

**Programm Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung  
(BWPLUS)**

**Kerstin Langer, Bettina Oppermann, Christiane Humborg**

## **Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement**

**Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft:  
Problemtypologien, Einigungspotenziale und Akteurskonstellationen in Baden-  
Württemberg**

**Band 2: Anhang**

**März 2003**

Förderkennzeichen: BWC 20023

Die Arbeiten des Programms Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung werden mit Mitteln des Landes Baden-Württemberg gefördert.

**Impressum:**

**KOMMA.PLAN**

Dipl.-Ing. Kerstin Langer

Prof. Dr.-Ing. Bettina Oppermann

Mitarbeit: Dipl.-Ing. Christiane Humborg, Dipl.-Ing. Daniela Fengler

Wilhelmstraße 9

70182 Stuttgart

Tel: 0711 – 780 4472

Fax: 0711 – 780 4483

[kontakt@komma-plan.de](mailto:kontakt@komma-plan.de)

[www.komma-plan.de](http://www.komma-plan.de)

**Programm Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung  
(BWPLUS)**

**Kerstin Langer, Bettina Oppermann, Christiane Humborg**

## **Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement**

**Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft:  
Problemtypologien, Einigungspotenziale und Akteurskonstellationen in Baden-  
Württemberg**

**Anhang**

**März 2003**

# **Inhalt**

## **Anhang**

- I Protokoll des Abschlussworkshops des Expertendelphis
- II Thesenpapier des Abschlussworkshops des Expertendelphis
- III Fragebögen des Expertendelphis per Email
- IV Projektsteckbriefe und Analysebausteine

# **I Protokoll des Abschlussworkshops des Expertendelphis**

**Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement -  
Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung  
und Bürgerschaft*****Protokoll des Workshops am 18.9.2002, 9.30 – 17.00 Uhr*****Teilnehmerinnen und Teilnehmer*****1. Teil, 9.30 – 12.30 Uhr***

Herr Dipl.-Geogr. Bächle, Verband Region Stuttgart, Stuttgart  
Frau Dipl.-Ing. Bugar, Stadt Erlangen, Amt für Umweltschutz und Energiefragen  
Frau Dipl.-Ing. Gothe, Gothe + Partner, Stuttgart  
Frau Dipl.-Ing. Hartz, AGL, Saarbrücken  
Frau Dipl.-Ing. Müller-Herbers, Baader Konzept Umwelt GmbH, Gunzenhausen  
Herr Prof. Dr. Renn, Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart  
Herr Dipl.-Ing. Ringler, Stadt Karlsruhe, Stadtplanungsamt  
Herr Dipl.-Geoökol. Schrenk, Universität Stuttgart, Institut für Wasserbau  
Herr Dr. Tomerius, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

***zum 2. Teil, 13.30 – 17.00 Uhr kamen dazu***

Frau Dr. Clemens, Planungsverband EFG Böblingen-Sindelfingen, Böblingen  
Herr Dipl.-Ing. Gleim, Ingenieurgesellschaft für Umwelttechnik mbH  
Herr MR Gloger, Ministerium für Umwelt und Verkehr, Referat Boden  
Herr Dipl.-Ing. Krieger, Stadt Stuttgart, Stadtplanungsamt  
Herr Prof. Dr. Ruther-Mehlis, FH Nürtingen, Umwelt- und Stadtplanung  
Herr Dipl.-Ing. Schöck, Dr. Eisele Planungs- und Projektentwicklungsges. mbH, Rottenburg

**Gäste:**

Herr Dipl.-Ing. Marco Pütz, LMU München, Institut für Wirtschaftsgeographie  
Herr Dipl. Sozwiss. Dirk Meuer, Universität Oldenburg, Institut für öffentliche Planung

**Moderation und Protokoll:**

Frau Dipl.-Ing. Langer, Frau Prof. Dr. Oppermann, Frau Dipl.-Ing. Humborg, KOMMA.PLAN

**Gliederung des Protokolls**

1. Anlass und Ziel des Forschungsprojektes
2. Zwischenergebnisse des Expertendelphis, insbesondere der zweiten Runde
3. Anmerkungen zur Einordnung, Abgrenzung und Typisierung der Planungsfälle nach ihrem Win-Win-Potenzial
4. Argumentieren, Verhandeln oder Pokern: Wo liegen spezifische Stärken und Schwächen wichtiger Akteure?
5. Die organisatorische und institutionelle Bewältigung der Planungsfälle
6. Qualitätskriterien für kooperative Projekte

Anlage

## 1 Anlass und Ziel des Forschungsprojektes

Die Übertragbarkeit von kooperativen Verfahrensansätzen in den bundesrepublikanischen Kontext hängt insbesondere von der Art ab, wie die verhandlungsorientierten oder partizipativen Elemente mit den formalen Vorgaben des Planungsrechtes sinnvoll verknüpft werden können.\* Solange die rechtlichen Abwägungserfordernisse gewährleistet werden und die Kommunen sich nicht durch die Projekte frühzeitig in ihrer Entscheidung binden, können die Empfehlungen der Verhandlungsprojekte das Abwägungsmaterial anreichern und somit wertvolle Funktionen im Planungsprozess erfüllen.

Die Grundidee des Forschungsprojektes liegt darin, zu untersuchen, ob es häufige Fallkonstellationen gibt, in denen Akteure zu typischen Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement kommen. In dem Forschungsprojekt „Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement“ wurde nach erfolgreichen Beispielen und Ansätzen für die Integration verschiedener Interessen gesucht.

Nachdem „regelgetragene Verhandlungsmodelle“ aus der Experimentierphase gewachsen und nun im Planungsalltag in vielfältiger Form, z.B. als Runder Tisch, als Bürgerbeteiligung oder als Arbeitskreis durchgeführt werden, können evtl. auch übertragbare Rahmen- und Erfolgsbedingungen identifiziert werden. Methodisch wurde dabei „das Pferd von hinten aufgezäumt“. Der Fokus lag zunächst auf (mehr oder weniger) erfolgreich abgeschlossenen Projekten, die dann in der Vertiefungsphase auf konstruktive und möglichst übertragbare Planungselemente, aber auch auf die Grenzen des Verhandlungsprinzips untersucht wurden.

---

\* In der allgemeinen Diskussion verschwimmen viele Begriffe, die im Rahmen des Forschungsprojektes auch noch einmal klar voneinander abgegrenzt werden müssen:

*Formale Verfahren:* Frühzeitige Bürgerbeteiligung, öffentliche Auslegung und Beteiligung der Träger öffentlicher Belange nach Baugesetzbuch

*Kooperative Verfahren:* formales Verfahren + informelle Verhandlung unter allen, die etwas zur Umsetzung des Projektes beitragen können

*Partizipative Verfahren:* formales Verfahren + informelle Formen der Bürger- und Betroffenenbeteiligung

*Koordination:* Arbeitsteilung und Synchronisation der Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse als Aufgabe des Planungs- und Projektmanagements

*Pläne:* Vorsorgeorientierte und flächenbezogen wirksame Planungsinstrumente in denen Planungskonflikte und Vorhaben zukunftsorientiert und „auf Vorrat“ geregelt werden.

*Projekte:* Problem- und ortsbezogene, befristete Intensivierung von Anstrengungen, um ein Planungsziel festzustellen und zu verwirklichen

*Projektmanagement:* Problemlösungsprozess für ein konkretes Planungs- und Bauvorhaben mit definierten Zielen

*Prozesssteuerung:* Über einzelne Projekte hinausgehende Bewältigung von Planungs- und Bauaufgaben, die durch verschiedene Gremien und mit verschiedenen Arbeitsformen begleitet werden können.

Dabei haben sich die beiden Analysephasen

- der Interviewrunde mit verantwortlichen Experten aus den Fallbeispielen und
- des Expertendelphis

in positiver Art und Weise ergänzt. In der Interviewrunde wurden eher erfolgreiche und prozessunterstützende Vorgehensweisen beschrieben, in dem Delphi wurden zusätzlich auch skeptische Argumente in die Diskussion geworfen, die die Grenzen des Verhandlungsansatzes deutlich machten. Damit wird eine zu euphorische Einschätzung von Verhandlungslösungen als neue konfliktlösende oder kooperationsfördernde Planungsinstrumente relativiert.

Der Workshop mit allen Experten dient der Plausibilitätsprüfung vorläufig erarbeiteter Thesen und Zwischenergebnisse. Die Datenerhebungsphase ist damit abgeschlossen, es folgt die Auswertungsphase. Im Projekt soll aus den Erfahrungen und Erkenntnissen zusätzlich ein Trainingsrollenspiel konzipiert werden. Das Projektteam von KOM-MA.PLAN bedankt sich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die investierte Zeit und das Engagement zu dem Thema und wird über die Ergebnisse berichten.

## **2 Zwischenergebnisse des Expertendelphis, insbesondere der zweiten Runde**

Als Analyseansatz werden insbesondere die aus der Harvard-Schule bekannten Rahmen- und Erfolgsbedingungen für kooperative Projekte untersucht. Dies sind:

- Sowohl akuter als auch zukünftiger Kooperationsbedarf,
- Einsicht in relative Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner im Einsatz von sozialen Ressourcen,
- Offenlegung und Anerkennung eigener Interessen,
- Generierung neuer Optionen zum besseren Ausgleich der offen gelegten Interessen und
- Anwendung des Konsens- und Selbstbindungsprinzips.

Der Begriff „Win-Win-Lösung“ suggeriert Eigenschaften der Projekte, die nicht ohne weiteres in der Übertragung auf das Flächenmanagement zu gewährleisten sind. Dies ist zum einen die Annahme, dass sich in einem Verhandlungsergebnis alle als Gewinner verstehen können, dass man aus einem Null-Summenspiel eine Gewinnkonstellation für alle erzeugen könne und zum anderen die Annahme, dass mithilfe des Verhandlungsansatzes abschließende und bindende Ergebnisse für alle zu finden seien. Realistischer ist die vorsichtige Annahme, dass mithilfe des konsensorientierten Verhandlungsprinzips „begehbare Wege“ aus einer konfliktbehafteten Sackgassensituation zu finden sind und dass, vorausgesetzt am Verhandlungstisch werden gemeinwohlorientierte Ziele nicht ver-

nachlässigt, hier neue und gesellschaftlich tragfähige Vereinbarungen getroffen werden. Die Ergebnisse zielen auf die Zusammenstellung von Wissen, auf den Ausgleich von Interessen, auf die pragmatische Umsetzung der Vereinbarungen und die Eigenbeiträge und Selbstbindungen aller derjenigen, die etwas zu dem Projekt beitragen können.

Die in den Interviews genannten Fälle wurden im Hinblick auf Ihr Win-Win-Potenzial von KOMMA.PLAN in drei bzw. fünf Grundkategorien unterteilt (vgl. Anhang)

Ausgehend von den Flächenkategorien Einzelfläche, Flächenkonglomerat, Kommunaler Flächenpool, Regionaler Teilraum, Region besteht die Annahme, dass das Win-Win-Potenzial zunimmt,

- je größer der Verhandlungsraum und die Möglichkeiten der Bündelung von verschiedenen Interessen wird,
- je weniger emotional die Fragen der Debatte aufgeladen sind und
- je größer auch die Möglichkeiten sind, über Flächenpotenziale mit ähnlichen austauschbaren Funktionen zu verfügen.

Umgekehrt formuliert, je weniger Beteiligte, je geringer der räumliche und planerische Umgriff einer Fläche und je emotionaler die Kontrahenten miteinander umgehen, desto geringer ist die Chance zum Erreichen einer Win-Win-Lösung. Dies spricht dafür, dass das Win-Win-Potenzial zunimmt, je umfassender (höher) die Planungsebene ist (regionale Lösungen wären somit leichter als kommunale und einzelflächenbezogenen Lösungen zu erzielen.)

