelle Stadterneuerung der Stadt Gelsenkirchen.

Dr. Raquel Jaureguizar (Dr.-Ing. Architektin) ist seit 2018 Projektleiterin bei der IBA'27.

Christian Klimm (Dipl.-Ing. MS, Dipl.-Ing. Architekt) ist seit 2018 Sachgebietsleiter für Projektentwicklung im Amt für Stadtplanung und Wohnen der Stadt Bochum.

Anna-Kristina Knebel (Dipl.-Ing. Raumplanung) ist seit 2019 Koordinatorin für Städtebauförderung im Fachbereich Stadt- und Verkehrsplanung der Stadt Krefeld.

Sebastian Kröger (Dipl.-Ing. Stadtplanung) ist seit Januar 2019 Abteilungsleiter für Stadterneuerung und Quartiersentwicklung im Amt für Stadterneuerung der Stadt Dortmund.

Susanne Linnebach (Dipl.-Ing. Raumplanung) war von Januar 2019 – März 2024 Leiterin des Amtes für Stadterneuerung der Stadt Dortmund. Seit April 2024 leitet sie bei der Emschergenossenschaft den Bereich Mitglieder und Förderung.

Jan Pehoviak B.Sc / Stadtmacher ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender des KLuG – Köln leben & gestalten e.V.

Jochen Raube (Dipl.-Ing. Maschinenbau/ Abteilungsleiter Wärmeversorgung) ist seit 17 Jahren Mitarbeiter bei der Stadtwerke Bochum Holding GmbH.

Michaela Rübke (Dipl.-Ing. Raumplanung) leitet seit 2023 das Dezernat Stadtentwicklung|Bauen|Umwelt|Mobilität bei der Stadt Arnsberg und ist seit 2021 Botschafterin des STADTUMBAUNETZWERKS NRW.

Ina Scharrenbach MdL, war von 2017 - 2022 Ministerin für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen und ist seit 2022 Ministerin für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Dr. Frank Schulz (Dr.-Ing. Raumplanung) ist seit 2018 Koordinator für Stadterneuerung in der Abteilung Stadterneuerung und Stadtentwicklung der Stadt Mönchengladbach.

Jasmin Vogel (M.A. Kultur- und Medienmanagement) ist seit 2019 Vorständin der Kulturforum Witten AöR.

Impressum

Herausgeber

Stadt Bochum
Der Oberbürgermeister
Amt für Stadtplanung und Wohnen
Hans-Böckler-Straße 19, 44777 Bochum

Tel.: + 49(0)234 9102501
Fax: +49(0)234 9102342
E-Mail: Amt61@bochum.de

Konzept und Erstellung

Geschäftsstelle STADTUMBAUNETZWERK NRW
Huckarder Straße 12, 44147 Dortmund

Henrik Freudenu, Marion Kamp-Murböck,
Clara Rieken, Dirk Ruß, Carsten Schäfer,
Marcel Werner

Gestaltung

Aurélien Guillery

Druck

SATZDRUCK GmbH

Nachweis Bilder und Abbildungen

Stahm Architekten – Titelseite (links)

ARGE Atelier Loidl Landschaftsarchitekten Berlin /
GREENBOX Landschaftsarchitekten –
Titelseite (Mitte und rechts), Seite 32, 33

Aurélien Guillery – Seite 2

Daniel Sadrowski – Seite 6, 9, 11, 13, 14, 16, 17,
21, 25, 29, 30, 32, 34, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47,
48, 50, 51, 53

blocher partners – Seite 18 (rechts)

Rustler Schriever Architekten – Seite 18 (unten)

Kulturforum Witten AöR – Seite 21, 22

Planungsbüros SHP / lad+ – Seite 24

Stadt Mönchengladbach – Seite 26

Planungsbüro squadra+ – Seite 26

Stadt Krefeld – Seite 28

Stadt Dortmund – Seite 31

VPC + Arcus Planung + Beratung,
Baugesellschaft mbH /
Banz + Riecks, Ingenieur-GmbH – Seite 35

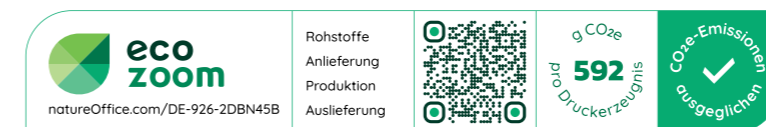
Stadt Bochum – Seite 36

Wiesenviertel e.V. – Seite 38

KLuG e.V. – Seite 39

Cynefin-Modell – Seite 40:
(Eig. Darstellung in Anlehnung an
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/cynefin-framework/>
Zugriff am 05.03.24)

Frank Bosboom – Seite 42



Diese Broschüre wurde gefördert durch:



Ministerium für Heimat, Kommunales,
Bau und Digitalisierung
des Landes Nordrhein-Westfalen