Dagegen steht jedoch die Annahme, dass eine Lösung um so leichter zu erreichen ist,

- je geringer die Komplexität des Falls,
- je weniger Akteure mit ihren Interessen zum Ausgleich gebracht werden müssen und
- je eher die Dimensionen des Falls vorstellbar und die Umsetzungsschritte konkret sind.

Dies spricht dafür, dass gute Win-Win-Lösungen eher im einzelfallbezogenen Verhandeln liegen und weniger im komplexen regionalen Kontext zu gewährleisten sind. Dieses Dilemma konnte im Rahmen des Workshops nicht aufgelöst werden.

Komplexe regionale Ausgleichsprobleme werden sich allerdings immer verschärfter stellen. Bei stagnierender oder schrumpfender sowie alternder Bevölkerung bedeutet z.B. der heute noch ohne weiteres akzeptierte Wunsch einer Gemeinde nach Erhalt ihrer Einwohnerstärke, um die Infrastruktur auszulasten, dass sie letztlich die jungen Mittelschichtfamilien doch aus Nachbargemeinden abwerben müssen. Bei den Arbeitsplätzen lässt sich dies bereits seit längerem beobachten. Letztlich gibt es bislang für solche Prozesse weder Kompensati-

onsmöglichkeiten (=Verhandlungsmasse) noch die Verfahren zur Steuerung und Moderation.

### **3 Anmerkungen zur Einordnung, Abgrenzung und Typisierung der Planungsfälle nach ihrem Win-Win-Potenzial**

Der Typisierungsvorschlag spiegelt eine planerische Sicht der Dinge wieder. Das Thesengerüst könnte noch weiter ausgebaut werden. Eine Frage, die man zum Beispiel prüfen könnte, wäre, ob mit regionalen Projekten eher die Gefahr verbunden ist, dass schwache Interessenträger nicht berücksichtigt werden, so dass hier evtl. häufiger Lösungen auf Kosten nicht beteiligter Dritter empfohlen werden<sup>1</sup>. Weiterhin könnte der Vorschlag um die These erweitert werden, dass die Integrationsfunktion von der einzelfallbezogenen bis zur regionalen Lösung zunimmt, da auf regionaler Ebene die Aussagen einerseits umfassender und grundsätzlicher, andererseits aber auch unverbindlicher bleiben, thematisch und akteursbezogen mehrere Personen eingebunden werden können. Außerdem merken die Teilnehmer an, dass man sich bei Kooperationsbemühungen auf (ganzheitlichere) *Aufgaben* konzentrieren sollte, um die Diskussion um ein geeignetes Flächenmanagement nicht als eindimensionale Betrachtung der Probleme des Flächenmanagements zu führen. Als strategisch zu favorisierende Ebene des Diskussionseinstiegs wird die Ebene des Flächennutzungsplans gesehen.

#### **Weitere Kriterien zur Identifikation des Win-Win-Potenzials**

Grundsätzlich wären aber auch noch ganz andere Kriterien für die Identifikation von Win-Win-Potenzialen denkbar. Zum Beispiel könnte das Maß der „abweichenden Gewinnerwartung“ aus der Sicht der Eigentümer ein Hinweis auf die Chance für eine Win-Win-Lösung sein. Wenn die Differenz zwischen Gewinnerwartung und realisierbarem Gewinn zu groß wird, sind Übereinkünfte unwahrscheinlich.

Eine weitere Grundfrage stellt sich, ob jeder Planungsfall oder nur die, die sich in einer Art Sackgasse befinden hier zu berücksichtigen sind und ob dann nicht der Konflikttypus (Eskalationsgrad, Sackgassensituation, Einsicht in Loose-Loose-Gefahren) das entscheidende Merkmal für die Identifikation von Win-Win-Lösungen ist. In einer Großstadt wie Stuttgart, sind zum Beispiel die Hälfte aller „brachliegenden Fälle“ aufgrund schwieriger Konfliktkonstellationen nicht oder nur schwer zu bearbeiten.

---

<sup>1</sup> Eine Möglichkeit dieser Gefahr zu begegnen, wird in dem Verfahrenshinweis gesehen, gemeinwohlorientierte Personen zu bestimmten Programmpunkten hinzuzuziehen, deren Anliegen sukzessive zu behandeln und sequenziell mit einzubinden.

Inwieweit die Typenbildung bei der Analyse überhaupt weiterhilft, oder Potenziale letztendlich doch nur am Einzelfall analysiert werden können, bleibt weiterhin zu untersuchen.

### **Integrationsanspruch an Verhandlungsprojekte**

Bei allen Beispielfällen darf zudem die rahmengebende Wirkung des Planungs- und Entscheidungssystems nicht vernachlässigt werden. Auch die Einzelfläche ist eine Fläche in einer Kommune und in einer Region. Auch das Modell eines regionalen Flächentauschs berührt konkrete Einzelfälle in Kommunen oder Stadtquartieren. Insofern sind nach dem Gegenstromprinzip der Planung alle Planungsebenen in der Verhandlung mitzudenken. Ein eskalierter Streit um eine Einzelfläche muss sowohl kommunale als auch regionale Argumente mit bewältigen. Ein vermeintlich auf den Gewerbesektor beschränktes Problem muss ebenfalls integrativ andere Planungsfelder wie das des Grundwasserschutzes oder der Erholungsvorsorge berücksichtigen. Insofern stehen alle kooperativen Verhandlungsprojekte unter dem Zwang, dem Planungssystem mit seinen integrativen Ansprüchen gerecht zu werden.

Dabei gilt, dass auch wenn z.B. im regionalen Maßstab eine Einigung über abstrakte Leitlinien der baulichen und planerischen Entwicklung möglich erscheint, diese im Konkreten geprüft und verwirklicht werden müssen. Dabei kann sich ein erreichter Konsens leicht als instabil entpuppen und nachträglich wieder scheitern. Umgekehrt gibt es Grenzen des pragmatischen Interessenausgleichs um eine Einzelfläche, die in einem Nutzungssystem bestimmte Funktionen erfüllt. In politischen Entscheidungen und der Einbindung in das gestufte Planungssystem muss deshalb jeweils geprüft werden, ob diese Einigung konform mit politisch-administrativen Vorgaben ist. Insofern müssen alle Ebenen immer mitgedacht werden, was erhebliche Anforderungen an das Modell des verhandlungsorientierten Planens stellt.

### **Gestaltungsmöglichkeiten der Verwaltung unter bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen**

Im Expertendelphi und unter den Interviewpartnern wurde immer wieder auf die notwendigen Entscheidungen der zuständigen kommunalen Gremien bzw. Verwaltungsbehörden hingewiesen. Die Rolle der Verwaltung erscheint einerseits sehr beschränkt, da sie nur mit dem Mandat des Gemeinderates tätig werden kann, andererseits wandelt sich diese Rolle jedoch. Es gibt nicht mehr die „Verhandlungsfront“ und das „Back-office“, sondern alle verantwortlichen Planer müssen heutzutage ihre Projekt voranbringen und treten damit auch in Verhandlungen mit den Eigentümern ein. Sie sind allerdings dazu ver-

pflichtet, sich immer wieder ihren Spielraum in den politischen Gremien bestätigen zu lassen. Kommunikations-Know-how wird zunehmend als Teil des Berufswissens gesehen. Moderationsfähigkeiten sind dabei nicht nur gegenüber der Bürgerschaft, sondern auch gegenüber Eigentümern gefordert.

Weiterhin darf nicht vergessen werden, dass die Fachverwaltungen in der Planung häufig in Vorlage gehen und damit die Verhandlungssituationen im Vorfeld erheblich mit beeinflussen können (Vorsorgende Planung)<sup>2</sup>.

Das bestehende Entscheidungs- und Planungssystem wird dabei nicht als Korsett empfunden. Im Gegenteil, die Möglichkeit, ein Bebauungsplanverfahren zu eröffnen, ist zum Beispiel oft die einzige Möglichkeit, die allgemeine Öffentlichkeit von den bereits stattfindenden Verhandlungen in Kenntnis zu setzen. Zentral in diesem Entscheidungsprozess sind das Vorsorge- und Abwägungsgebot und die kommunale Planungshoheit.

In Zukunft werden durch EU-Vorgaben die formalen Vorgaben noch ausgeweitet und die etablierten Prozeduren weiter verändert. Mit der Einführung der Plan-UVP werden beispielsweise der Verfahrensgedanke gestärkt und Beteiligungsmöglichkeiten als frühzeitige informelle Verfahren stärker verankert.

### **Koordination und Verknüpfung formaler und informeller Planungsprozesse**

Wie werden formale und informelle Planungsprozeduren und –diskussionen nun sinnvoll koordiniert und miteinander verbunden?

Zunächst sollte die Klärung der Zuständigkeiten und Entscheidungsnotwendigkeiten stehen, aus der die notwendigen Synchronisierungserfordernisse für formale und informelle Planungsschritte abzuleiten sind. Danach muss die Frage entschieden werden, wer bei den kooperativen Verfahren in welcher Rolle einzubeziehen ist. Dabei ist zu beachten, dass die gesetzlich geregelte Bauleitplanung nicht durch andere Verfahren ausgehebelt werden kann und somit die zeitliche Phasierung der unterschiedlichen Verfahrensschritte eine wichtige Rolle spielt. Die Gemeinde darf sich nicht in frühen informellen Schritten soweit binden, dass sie im späteren Verfahren keine Abwägung mehr durchführen könnte. Dennoch hat die Verwaltung Möglichkeiten,

---

<sup>2</sup> Dabei gilt zu berücksichtigen, dass das mögliche Flächenpotenzial für die Innenentwicklung nur schwer öffentlich zu thematisieren ist, Informationen darüber im „Giftschrank“ der Verwaltungen aufbewahrt werden und fast monatlich aktualisiert werden müssten. Es stellt hier eine Frage der Verwaltungs- und Planungskultur dar, wie auf die potenziell betroffenen Akteure im Sinne eines präventiven Flächenmanagements zugegangen und die verschiedenen Kompetenzen eingebunden werden können.

über die rein formalen Vorgaben zur Öffentlichkeitsbeteiligung hinaus aktive Informations-, Diskussions- und Beteiligungsphasen zu berücksichtigen und durchzuführen.

Die Region Stuttgart vergibt zur Vorbereitung solcher Entscheidungen z.B. Machbarkeitsstudien, in denen potenzielle Kooperationspartner wie auch mögliche und unmögliche Verhandlungsspielräume sondiert werden. Neben der Zusammenstellung von Argumenten für oder gegen bestehende Lösungsvarianten und der Identifikation von unterschiedlichen Interessenlagen ist der Suche nach neuen zu verhandelnden Lösungen ebenfalls Raum in den Verhandlungen zu widmen. Neue Gestaltungsvorschläge können in der Stadtplanung frischen Wind in eingefahrene Positionen bringen wie das Beispiel der Lohfeldsiedlung in Karlsruhe zeigt.

Alle diese Schritte sind von dem Mandat der politischen Gremien wie auch von kleinen Zwischenerfolgen abhängig. Zum benötigten Know-how gehört nicht nur das klassische Berufswissen, es muss ein professionelles Schnittstellenmanagement zwischen den formalen und den informellen Prozessen gewährleistet werden und es müssen Promotoren für diese neue Art des Vorgehens gefunden werden. Dies können in ländlichen Gemeinden zum Beispiel die Bürgermeister sein.

In der Frage der Lösbarkeit von Nutzungskonflikten muss berücksichtigt werden, dass oftmals nur bestimmte Zeitfenster bestehen, innerhalb derer man Bewegung in ein Projekt bringen kann. Für Verwaltungen ist es z.B. schwer, über Jahre hinweg aktiv beobachtend und gut vorbereitet am Ball zu bleiben, um agieren zu können, wenn sich z.B. eine Verhandlungschance mit einer Erbgemeinschaft bietet.

Eine weitere Möglichkeit, nicht an den vielfältigen neuen Anforderungen zu scheitern, ist eine intelligente Rollenteilung (Verwaltung, Vermittler, Fachmann für ökonomische Fragestellungen). Zum Beispiel können bestimmte Verfahrensteilnehmer die Rolle eines „unverdächtigen Zeugen“, d.h. einer involvierten Fachfrau / Fachmann ohne Eigeninteressen einnehmen.

Die oben beschriebene Komplexität einer fachübergreifenden und integrativen Lösungsfindung (in Bezug auf sektorale Planungen und die Planungsebenen) kann durch das punktuelle Hinzuziehen von Experten und ein klares methodisch getragenes Verhandlungsmuster (Sitzungsplan mit Themen- und Integrationssitzungen) bewältigt werden. Externe Teams können in vielen Fällen leichter eine neutrale Diskussionsplattform herstellen als weisungsabhängige Verwaltungsfachleute, denen diese Neutralität oft nicht zugetraut oder zugebilligt wird.

#### **4 Argumentieren, Verhandeln und Pokern: Wo liegen spezifische Stärken und Schwächen der öffentlichen Akteure?**

In vielen Akteursmodellen, mit deren Hilfe Verhandlungssituationen beschrieben werden, werden die politischen Legitimationsgremien unzureichend berücksichtigt oder nur als Kontextgröße abgebildet. Die Rolle der Verwaltung als Vermittler zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen und Akteuren oder als an die politischen Entscheidungsgremien gebundene Instanz wird ebenfalls unterschiedlich gesehen. Daraus ergeben sich folgende Fragen:

- In welcher Art und Weise werden Politiker in die Verhandlungen eingebunden und versuchen, aktiv Einfluss zu nehmen?
- Wie prägen Mehrheitsverhältnisse und die Politisierung von Sachentscheidungen für Flächen und Nutzungssysteme das Zustandekommen oder Nicht-Zustandekommen von Win-Win-Lösungen?
- In welcher Art und Weise können sich Verwaltungsangehörige ein Mandat für die Verhandlungen verschaffen oder haben sie ein eigenständiges Recht, z.B. über fachliche Vorgaben, die Verhandlungen zu beeinflussen?
- Wie kann und wann sollte in einem Verfahren eine öffentliche Diskussion angestoßen werden und bringt dies den Aspekt des Allgemeinwohls stärker in die Diskussion oder nicht?

Alle diese Fragen zielen letztlich auch auf die Fragen

- wer in den Verhandlungen der stärkere Partner ist,
- wie vermieden werden kann, dass die Kommune gegenüber Eigentümern und Investoren als Verhandlungspartner nur mit schwachen Argumenten vertreten ist
- und wie das System repräsentativer Vertretung punktuell sinnvoll durch bürgernahe Entscheidungsfindungsprozesse ergänzt werden kann.

Die strukturelle Schwäche der öffentlichen Verhandlungspartner werden z.B.

- in der geringen Erfahrung mit privaten Verhandlungspartnern,
- in der beschränkten Verfügbarkeit über Flächen mit ähnlicher Nutzungsqualität,
- in der Uneinigkeit des politischen Gremiums (wechselnde unsichere Mehrheiten) und
- in der interkommunalen Konkurrenz kombiniert mit Kirchturmpolitik

vermutet.

In Einzelfällen und mit funktionierenden Teams können diese Schwächen gemildert werden. Hier habe man schon viel über die Gestaltung einer „durchsetzungsorientierten Choreographie“ gelernt.

Gegen ein „Aufdröseln“ der Verwaltung und damit einer Schwächung ihrer Position sind folgende Strategien Voraussetzung:

- das Vorliegen gemeinsamer Grundsätze
- geklärte Zuständigkeiten
- geklärtes internes Informationsmanagement
- eine intern geklärte Position zum Verhandlungsgegenstand.

Zugespielt lässt sich aus der Diskussion die Frage entwickeln, inwieweit man sich mit dem Verhandlungsprinzip eine zusätzliche Schwäche durch „zuviel Fairness“ gegenüber unverhältnismäßig stärkeren Verhandlungspartnern im Planungsprozess leistet oder ob man durch das Verbreitern und Öffnen des Verhandlungskreises eine bessere Position für das Allgemeinwohl und die öffentlichen Belange erreichen kann.

Zusätzlich stellt sich die Frage, ob die Standards und Rahmenbedingungen, die allgemein als Voraussetzungen für Win-Win-Lösungen angesehen werden (Fairer Umgang miteinander, Transparenz, Gleichberechtigung aller Partner, offener Prozess) grundsätzlich die Aufgabe einer starken Position bedeuten oder ob diese Prinzipien nicht doch mithilfe und auf der Grundlage einer machtvollen Position (Kommunale Planungshoheit) eingesetzt werden können.

Kontrovers diskutiert wurde das Verhalten im Konfliktfall. Drei Strategien schälen sich dabei heraus: Wenn das Gesamtverfahren daran zu scheitern droht oder trotz Kooperation keine Einigung erzielt werden konnte, plädieren einige dafür, den Konflikt „nach oben“ zu delegieren. Dem wird allerdings kritisch entgegen gehalten, dass dies zu massivem Vertrauensverlust der Verhandlungspartner führen kann und somit für die Sache eher kontraproduktiv wäre. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Konfliktlösung zu vertagen, die strittigen Flächen ruhen zu lassen. Dies ist aber nur möglich, wenn der Verwertungsdruck nicht zu hoch ist. Als dritte Variante wurde die Möglichkeit ins Feld geführt, mit „offenen Karten“ zu spielen. Transparenz und Offenheit sind vor allem dann möglich, wenn die Kommune Verhandlungsspielräume besitzt, evt. alternative Flächen anbieten kann und somit weniger erpressbar ist.

Wie dem Konfliktfall durch frühzeitige Interessenklärung vorgebeugt werden kann, lässt sich bislang auch eher einzelfallbezogen beantworten. Grundsätzlich sehen es die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als sinnvoll an, frühzeitig einen „Interessenverträglichkeitscheck“ durchzuführen. Auch ein Investor versucht, gleich zu Beginn seine Ansprüche und Interessen deutlich zu machen. Dadurch kommt die Verwaltung in Teilen auch in eine Beratungsfunktion, die dem Projektfortschritt dienlich ist. Ein stärker taktisches Vorgehen wird hingegen vor allem dann beobachtet, wenn das Machtgefälle zwischen den Verhandlungspartnern als sehr hoch eingeschätzt wird.

## **5 Die organisatorische und institutionelle Bewältigung der Planungsfälle**

In der gesamten Diskussion um zunehmende Kooperationsbemühungen im Flächenmanagement steht die Frage im Raum, wie der Komplexitätszuwachs durch die Zunahme an zu beteiligenden Akteuren bewältigt und wie der Mehrwert einer kooperativen Verhandlungs- und Planungskultur vermittelt werden kann.

Organisatorisch lassen sich in der Praxis sehr unterschiedliche Formen zur Projektbewältigung finden: von der Verankerung der Bürgerbeteiligung durch neu geschaffene Stabsstellen über die Entwicklung von stärker projektorientierten und eigenverantwortlichen Strukturen im Rahmen des Verwaltungshandelns bis hin zur Bildung von „Tandems“ aus (eng eingebundenen) Externen und ämterübergreifenden Projektgruppen. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass Verhandlungsgeschick auch innerhalb der Verwaltung notwendig ist, um konsensuale Lösungen zu erzielen.

Neben der unmittelbaren Mittlerfunktion, die durch externe Dienstleister oder interne vertrauenswürdige Personen oder Institutionen übernommen werden kann, sind übergreifende (Meta)Funktionen denkbar, die die Kommunen zum Einsatz der neuen Planungsmittel befähigen. Als solche Clearingfunktionen wurden herausgearbeitet:

- Beratung für die Kommunen oder andere in ein Projekt eingeladenen Partner,
- Empfehlung für einen Mediator oder ein Team, das fallbezogen spezifische Stärken bietet (z. B. Liste mit externen Mediatoren / Pool von Dienstleistern, die fachlich kompetent sind, aber nicht in Interessenkonflikte in der Region kommen können),
- Dokumentation von Fällen, Verhandlungssituationen und „learned lessons“, so dass andere und folgende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Fällen lernen können,
- Organisation eines Erfahrungsaustausches auf regionaler Ebene
- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs bei den Kommunen, bei potenziellen Anbietern von Vermittlungsdienstleistungen und evtl. die
- Durchführung von Machbarkeitsstudien mit einem ersten Konzeptionsvorschlag für ein Verfahren, so dass daraufhin eine Ausschreibung des Projektes möglich wird.

Als Institution für eine solche Clearingstelle sind Universitätsinstitute, Stiftungen und übergreifende Stabsstellen denkbar und möglich. Empfehlenswert sind eigene Stellen hierfür innerhalb großer Verwaltungen oder für Großprojekte. Dies ist kein Plädoyer für die Gründung neuer Institutionen, kann jedoch helfen, das Leistungsprofil bestehen-

der Institutionen der Kommunalberatung zu erweitern und zu verändern.

## **6 Qualitätskriterien für kooperative Projekte**

Die Diskussion macht deutlich, dass einige Qualitätsstandards für kooperative Projekte als „Spielregeln“ oder auch als „Planerkodex“ mittlerweile relativ selbstverständlich sein sollten (z. B. fairer Umgang, Ergebnisoffenheit, kompetente Argumentation). Bei der Beurteilung kooperativer Verfahren und Projekte sollten Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden werden, da der Prozess kein Selbstzweck ist, sondern das Ziel haben sollte, die Ergebnisqualität zu fördern. Schließlich sollte die Ergebnisqualität überprüfbar werden. Für das Aufgabenfeld des Flächenmanagements könnte dies z. B. die Frage sein, ob die Innenentwicklung gefördert und das Verschlechterungsverbot erfüllt wurde. Nicht zuletzt kann damit auch deutlich gemacht werden, dass nicht jedes Ziel diskutier- und verhandelbar ist.

## Anlage: Städtebauliche Handlungsfelder

	<b>Villingen Schwenningen: „Kienzle Areal“</b>	<b>Karlsruhe: „Nach- verdichtung Im Lohfeld“</b>	<b>Bretten „Flächenkarussell“</b>	<b>Ulm / Neu-Ulm, Neckar-Alb „Gewerbeflächenpool“</b>		
Kategorie/ Städtebauliches Handlungsfeld	A1 Einzelfläche	A2 Flächenkonglomerat	B Kommunale Fläche	C1 Teilraum	C2 Regionale Fläche	
Projektebene	Projekt	Projekt	Programm	Projekt	Programm	
Städtebauliches Instrument	z.B. B-Plan, Wettbe- werb, städtebaulicher Vertrag	z.B. B-Plan, Wettbe- werb, Städtebaulich- er Vertrag mit mehr- eren Eigentümern	z.B. FNP-Plan, Flä- chenkarussell, Flächen- pool	z.B. interkommunale Planung, Flächenpool, Ökokonto	z.B. regionale Pla- nung, Flächenpool, Ökokonto	
Fachliche Herausforderung	Altlastensanierung, Nachverdichtung, Nutzungsintensivie- rung, Inwertsetzung von Flächen	Nachverdichtung, Nutzungsintensivie- rung, Inwertsetzung von Flächen	Kommunale Nutzungs- optimierung: technisch, ökologisch, ökonomisch, sozial	Teilräumliche Nut- zungsoptimierung: technisch, ökologisch, ökonomisch, sozial	Regionale Nutzungs- optimierung: tech- nisch, ökologisch, ökonomisch, sozial	
Verhandlungsansatz	Nutzungsstörungen entkoppeln (räumlich, zeitlich)	Negative Auswirkun- gen mindern oder kompensieren	Kosten und Nutzen ge- recht verteilen	Kräfte Bündeln Kosten und Nutzen ge- recht verteilen	Kräfte Bündeln Kosten und Nutzen gerecht verteilen	
Win-Win Potenzial	gering	(Ver-)Handlungsspielräume und Bündelungsoptionen				hoch
Partizipation	hoch	Beteiligungsmöglichkeiten angesichts Komplexität und erhöhtem Abstimmungsaufwand				gering
	hoch	Artikulationsmöglichkeit von Interessen mit der Gefahr von „hidden Agenda“				gering

## **II Thesenpapier des Abschlussworkshops des Expertendelphis**

### **Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement – Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft**

#### **Thesenpapier zum Workshop**

#### **1 Win-Win-Potenzial in den städtebaulichen Handlungsfeldern**

Unter dem Schlagwort „Win-Win-Lösung“ werden neue Instrumente einer konsensorientierten und bürgernahen Verhandlungsunterstützung im Städtebau und der Raumplanung heute kontrovers diskutiert. Das suggestive Ergebnis- und Erfolgsversprechen (Win-Win-Lösung) kann sicher nicht grundsätzlich aufrechterhalten werden, weil in der Realität immer noch viel zu viele Projekte scheitern oder zumindest nicht problemlos verlaufen. Dennoch zeigen viele gelungene Projekte, dass das Konzept Wege aus Sackgassensituationen bietet und dass Einigungen mithilfe professioneller Verhandlungsunterstützung auch in der Raumplanung erreicht werden können. Beteiligt sind neben den direkt aufeinander prallenden Konfliktparteien auch Verwaltungsfachleute, Gutachter und politische Entscheidungsträger, deren Kompetenz und Entscheidungsbefugnis abhängig vom jeweiligen Planungsfall in dem Verhandlungskonzept zu berücksichtigen sind.

#### **Win-Win-Potential steigt bei zunehmendem Entscheidungsspielraum**

Die verschiedenen städtebaulichen Handlungsfelder bergen ein jeweils qualitativ unterschiedliches Win-Win-Potenzial und damit auch unterschiedliche Herausforderungen für die Planer. Theoretisch nimmt dieses ausgehend von einer Einzelfläche (z. B. bei der Wiedernutzung einer Brachfläche) über Flächenkonglomerate und kommunale Flächenpools bis hin zu regionalen Flächenpools kontinuierlich zu, da sich die (Ver-) Handlungsspielräume erweitern und neue Bündelungsoptionen der Maßnahmenpakete erlauben. Vorsorgende und nachsorgende Planung betreiben, Kompensationen für hinzunehmende Negativeinrichtungen anbieten (Kuchen größer machen), sinnvolle Maßnahmenpakete bündeln, alles dies sind Möglichkeiten, zu einem Interessenausgleich im Planungsfall zu kommen.

Mit der Zunahme der politisch administrativen Ebenen, der Anzahl der Akteure und Gruppen, der Möglichkeit, den Streitpunkt zu „vergrundsätzlichen“ und der unzureichenden Bündelungskompetenz der überkommunalen Planungs- und Programmebenen nehmen aber auch die Gefahren des Win-Win-Ansatzes zu. Nicht nur im Rahmen der Eingriffs- und Ausgleichsregelung wird die Diskussion der Grenzen von Kompensationen geführt (vgl. Tabelle in der Anlage).

### **Risiken und Herausforderungen an bürgernahe Planung nehmen mit zunehmender Komplexität jedoch ebenfalls zu**

Mit zunehmender Komplexität sinken jedoch auch die Chancen, adäquate Entscheidungsstrukturen und –prozesse zu konzipieren und Konflikte antizipierend zu bewältigen.

Gleichzeitig stellt der zunehmende Abstimmungs- und Koordinationsaufwand eine Hemmschwelle für kooperatives und partizipatives Vorgehen dar. Durch die Zunahme an Komplexität und Abstraktion der Fragestellung konzentrieren sich Kooperationsbemühungen eher auf die politische und administrative Ebene und beziehen Bürgerinnen und Bürger weniger ein. Kooperative Verfahren unter Beteiligung von Interessengruppen und Bürgern kommen somit meist erst bei einem gewissen Handlungsdruck zustande. Es werden deswegen vorwiegend als emotional belastend empfundene Situationen angepackt, weniger Planungskonstellationen, bei denen ein Kooperationsgewinn vorsorgend zu erzielen wäre. Inwieweit sich hier ein spezielles Berufsfeld „Professioneller Vermittler“ herausbilden wird, ist heute noch offen.

### **Konfliktreagierende und -antizipierende Kommunikationsaufgaben**

Techniken der De-Eskalation von öffentlich ausgetragenen Konflikten, des Auslotens von Verhandlungsspielräumen und des einzelfallbezogenen Interessenausgleichs, also konfliktreagierende Kommunikationsaufgaben, wurden im Feld der Stadt- und Regionalplanung bislang als wenig operationalisierbar und lernbar angesehen.

Konfliktantizipierende Methoden gelten dagegen als klassische und lernbare Planeraufgaben. Dennoch ist es unsicher, ob konfliktantizipierende Strategien in Zukunft verstärkt auf den Weg gebracht werden können, z.B. um emotionale Kräfte zu sparen und Fehlinvestitio-

nen zu vermeiden. Eine transparente Informationspolitik, konfliktanalytische Untersuchungen inklusive der Win-Win-Potenziale wie auch eine aktive Öffentlichkeitsarbeit wären dazu frühzeitig und projektbegleitend durchzuführen. Organisatorische und soziale Maßnahmen müssten neben planerischen und baulichen Aktivitäten verstärkt in Erwägung gezogen und neue Organisationsformen gefunden werden. Alles dies ist nicht kostenlos und ohne besondere Koordinierungsanstrengung zu haben.

## **2        Ausgestaltungsmöglichkeiten des Win-Win-Potenzials           im Rahmen des bestehenden Bauplanungsrechts**

### **Chancen aktivieren – Risiken kontrollieren**

Einerseits geht es darum, das bestehende Win-Win-Potenzial zu aktivieren, andererseits die Verhandlungen aber auch im Sinne des Allgemeinwohls zu kontrollieren. Grundsätzliche Möglichkeiten, dies zu tun, bestehen in der streng pluralen Zusammensetzung der Verhandlungsgremien, einer methodengestützten Vorgehensweise während der Diskussionsrunden und der Einbettung des Projektes in den politisch-administrativen Entscheidungsrahmen. Solange die verhandelten Ergebnisse unterschiedliche Interessenbelange berücksichtigen (Pluralität), einer nachvollziehbaren Überprüfung standhalten (methodisches Vorgehen und dokumentierte Ergebnisse) und durch politische Beschlüsse legitimiert werden, kann das Gemeinwohl als gewahrt betrachtet werden.

Die Möglichkeit der Aktivierung im Städtebau liegt – ausgehend von entsprechender politischer Beschlusslage - auf Seiten der Verwaltung mit der Handhabung der städtebaulichen Instrumente. Besondere Chancen liegen in den Möglichkeiten der informellen Planung (vorgezogene Bürgerbeteiligung, Leitlinien und Konzeptentwicklung, Zwischennutzungs- und Zeitpläne, Generierung neuer Optionen durch Fachgutachten und neue Entwürfe, Kompensationen für die Hinnahme von Nachteilen, Gerechte Verteilung von Vor- und Nachteilen) und der Festschreibung der Ergebnisse in den seit 1993 flexibler zu handhabenden vertraglichen Instrumenten (städtebauliche und privatrechtliche Verträge).

Kontrollfunktionen zur rechtlichen Konformität der ausgehandelten (Zwischen-) Ergebnisse werden über die „fachliche Praxis“ (z.B. Wettbewerbsregeln) und die Politik ausgeübt (Abwägungsgebote). Aus der Forderung der Berücksichtigung des Allgemeinwohls erwächst

die Notwendigkeit, eine neue Verhandlungsebene einzuführen und formale Planung mit informellen Steuerungselementen sinnvoll zu verknüpfen. Die daraus erwachsenden Schnittstellenprobleme müssen bewältigt und sowohl den direkt involvierten Verhandlungspartnern als auch den Vertretern des formellen Entscheidungssystems aktiv vermittelt werden.

### **Von einer angebotsorientierten Bauleitplanung zum integrativen Managementansatz mit neuen Partnern**

Ansatzpunkte für eine Ausgestaltung des Bauplanungsrechtes liegen in der gesamten Palette der planerischen Instrumente (Bebauungsplan, Vorhaben- und Entwicklungsplan, Flächennutzungsplan, Eingriffsregelung, Landschaftsplan und Ökokonto).

Zentral für eine bessere Ausgestaltung der Bauleitplanung sind ganz grundsätzlich ein Bewusstseinswandel weg von einer angebotsorientierten Bauleitplanung auf der „Grünen Wiese“ hin zu einem integrativen Flächenmanagementansatz. Mit einer ernsthaften Erschließung schwieriger „Grauer Potenziale“ stehen nicht nur Planer, sondern auch Eigentümer vor größeren Herausforderungen. Auch industrielle Flächeneigentümer und –anbieter müssen und können deshalb für diesen Ansatz gewonnen werden. Eingespielte Routinen planerisch-politischer Entscheidung müssen immer mehr einer maßgeschneiderten, einzelfallspezifischen Prozessgestaltung weichen, die auch Kosten verursacht und einen Anteil des potenziellen Gewinns beanspruchen wird. Nicht nur die „Lagegunst einer Fläche“ macht ihren Wert aus, sondern auch das „Kooperationsklima unter vielen Beteiligten mit unterschiedlichen Interessen“ wird ein zunehmend ernstzunehmender Faktor.

Dieser Wandel kann durch entsprechende fachlich orientierte Qualitätskriterien für räumliche Pläne und Konzepte (z. B. qualifizierte Baupotenzialerfassung, ökonomisch realistische Bewertung möglicher Gewinne, klare inhaltliche Aussagen zum Naturschutz und zur Landschaftspflege), aber auch durch Weiterbildung und Handlungshilfen für die Verwaltung (z. B. Möglichkeiten der Vertragsgestaltung, Handbuch zu Gestaltungsmöglichkeiten von Verträgen, fachliche und juristische Beratung) gefördert werden. Einer kooperativen Verhandlungskultur dient weiterhin die Etablierung von Qualitätskriterien für kooperative Verfahren.

### **3 Chancen für Win-Win-Lösungen**

Konkrete Möglichkeiten zu guten Verhandlungslösungen zu kommen, liegen damit in der angemessenen Abbildung der gesellschaftlichen Interessen, in einem möglichst plural zusammengesetzten Beratungsgremium, in der Einsicht der Verhandlungspartner in ihre gegenseitigen Schwächen und Stärken und damit der Aufgeschlossenheit, überhaupt an einer Verhandlung teilzunehmen, in der angemessenen Ausbalancierung der Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse in der Entscheidungsarena und in einem professionellen Prozessmanagement zur Bewältigung der selbst erzeugten Komplexität des Planungsfalls.

#### **3.1 Akteursspezifische Chancen**

Die Chancen eines kooperativen Vorgehens liegen insbesondere in der systematischen Erschließung möglicher, auch nicht monetärer Gewinne (z.B. von Prestige), in der Einsicht in die Anliegen der Partner und in die gesetzten Grenzen für die Realisierung von Gewinnen sowie in der Möglichkeit, neue Planungsvorschläge und Entwicklungsszenarien in die Diskussion zu bringen.

#### **Verwaltung vor Herausforderung der Mittlerposition**

Ausgehend von den akteursspezifischen Chancen kommen auf die Verwaltung die höchsten Anforderungen zu, da ihre Interessen sich einerseits teilweise mit denen der Wirtschaft decken (z. B. frühzeitiger Interessenabgleich, Ausschöpfen von Standortpotenzialen, effizientes Verfahren), andererseits mit dem Allgemeinwohl und den häufig geäußerten Anliegen der Bürgerschaft korrespondieren (z. B. städtebauliche Lösungen, die Identifikation mit dem Stadtteil ermöglichen, attraktives Wohn- und Arbeitsumfeld schaffen). Sie sitzt sozusagen „zwischen den Stühlen“, da sie meist bilateral mit Investoren oder mit der Bürgerschaft kommuniziert. Somit kommt sie in eine unweigerliche Mittlerposition im Austarieren zwischen Gemeinwohl- und privaten Interessen. Eine Absicherung ihres Vorgehens und eine Positionsstärkung kann sie sich durch politische Bestätigung von Zwischenergebnissen holen.

Um so fataler wird es allerdings für die Verwaltung, wenn die Politik ihr nicht den Rücken stärkt, sei es weil es bilaterale Absprachen zwischen Politik und Investoren gibt, die während des laufenden Verfahrens getroffen werden oder weil das politische Gremium angesichts

einer protestbereiten öffentlichen Interessenartikulation Beschlüsse revidiert. Auch die Einschaltung neutraler Dritter entlastet die Verwaltung nur zum Teil von diesen Aufgaben, da externe Dienstleistungsträger nur arbeitsteilig und in enger Verbindung zu verwaltungsinternen Informationen agieren können.

### **3.2 Verhandlungen mit starken (privaten) Akteuren und Stärkung der „Schwachen“**

Die Verhandlung mit starken Akteuren wird in dem Moment problematisch, wenn diese städtebauliche Lösungen verfolgen, die weder im Sinne eines gesamtstädtisch sinnvollen Entwicklungskonzeptes sind noch den Konzeptvorstellungen der planenden Verwaltung für den jeweiligen Standort entsprechen.

#### **Private Investoren, Interessengruppen und Eigentümer als starke Akteure**

Starke Akteure können z. B. Investoren sein, die die Kommune unbedingt gewinnen möchte oder Interessengruppen, die die Öffentlichkeit gegen ein Planungsvorhaben mobilisiert. Hier treten vor allem die Ressourcen Geld und Soziales Prestige in den Vordergrund. Interessengruppen können dabei einerseits Interessen verfolgen, die nicht im Gemeinwohl liegen, andererseits können sie auch ein Seismograf für bürgerferne städtebauliche Lösungen sein.

Die Kommune kann in ihrer Verhandlungsposition vor allem durch vorsorgende Strategien gestärkt werden, für die bislang in den meisten Kommunen noch zu wenig Ressourcen bereit gestellt wurden.

Gegenüber starken Einzelinteressen: Die Verwaltung kann sich durch ein plurales Akteursspektrum in kooperativen Verfahren absichern, in dem sie den Kreis der Beteiligten erweitert (z. B. weitere Träger öffentlicher Belange, Umweltverbände), was allerdings den Aufwand für kooperatives Vorgehen erhöht.

Gegenüber starken Investoren auf kommunaler Ebene: Die frühzeitige Formulierung, Einigung und politische Absicherung über Leitlinien im Städtebau und der freiraumplanerischen Entwicklung verleiht ihr eine stärkere Position in projektbezogenen Verhandlungen über eine Fläche. Liegen diese noch nicht vor, so können im Rahmen von Wettbewerben neue Optionen generiert und eine städtebauliche Lösung gewählt werden, mit der sich die Verwaltung für die Verhandlungen wappnen kann.

Gegenüber starken Investoren auf interkommunaler Ebene: Absprachen zwischen den Kommunen und der Zusammenschluss zu Flächenpools ermöglicht den Kommunen von Beginn an eine stärkere Verhandlungsposition.

Gegenüber defensiver Verwertungsstrategien der Flächeneigner: Durch frühzeitige und einprägsame Vorhaltung von Infrastruktureinrichtungen, das Zulassen konzeptverträglicher Zwischennutzungen und eine zeitlich sinnvolle Strategie der Maßnahmendurchführung können Marketingmaßnahmen fruchtbar und gute Standorte „gemacht“ werden (Sindelfingen, Rastatt).

### **3.3 Organisation von Koordination und Konfliktschlichtung oder: wer übernimmt wie Clearingfunktionen?**

Die Verwaltung wird zunehmend mit Koordinations- und Konfliktschlichtungsaufgaben konfrontiert sein. Ihr wachsen damit zunehmend Aufgaben zu, die mit der herkömmlichen Verwaltungsstruktur nicht bewältigbar sind. Zum Beispiel wird der Verwaltung aufgrund des Prinzips der Weisungsgebundenheit die Rolle als neutraler Mittler nicht zugetraut. Somit stellt sich die Frage, in welcher organisatorischen Form diese intermediären „Clearingfunktionen“ am ehesten bewältigt werden können. Die Lösung kann von der Größe, dem Flächenpotenzial oder der Verwaltungskultur der jeweiligen Kommune abhängen. Eine Antwort wird erst durch die vergleichende Auswertung unterschiedlicher Organisationsmodelle der Kommunen und Weiterbildungskonzepte für Projektmanager möglich.

### **3.4 Prozessgestaltung**

Mittel zur Verhandlungsunterstützung sind das Beauftragen von Projektentwicklern, Mediatoren oder anderen Managern und der Einsatz von Wettbewerben zur Generierung und Bewertung von neu verhandelbaren Optionen.

Neue Herausforderungen liegen in der Prüfung der Verhandlungsergebnisse hinsichtlich ihrer fachlichen Qualität, rechtlichen Durchführbarkeit, politischen Legitimation und ihrer bürgerschaftlichen Verträglichkeit. Je eher diese Prüfschritte auch schon im Verfahren bewältigt werden können, desto besser.

Inwieweit die Verfahren und Projekte partizipativ angelegt werden müssen, ist offen und kommt auf den Fall an. Dass die Ergebnisse letztlich aber in einem politischen Gremium geprüft und behandelt werden sollten, ist unumstritten.

Um dem Dilemma zwischen Standardisierung und einzelfallangepasstem Konzept zu entgehen, erscheint die Standardisierung von bewährten Verfahrensmodulen als Königsweg, auch um die steigende Komplexität in kooperativen Verfahren zu bewältigen. Den Schnittstellen zwischen einzelnen Verfahrensbausteinen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, um ein transparentes Verfahren zu ermöglichen und den jeweiligen Ergebnistransfer zu gewährleisten. Eine kontinuierliche Betreuung von Seiten der Verwaltung ist selbst bei einer Teilentlastung durch externe Mittler nicht im Rahmen des normalen Arbeitspensums bewältigbar.

### **III Fragebögen des Expertendelphis per Email**

# Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft – Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement

## Experten-Delphi – 1. Runde

### Praktische Hinweise

#### Zum Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Themen:

- 1 Das Win-Win-Prinzip in der Planung
- 2 Win-Win-Lösungen und Dilemmata der Planung
- 3 Einbindung partizipativer und konfliktschlichtender Verfahren
- 4 Verfahrensmanagement und Organisation aus Sicht der Verwaltung
- 5 Ausblick

#### Zum Ausfüllen des Fragebogens

Dieser Fragebogen soll am Bildschirm ausgefüllt werden. Sie finden entweder Funktionen zum Ankreuzen oder die Möglichkeit zum Verfassen freier Kommentare und Antworten.

Wir bitten Sie zum Ankreuzen jeweils ein „x“ vor die zutreffende Option zu setzen. Die Antwortmöglichkeit bei den offenen Fragen erkennen Sie an dem blauen Stern \*. Hier beginnt für Sie die Möglichkeit der freien Texteingabe (in jeweils ca. 3-5 Sätzen). Im Umfang gibt es aber keine Begrenzung, so dass es Ihnen frei steht, auch ausführlicher zu antworten.

Der Fragebogen wird per Email verschickt. Er wurde mit der Word 2000 Version erstellt. Sollten sich beim Öffnen technische Probleme einstellen, zögern Sie nicht, sich mit uns in Verbindung zu setzen!

Bitte mailen Sie den Fragebogen bis zum **31.05.2002** zurück an

[kontakt@komma-plan.de](mailto:kontakt@komma-plan.de)

Zur Identifizierung der Mails bitten wir Sie, uns unter Betreff Ihren Namen und das Wort „Delphi“ anzugeben (z.B. „Maier – Delphi“). Dies dient nur der internen Dokumentation der Antworten, Ihre Antworten werden anonym behandelt. Für die zweite Fragerunde verwenden wir allenfalls Zitate aus den ersten Antworten, aber ohne Namensnennung.

**1.1**      **Mit welchen planerischen Fragestellungen waren Sie bislang hauptsächlich befasst?** (fügen Sie bitte ein „x“ vor die zutreffende Option, Mehrfachnennungen sind möglich)

- Regionale Ausweisung von Siedlungs- und Gewerbeschwerpunkten
- Regionale Freiflächenvorsorge
- Eingriffsregelung und Ökokonto
- Standortsuchverfahren für Infrastruktureinrichtungen
- Flächennutzungsplanung
- Wiedernutzung größerer Areale
- Altlastensanierung und Wiedernutzung von Einzelflächen
- Nachverdichtung von Stadtquartieren
- Andere: \*

**1.2**      Als Win-Win-Lösung wird im Rahmen dieser Erhebung ganz allgemein eine Lösung bezeichnet, bei der alle relevanten Interessen berücksichtigt und zum Vorteil aller Beteiligten ausgeglichen wurden. Um Win-Win-Lösungen anvisieren zu können, verfolgen die beteiligten Akteure kooperative Strategien. Planung wird somit verhandlungsorientierter, um einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen.

**Wann kann man Ihrer Ansicht nach von einer Win-Win-Situation in der Planung sprechen?**

\*

**An welchen Kriterien würden Sie eine Win-Win-Lösung messen?**

\*

**Bei welchen Planungsfragen bzw. Problemtypen sehen Sie am ehesten die Chancen für eine Win-Win-Lösung gegeben?**

\*

**Welche Akteurskonstellationen sind dabei vor allem zu berücksichtigen?**

\*

**1.3**      **Worin sehen Sie die Chancen, die sich aus einer stärkeren Verankerung des Verhandlungsprinzips im Handeln der mit Planung befassten und betroffenen Personen ergeben könnten?**

\*

**1.4**      **Sehen Sie Gefahren in dieser Entwicklung? Wenn ja, welche?**

\*

**1.5**      **These: „Das geltende Bauplanungsrecht stimmt nicht mit den Planungsanforderungen überein.“**

**Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu? (bitte ankreuzen)**

- Das geltende Bauplanungsrecht und die damit verbundenen planerischen und vertraglichen Instrumente sind ausreichend für ein ressourcenschonendes Flächenmanagement.

- Das geltende Bauplanungsrecht und die damit verbundenen planerischen und vertraglichen Instrumente sind ausreichend, müssten aber besser ausgestaltet werden, um bessere und einvernehmlichere Lösungen zu erhalten.

**Welche Instrumente bieten in Ihren Augen hierfür geeignete Ansatzpunkte?**

\*

**Wie könnten diese besser ausgestaltet werden?**

\*

- Das geltende Bauplanungsrecht und die damit verbundenen planerischen und vertraglichen Instrumente sind *nicht* ausreichend.

**Welche weiteren Instrumente, Arbeits- und Organisationsformen wären in Ihren Augen erforderlich?**

\*

**1.6 Zur Auflösung von Sackgassensituationen in Planungsvorhaben kann man unterschiedliche Maßnahmen ergreifen: Welche haben Sie schon erlebt? (bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen sind möglich)**

- Rechtsgutachten

- Druck auf politische Parteien / Gremien

- Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit

- Städtebauliche Wettbewerbe

- Verhandlungsunterstützung durch einen neutralen Mittler bzw. Institution

- Andere: \*

**Welche haben sich Ihrer Erfahrung nach bewährt?**

\*

**Welche Maßnahmen könnten verstärkt eingesetzt werden?**

\*

## Teil 2 Herausforderungen und Dilemmata planerischen Handelns

Im Rahmen der Fallstudien (siehe Anlage 2 „fallstudien.doc“) kristallisierten sich bislang mehrere Rahmenbedingungen heraus, die Projekten zu ihrem Erfolg befördern können. Diese werden im folgenden als Thesen zur Diskussion gestellt. Bitte kommentieren Sie diese vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen.

## 2.1 Herausforderung 1: Frühzeitiger Beginn und Einigung über Rahmenvorgaben versus Flexibilität

Zu einem frühen Verfahrenszeitpunkt wird die Betroffenheit von einem Planungsvorhaben nicht immer wahrgenommen, Interessen artikulieren sich oftmals erst im fortgeschrittenen Planungsstadium, wenn die Handlungsspielräume bereits enger geworden sind. *(bitte ankreuzen)*

- Stimme zu

- Stimme nicht zu

**Wie kann man diesem Dilemma Ihrer Meinung nach begegnen?**

\*

Die Verhandlungsposition der Kommunen gegenüber weiteren Beteiligten wird durch die frühzeitige Formulierung und Einigung über Leitlinien und Handlungsziele zur städtebaulichen / freiraumplanerischen / landschaftlichen Entwicklung gestärkt. Gleichzeitig erfordern die in der Regel komplexen Planungsprozesse immer wieder eine flexible Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen. *(bitte ankreuzen)*

- Stimme zu

- Stimme nicht zu

Wie kann man Ihrer Meinung nach angemessen und transparent mit der Forderung nach Flexibilität umgehen, ohne die Planungsabsichten einer einseitigen, starken Interessenartikulation eines der beteiligten Akteure preiszugeben?

\*

## 2.2 Herausforderung 2: Die Kraft des Konzeptes versus Politisierung der Inhalte

Je schlüssiger ein Nutzungs- und Gestaltungskonzept und je kompetenter die involvierten Fachleute, um so geringer wird die Gefahr einer unangemessenen Politisierung des Planungsfalls, um so eher kann auch Einigkeit in den politischen Gremien zum jeweils weiteren Vorgehen oder zu kritischen Verfahrenszeitpunkten erzielt werden. *(bitte ankreuzen)*

- Stimme zu

- Stimme nicht zu

**weiterer Kommentar:** \*

## 2.3 Herausforderung 3: Transparenz und Information versus geschützte und vertrauliche Verhandlungssituationen

Frühzeitige, transparente und verständliche Information (z. B. wenn es um Altlasten geht) werden als ein wichtiger Baustein in der Planungskommunikation genannt, um das Verständnis in der Bevölkerung für die anstehenden Planungsentscheidungen zu befördern. Auf der anderen Seite erfordern heikle Verhandlungssituationen und –

phasen oftmals die Verhandlung hinter verschlossenen Türen, um einen Schritt voranzukommen. *(bitte ankreuzen)*

- Stimme zu

- Stimme nicht zu

**Welche Planungsphasen und Planungsschritte sollten Ihrer Meinung nach offensiv der Öffentlichkeit gegenüber vermittelt werden?**

\*

**Wie kann man Vertraulichkeit gewährleisten, ohne dem Vorwurf der „Kungelei“ zu unterliegen?**

\*

**Führt die frühzeitige Einbindung relevanter Planungsbeteiligter Ihrer Erfahrung nach zu beschleunigten Verfahren bzw. zu mehr Verfahrenssicherheit, da spätere Einwände minimiert und die Entscheidungsschritte besser nachvollzogen werden können?**

\*

**Können Sie dies an einem Beispiel erläutern?**

\*

#### **2.4 Herausforderung 4: Kooperationen in kleinen Schritten erproben *versus* Komplexität umfassend bewältigen**

Kooperation will geprobt werden (ämterübergreifende Kooperation, interkommunale Kooperation, etc.). Aus diesem Grund ist es wichtig, Kooperationen zunächst auf Kernaufgaben des Vorhabens zu konzentrieren. Gleichzeitig erfordert ein vorausschauendes Flächenmanagement Geduld und eine umfassendere Herangehensweise, bei der sich der Erfolg erst durch die Kombination verschiedenster Maßnahmen darstellen und bewerten lässt. *(bitte ankreuzen)*

- Stimme zu

- Stimme nicht zu

**Welche Empfehlung geben Sie, um komplexe Akteurskonstellationen (z. B. unterschiedliche Ämter, Investor, Bürger/Interessengruppen) bei komplexen Fragestellungen bewältigen zu können?**

\*

## Teil 3 Einbindung partizipativer und konflikt-schlichtender Verfahren

### 3.1 Mit welchen Verfahren der Bürgerbeteiligung und Konflikt-schlichtung waren Sie bereits befasst?

(bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen sind möglich)

- Bürgerversammlungen
- Diskussionsveranstaltungen, Hearings
- Runde Tische
- Zukunftsforen /-werkstätten
- Mediationsverfahren
- Planungszellen
- Fokusgruppen
- Arbeitskreise / Arbeitsgruppen im Rahmen der Lokalen Agenda 21
- Andere: \*

### 3.1 Bei welchen Fragestellungen des Flächenmanagements bzw. Problemtypen reicht Ihrer Einschätzung nach eine informationsbetonte Öffentlichkeitsarbeit aus?

\*

### 3.2 Bei welchen Fragestellungen des Flächenmanagements bzw. Problemtypen sind weiterführende Schritte der Einbeziehung der Bürgerschaft/Interessengruppen in Ihren Augen erforderlich?

\*

Anhand welcher Indizien würden Sie einer Kommune ein stärker partizipativ orientiertes Vorgehen empfehlen?

\*

Abgesehen von den rechtlich festgelegten Möglichkeiten der Mitsprache, was ist in Ihren Augen der geeignete Zeitpunkt für die Einbeziehung von Dritten?

\*

### 3.3 Verfahren zur Bürgerbeteiligung erhöhen die Komplexität von Planungsprozessen, stellen gleichzeitig aber auch einen „Gewinn“ dar.

(bitte ankreuzen)

- Stimme zu

Falls Sie zustimmen, worin besteht in Ihren Augen der „Gewinn“?

\*

- Stimme nicht zu

Warum?

\*

#### 4.1. Interkommunale Zusammenarbeit

**Welche Rahmenbedingungen sehen Sie für eine effiziente und kollegiale interkommunale Zusammenarbeit als essenziell an?**

\*

#### 4.2 Ressortübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams

Flächenmanagement umfasst ein komplexes Aufgabenspektrum, das häufig nicht innerhalb der Linienorganisation der Verwaltung bewältigt werden kann. Die Wichtigkeit projektorientierter und ressortübergreifender Zusammenarbeit wird immer wieder betont.

**Was fördert in Ihren Augen die ressortübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams?**

\*

**Wie wichtig erachten Sie die Verzahnung von Planung, Wirtschaftsförderung und Marketing?**

- sehr wichtig
- weniger wichtig
- nicht wichtig

#### 4.3 Planungsbezogener Dialog mit der Öffentlichkeit

Vor allem langfristige Planungsziele und vorausschauende Stadtentwicklungspolitik erscheinen oftmals schwer vermittelbar. Viele dialogorientierte Aktivitäten konzentrieren sich häufig auf nahe liegende und überschaubare Projekte.

**Wie könnten in Ihren Augen langfristige Entwicklungsstrategien einer Kommune am besten der breiten Öffentlichkeit vermittelt werden?**

\*

**Welche Argumentation würden Sie in den Vordergrund stellen, um einen häuslicheren Umgang mit dem Boden in der Öffentlichkeit zu vermitteln?**

\*

#### 4.4 Verhandlungen mit Interessengruppen

**Welche Voraussetzungen sehen Sie als notwendig an, um mit von Planungsvorhaben berührten Interessengruppen (z. B. Bauernverbände, Einzelhandel, Umweltverbände) in einen konstruktiven Dialog zu treten?**

#### 4.5 Verhandlung mit quasi-privaten Akteuren und wirtschaftlich bedeutenden Investoren

Verhandlungen mit quasi-privaten Akteuren (Deutsche Bahn, Post) und wirtschaftlich bedeutenden Investoren stellen immer wieder eine große Herausforderung dar.

**Wie können Kommunen in möglichst starke Verhandlungspositionen gegenüber Investoren kommen?**

\*

**Welche Verhandlungs- und Argumentationsstrategien können Behörden bei knappen öffentlichen Kassen einsetzen?**

\*

**Welche Organisations- und Verfahrensmodelle (z. B. bei Public-Private-Partnerships) haben Sie erlebt, die Win-Win-Lösungen begünstigten?**

\*

**Wie würden Sie den „Gewinn“ beschreiben, den eine Kommunen mit einem vorausschauenden Flächenmanagement erzielen kann?**

\*

**Welchen „Gewinn“ könnten Investoren aus einem vorausschauenden Flächenmanagement einer Kommune ziehen?**

\*

#### **4.6 Zusammenarbeit mit politischen Gremien**

**Welche Formen der Zusammenarbeit und Abstimmung sind in Ihren Augen besonders geeignet, um ein ressourcenschonendes Flächenmanagement zu fördern?**

\*

**Zu welchen Zeitpunkten sollten im Planungsprozess strategische Zwischenabstimmungen vorgenommen werden, um sich der politischen Rückendeckung zu vergewissern?**

\*

#### **4.7 Trilaterale Kooperation zwischen Verwaltung, Investor und Bürgerschaft**

Direkte trilaterale Kooperationen konnten in den bisherigen Fallstudien nicht beobachtet werden. Die Verwaltung steht meist als Mittler dazwischen und kommuniziert jeweils bilateral mit den verschiedenen Beteiligten.

**Können Sie uns ein gelungenes Beispiel einer direkten Kooperation zwischen diesen drei Akteursgruppen beschreiben?**

\*

#### **4.8 Einrichtung einer „Clearingstelle“**

Um den verschiedenen Verhandlungssituationen gewachsen zu sein und die notwendige personelle Kapazität zur Verfügung zu stellen, wurde in den Interviews der Vorschlag einer „Clearingstelle“ geäußert, die innerhalb der Verwaltung angesiedelt ist und unterschiedliche Aufgaben übernehmen könnte.

**- halte ich für sinnvoll**

**- halte ich nicht für sinnvoll**

**Falls Sie zustimmen: Welche Aufgaben und Kompetenzen könnten mit einer „Clearingstelle“ verbunden sein? \***

Während in den neuen Bundesländern und im Ruhrgebiet zum Teil ein Überangebot an erschlossenen Flächen vorliegt bzw. die Städte zu schrumpfen beginnen, stoßen die Entwicklungsabsichten mancher wirtschaftsstarker Ballungsräume in den alten Bundesländern zunehmend an ihre Grenzen. Gleichzeitig beginnt aufgrund des demografischen Wandels aber auch bereits in Westdeutschland die Diskussion um Rückbau und Stadtumbau.

**5.1 Welche Aspekte des Flächenmanagements und einer haushälterischen Bodenschutzpolitik werden Ihrer Einschätzung nach in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen?**

\*

**Warum?**

\*

**Welche Akteure sind dabei von Bedeutung?**

\*

**5.2 Gibt es weitere Fragen oder Themen, die im Zusammenhang mit Win-Win-Lösungen und einer kooperativen Planungskultur angesprochen werden sollten?** Diese können in der zweiten Delphi-Runde sowie beim Workshop am Ende des Delphi berücksichtigt werden. (*maximal 3 Nennungen, ohne Prioritätensetzung*)

1.

2.

3.

Bitte senden Sie uns den Fragebogen bis zum **31.05.2002** zurück. Vielen Dank!

Der 2. Fragebogen mit Ergebnissen aus der ersten Runde wird Ihnen am 21. Juni per Email zugesandt.

# Glossar

## Flächenhaushaltspolitik

Flächenhaushaltspolitik zielt auf eine sparsame, haushälterische und schonende Nutzung von Flächen. Dies umfasst die Erhaltung von Freiflächen bzw. die Begrenzung der Flächennutzung für Siedlungs-, Gewerbe- und Verkehrszwecke, als auch die langfristige Erhaltung der ökologischen Qualitäten der Fläche.<sup>3</sup>

## Flächenmanagement

Mit Flächenmanagement wird im folgenden ein sehr breites Spektrum raumplanerischer und städtebaulicher Handlungsfelder bezeichnet:

- Flächenrecycling und Revitalisierung von Standorten
- Konzepte zur Innenentwicklung
- einzelfallübergreifende Planungsstrategien einer vorausschauenden Liegenschaftspolitik
- Erarbeitung von Planungsgrundlagen wie Baulückenkataster, Innenentwicklungspläne oder Stadt(teil) – Entwicklungskonzepten
- interkommunale Kooperation in der Bauland-, Gewerbe- und Ausgleichsflächenentwicklung
- Konzepte zur Freiraumsicherung auf kommunaler und regionaler Ebene
- Bildung von (inter-) kommunalen Flächenpools im Rahmen der Flächenbereitstellung sowohl für Bauzwecke als auch im Rahmen der Eingriffsregelung und der Einrichtung von Ökokonten.

## Win-Win-Lösung

Als Win-Win-Lösung wird im Rahmen dieser Erhebung ganz allgemein eine Lösung bezeichnet, bei der alle relevanten Interessen berücksichtigt und zum Vorteil aller Beteiligten ausgeglichen wurden. Alle Beteiligten erzielen durch kooperative Handlungsstrategien einen größeren Nutzen als ohne diese. Eine Win-Win-Lösung erfolgt nicht auf Kosten Dritter und ermöglicht Lösungsansätze, die sowohl privaten als auch gemeinwohlorientierten Zielen gerecht werden.

## Planerische Instrumente

Planerische Instrumente umfassen die Instrumente der abgestuften staatlichen und kommunalen raumordnenden Gesamtplanung auf der Grundlage des Raumordnungs-, Landesplanungs- und Städtebaurechts, die durch die Instrumente der Landschaftsplanung flankiert werden (z. B. Regionalplan, Flächennutzungsplan, Bebauungsplan, vorhabenbezogener Bebauungsplan, Städtebaulicher Vertrag, Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Sanierungsvertrag) sowie die im Naturschutzrecht verankerte Eingriffsregelung. Ebenso inbegriffen ist die Umweltverträglichkeitsprüfung für raumbeanspruchende Vorhaben sowie für Pläne und Programme.

---

<sup>3</sup> In Anlehnung an: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (1987): Flächenhaushaltspolitik – Ein Beitrag zum Bodenschutz. Forschungs- und Sitzungsberichte, Band 173, S. 2

## **Dialog- und Verhandlungssituationen**

Im Bemühen um ein ressourcenschonendes Flächenmanagement liegen unterschiedliche Kooperationssituationen und Akteurskonstellationen vor:

- **Dialog zwischen Kommunen:** Arbeits- und Organisationsformen sind z. B. Zweckverbände, Stadtentwicklungsverbände, Informelle Foren, Runde Tische. Die Beteiligten sind Vertreter aus Verwaltung und Politik. Häufig werden neutrale Dritte hinzugezogen, sei es für die Vertragsgestaltung oder als Vermittler zur Einigung über die Grundlinien zum gemeinsamen Vorgehen.
- **Dialog zwischen Verwaltung, Politik, externen Planern und Projektentwicklern:** Arbeits- und Organisationsformen sind z. B. Projektteamtreffen oder informelle Workshops zur Konzeptdetaillierung als mögliche Arbeits- und Organisationsformen. Externe Prozessmanager werden als hilfreich angesehen, können aber vor allem von kleineren und mittleren Kommunen nicht bereit gestellt werden, so dass die Federführung in der Regel bei einem der beteiligten Ämter liegt.
- **Dialog zwischen Verwaltung und Politik:** Arbeits- und Organisationsformen sind z. B. Klausursitzungen zur Klärung der Leitlinien der künftigen Stadtentwicklung oder zur Festlegung des Haushaltsrahmens für einen verstärkten Grunderwerb, um Handlungsspielräume im (inter-) kommunalen Flächenmanagement zu erreichen.
- **Dialog zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft:** Während sich die ersten drei genannten Akteurskonstellationen meist unter Ausschluss der Öffentlichkeit zusammenfinden, gibt es in der kommunalen Planungspraxis eine Vielzahl an Formen und Verfahren, die Bürgerschaft bei Vorhaben des Flächenmanagements einzubeziehen oder mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren (siehe Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit).

**Bürgerbeteiligung:** über rechtlich verankerte Bürgeranhörungen hinausgehende informelle Verfahren, die entweder stärker partizipativen Charakter (z. B. Stadtentwicklungs- / Zukunftsforen, Agenda 21-Prozesse, Planungswerkstätten) oder eher konfliktschlichtenden Charakter (z. B. Mediationsverfahren) haben können.

**Öffentlichkeitsarbeit:** klassische Methoden der Public Relations: Pressearbeit, Führungen, Ausstellungen, Broschüren, etc.

# Kooperatives Flächenmanagement zwischen Wirtschaft, Verwaltung und Bürgerschaft – Win-Win-Lösungen im Flächenmanagement

## Experten-Delphi – 2. Runde

### Praktische Hinweise

#### Zum Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen gliedert sich – angelehnt an den 1. Fragebogen - in fünf Themen:

- 1 Das Win-Win-Prinzip in der Planung
- 2 Win-Win-Lösungen und Dilemmata der Planung
- 3 Einbindung partizipativer und konfliktschlichtender Verfahren
- 4 Verfahrensmanagement und Organisation
- 5 Ausblick

#### Zum Ausfüllen des Fragebogens

Dieser Fragebogen soll am Bildschirm ausgefüllt werden. Sie finden entweder Funktionen zum Ankreuzen oder die Möglichkeit zum Verfassen freier Kommentare und Antworten.

Wir bitten Sie zum Ankreuzen jeweils ein „x“ vor die zutreffende Option zu setzen. Die Antwortmöglichkeit bei den offenen Fragen erkennen Sie an dem blauen Stern \*. Hier beginnt für Sie die Möglichkeit der freien Texteingabe (in jeweils ca. 3-5 Sätzen). Im Umfang gibt es aber keine Begrenzung, so dass es Ihnen frei steht, auch ausführlicher zu antworten.

Der Fragebogen wird per Email verschickt. Er wurde mit der Word 2000 Version erstellt. Sollten sich beim Öffnen technische Probleme einstellen, zögern Sie nicht, sich mit uns in Verbindung zu setzen!

Bitte mailen Sie den Fragebogen bis zum **25.07.2002**  
zurück an

[kontakt@komma-plan.de](mailto:kontakt@komma-plan.de)

Zur Identifizierung der Mails bitten wir Sie, uns unter Betreff Ihren Namen und das Wort „Delphi“ anzugeben (z.B. „Maier – Delphi“). Dies dient nur der internen Dokumentation der Antworten, Ihre Antworten werden anonym behandelt.

### **1.1      Grenzen kooperativer Planungs- und Verhandlungskultur**

Die Möglichkeit, bei umstrittenen Planungsvorhaben eine Win-Win-Lösung zu erzielen, ist nicht immer gegeben.

Eine These wurde dahingehend geäußert, dass Beteiligung auch ein (leicht zynisch eingesetztes ) Mittel sei, Akzeptanz für nachteilige Planungsfolgen zu erreichen, da damit Verständnis für das Gesamtprojekt und Einsicht in den Bedarf und die Notwendigkeit geschaffen werden.

**Reicht die Legitimation eines fairen und ergebnisoffenen Verfahrens aus, um unliebsame Entscheidungen zu vermitteln oder sogar besser umzusetzen?**

\*

**Sind Ihnen Projekte bekannt, bei denen es zu keiner Einigung kam? Was wurde dennoch erreicht, welche negativen Folgen haben Sie beobachtet?**

\*

### **1.2      Sackgassensituationen**

**Wie kommen Sackgassensituationen zustande?**

\*

**Welche Strategien und Wege halten Sie für sinnvoll, um „Verkrustungen“ aufzubrechen?**

- neue Personen ins Spiel bringen
- neue Projekte auf den Weg bringen
- andere: \*

### **1.3      Faire Lasten-Nutzen-Verteilung**

Einige der befragten Experten zweifeln ebenfalls grundsätzlich an, Win-Win-Lösungen erzielen zu können, da es bei jedem Planungsvorhaben auch Beteiligte gibt, die von den Planungsfolgen negativ betroffen sein werden.

**Wie könnte in Ihren Augen eine faire Lasten-Nutzen-Verteilung gelingen?**

\*

**Welche Rolle spielen Kompensationsangebote? Was halten Sie davon?**

\*

**Ist Ihnen ein Beispiel von gelungenen Kompensationen bekannt?**

\*

## Teil 2 Herausforderungen und Dilemmata planerischen Handelns

### 2.1 Rahmenvorgaben versus Flexibilität

Mehrfach wurde darauf verwiesen, dass Leitlinien und Qualitätskriterien durch politische Beschlüsse abgesichert werden müssen, damit die Qualität und das Gemeinwohl eines Planungsvorhabens bei starker Interessenartikulation und erforderlicher Flexibilität während des Planungsprozesses gesichert bleiben.

**Ist ein iterativer Planungsprozess (in Schleifen) in Ihren Augen ein gangbarer Weg, um mit dem Dilemma Flexibilität versus Qualitätssicherung und Gemeinwohlorientierung umzugehen?**

\*

**Falls ja, was wäre zu berücksichtigen? Wie wären die Iterationsschritte oder – schleifen zu konzipieren?**

\*

## Teil 3 Einbindung partizipativer und konflikt-schlichtender Verfahren im politischen Abwägungs- und Entscheidungsprozess

Für die Einbindung partizipativer und konflikt-schlichtender Verfahren wurden zahlreiche zu berücksichtigende Merkmale gegeben. Unter anderem wurde betont, wie wichtig es sei

- frühzeitig die Akteure / möglichen Betroffenen über Planungsziele, Rahmenvorgaben, mögliche Planungsfolgen zu informieren
- gleichzeitig eine sensible Differenzierung in der Öffnung eines Planungsvorhabens für Dritte vorzusehen
- die Hinführung der Beteiligten zum Verfahren zu berücksichtigen (Enablement, Empowerment)
- angemessene Beteiligungsformen anzubieten
- nicht alles mit einem Verfahren „erschlagen“ / abarbeiten zu wollen
- die Schnittstellen zu den formalen und politischen Verfahren gut zu berücksichtigen

### 3.1 Schnittstellen zu formalen und politischen Verfahren

**Was ist in Ihren Augen erforderlich, um einen guten Transfer von verhandelten Ergebnissen in Planung und Politik zu gewährleisten?**

\*

### 3.2 Beteiligungsphasen mit unterschiedlichen Gruppen

**Halten Sie es für sinnvoll, Beteiligungsmodule bzw. gestufte Beteiligungsverfahren mit unterschiedlichen Beteiligtenkreisen zu unterschiedlichen Verfahrenszeitpunkten anzubieten?**

\*

**Welche Hinweise können Sie zur sinnvollen Integration und Zusammenführung von (Teil-) Ergebnissen geben?**

\*

**Welche Anforderungen würden Sie für ein modulares Beteiligungskonzept formulieren?**

\*

### **3.3 Kompetenz der Betroffenen**

In vielen Antworten wurde deutlich, dass die Betroffenen von Auswirkungen frühzeitig zu informieren und einzubeziehen seien.

**These: Betroffene argumentieren nicht zwangsweise im Sinne des Gemeinwohls.**

- stimme zu
- stimme nicht zu

**Wie ist in Ihren Augen ein ausgewogenes, plurales Akteursspektrum zu erreichen, in dem den Betroffenen und gleichzeitig dem Gemeinwohl gebührend Rechnung getragen werden?**

\*

**Welche Akteure müssen in der Kommune zusammenwirken, um Win-Win-Chancen im städtischen Gesamtinteresse identifizieren zu können?**

\*

### **3.4 Qualitätskriterien für kooperative Prozesse versus Standardisierung**

**Würden Sie für eine stärkere Standardisierung von kooperativen Planungsprozessen plädieren oder nicht?**

\*

*Warum ja / nein?*

\*

**Sehen Sie die Gefahr, dass die Formalisierung / Standardisierung von Beteiligungsprozessen offene und problemorientierte Lösungswege erschwert?**

\*

**Welche zentralen Qualitätskriterien sollten in Ihren Augen an ein kooperatives Planungsverfahren/ kooperativ erarbeitetes / verhandeltes Ergebnis angelegt werden?**

\*

## **Teil 4      Verfahrensmanagement und Organisation**

### **4.1      Ressourcenverfügbarkeit für Verhandlungssituationen**

Immer wieder wurden in den Antworten die erforderlichen Ressourcen erwähnt, um in Verhandlungen „mit gleich langen Spießen“ antreten zu können. Gerade kleinere Kommunen stehen hierbei häufig vor personellen und finanziellen Engpässen.

**Welche Strategien und Handlungsmöglichkeiten sehen Sie gerade für kleinere Kommunen in Ballungsräumen (z. B. im Verhältnis Kernstadt – Umland) angesichts den Herausforderungen des Flächenmanagements?**

\*

### **4.2      Einrichtung einer „Clearingstelle“**

Das Für und Wider einer Clearingstelle war unter den Teilnehmern fast gleich stark vertreten, wobei unterschiedliche Bedenken geäußert wurden.

**Welcher der organisatorischen Lösungen würden Sie am ehesten zustimmen?**

- Verankerung einer Clearingstelle innerhalb der Verwaltung für verschiedene bzw. mehrere Projekte
- Ansiedlung einer Clearingfunktion außerhalb der Verwaltung, Beauftragung Externer
- Einrichtung einer projektkoordinierenden Stelle in der Verwaltung, die als eine von mehreren Funktionen auch Clearingfunktionen übernimmt
- Einrichtung von Projektgruppen in der Verwaltung bei umfangreicheren Vorhaben und Schulung der Projektleiter / -mitarbeiter in vermittelnden Funktionen
- keiner der genannten
- **andere: \***

**5.1      Woran kann die Einführung einer verhandlungsorientierten Planung in Zukunft scheitern?**

\*

**5.2      Welche der von Ihnen in der ersten Runde genannten Themen würden Sie gerne im Workshop am 18.09.2002 vertiefen? (Mehrfachnennungen möglich)**

**Win-Win-Lösungen und kooperative Planungskultur**

- Default Optionen: Was passiert, wenn es nicht zur Einigung kommt?
- Gescheiterte Versuche, zu Win-Win-Lösungen zu kommen und ihre Gründe
- Faire Lastenverteilung
- Frage nach Kernkompetenz der Akteure
- Gleichrangigkeit der Beteiligten
- Zeiträume für Verhandlungsprozesse
- Bedeutung von Persönlichkeiten versus formalisierte Beteiligungsformen
- Ausgestaltung der "Sollbruchstellen" zwischen informellen kooperativen und formalen hoheitlichen Verfahren
- adäquate Vermittlung von Aspekten wie Nachhaltigkeit, öffentliches Interesse, ökologische und soziale Verträglichkeit etc.
- Welche Akteure müssen in der Kommune zusammenwirken, um Win-Win-Chancen im städtischen Gesamtinteresse identifizieren zu können? Wie kann dies geschehen?
- Argumentations- und Verhandlungsstrategien der Kommunen (Abstimmung der einzelnen städtischen Akteure) für Verhandlungen mit Investoren
- Erfolgsfaktoren für kooperative Planungskultur und Win-Win-Situationen
- Lassen sich allgemeine Qualitätskriterien für kooperative Planungsverfahren formulieren, ohne eine Verfahrensstandardisierung festzuschreiben?

Welche Themen eignen sich interkommunal für diesen Ansatz?

- Differenzierung nach Wachstums- und Schrumpfungsregionen

**Planungsaufgaben**

- Stärkung der Regionalplanung
- Fördermöglichkeiten für die Wiedernutzung von Brachflächen bzw. Erhöhung der Kosten für die Inanspruchnahme von freier Landschaft für Bauzwecke
- Baulückenaktivierung

**Weitere Themen:**

- \*

Bitte senden Sie uns den Fragebogen bis zum **25.07.2002** zurück. Vielen Dank!  
Die Ergebnisse aus der 2. Runde sowie genauere Informationen zum Workshop werden Ihnen rechtzeitig zugesandt.

## **IV Projektsteckbriefe und Analysebausteine**

## Sanierung und Revitalisierung des ehem. Kienzle-Areals

### Stadtprofil Villingen-Schwenningen

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrum im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **46 272 (59,02 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten: –

### Projektprofil:

#### „Sanierung und Revitalisierung des ehem. Kienzle-Areals“

Art der Fläche: **Industriebrache (ehem. Uhrenfabrik)**

Größe: **ca. 47 000 m<sup>2</sup>**

Lage und angrenzende Nutzungen:

**Benachbart zur zentralen Innenstadt Villingen-Schwenningens, angrenzend überwiegend Wohnnutzung, Seniorenwohnheim**

Erschließung:

**Spittelstraße (Nord), Ringerschließung über Schützenstraße (Süd); Austraße für straßenbegleitende Bebauung; fußläufige Anbindung von Winkelstraße bis Brühlstraße**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

**Kienzle (Konkurs) → Bauträger Seemann (Konkurs) → Gebau Süd (finanzschwach) → Kiwi AG (Scheingeschäft) → Gebau Süd → Projektentwicklungsgesellschaft Dr. Eisele GmbH → Edeka Culinara, Schwenninger BKK, sonstige Einzelinvestoren**

Spektrum der Vornutzungen: **Ehem. Produktionsstätte der Uhrenfabrik Kienzle**

Spektrum der Altlasten:

**Massive Kontaminationen von Boden und Grundwasser, hauptsächlich im westlichen Bereich des Grundstücks Flur-Nr. 1884/11; leicht flüchtige chlorierte Kohlenwasserstoffe (LCKW), aromatische Kohlenwasserstoffe (AKW), Schwermetalle, Mineralölkohlenwasserstoffe (MKW), Radium etc.**

Zwischennutzungen: **Kleingärten**

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Umgesetzt: Edeka Culinara Markt, ca. 40 % der Wohnbebauung**

**In Realisierung: Wohnbebauung und z.T. Büronutzung (Schwenninger Betriebskrankenkasse)**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

- **Sanierungskonzept des Instituts für Sanierung und Umweltschutz Dr. Eisele GmbH (ISU) zur Schaffung von Planungssicherheit hinsichtlich Haftungsfragen (Altlasten)**
- **Bebauungsplanverfahren, weil ursprünglicher B-Plan nicht umsetzbar war**
- **Städtebaulicher Vertrag zwischen Stadt Villingen-Schwenningen (Baubürgermeister Herrn Schöck)**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input checked="" type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input checked="" type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<input checked="" type="checkbox"/>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
<input type="checkbox"/>	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status (Juli 2002):

<input checked="" type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Krankenkassenbau</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Wohnbebauung</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Edeka, Freiräume, Erschließung, 40% der Wohnbebauung</b>

Realisierungszeitraum:

**November 1998 (Flächenerwerb PPE) bis 2002**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Die Stadt wünschte von Anfang an eine Information der Öffentlichkeit. Die PPE genügte diesen Anforderungen mittels Presseterminen, Veröffentlichungen von Stellungnahmen anerkannter Fachleute und Einladung zu Festivitäten, wie z.B. Spatenstich, Richtfest, Einweihung etc.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Zügige Konzeptionierung und Sanierung seitens der PPE**
- 2. Öffentlichkeitsarbeit (kompetente Vermittlung der Altlastenproblematik) förderte Imagewandel des Geländes und führte in Folge zu Akzeptanz**
- 3. Engagement der Beteiligten: PPE, Ämter, Leiter des Stadtplanungsamts, Landratsamt**
- 4. Rasche Vermarktung „aus einer Hand“**



aus Broschüre: Referenzprojekte der Planungs- und Projektentwicklungsgesellschaft Dr. Eisele mbH, Stand: April 2001

## Sanierung und Revitalisierung des ehem. Kienzle-Areals

### Stadtprofil Villingen-Schwenningen

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrum im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **ca. 81.000**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

<b>x</b>

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

### Projektprofil:

#### „Sanierung und Revitalisierung des ehem. Kienzle-Areals“

Art der Fläche: **Industriebrache (ehem. Uhrenfabrik)**

Größe: **ca. 47 000 m<sup>2</sup>**

Lage und angrenzende Nutzungen:

**Benachbart zur zentralen Innenstadt des Stadtbezirks Schwenningen, angrenzend überwiegend Wohnnutzung, Seniorenwohnheim**

Erschließung:

**Spittelstraße (Nord), Ringerschließung über Schützenstraße (Süd); Austrasse für straßenbegleitende Bebauung; fußläufige Anbindung von Winkelstraße bis Brühlstraße**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<b>x</b>

Ja

Nein

Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

**Kienzle (Konkurs) → Bauträger Seemann (Konkurs) → Gebau Süd (finanzschwach) → Kiwi AG (Scheingeschäft) → Gebau Süd → Projektentwicklungsgesellschaft Dr. Eisele GmbH → Edeka Culinara, voraussichtlich Schwenninger BKK, sonstige Einzelinvestoren**

Spektrum der Vornutzungen: **Ehem. Produktionsstätte der Uhrenfabrik Kienzle**

Spektrum der Altlasten:

**Massive Kontaminationen von Boden und Grundwasser, hauptsächlich im westlichen Bereich des Grundstücks Flur-Nr. 1884/11; leicht flüchtige chlorierte Kohlenwasserstoffe (LCKW), aromatische Kohlenwasserstoffe (AKW), Schwermetalle, Mineralölkohlenwasserstoffe (MKW), Radium etc.**

Zwischennutzungen: **Kleingärten**

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Umgesetzt: Edeka Culinara Mark**

**In Realisierung: Wohnbebauung und z.T. Büronutzung (Schwenninger Betriebskrankenkasse) in Planung**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren:

- **Sanierungskonzept des Instituts für Sanierung und Umweltschutz Dr. Eisele GmbH (ISU) zur Schaffung von Planungssicherheit hinsichtlich Haftungsfragen (Altlasten)**
- **Bebauungsplanverfahren, weil ursprünglicher B-Plan nicht umsetzbar war**
- Städt. Vertrag zwischen Stadt Villingen-Schwenningen (Baubürgermeister Fußhoeller) und der Projektentwicklungsgesellschaft Dr. Eisele GmbH (PPE, vertreten durch Dr. Schöck)

Beteiligte Ämter:

<b>x</b>	Stadtplanungsamt		Sozialamt
<b>x</b>	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
<b>x</b>	Amt für Wirtschaftsförderung		Amt für Denkmalschutz
<b>x</b>	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
<b>x</b>	Tiefbauamt		Sonstige:.....
	Kulturamt		Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

- |          |  |
|----------|--|
| <b>x</b> | keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung                            |
|          | projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter |

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Workshopverfahren mit Planern des Projektentwicklers und städt. Ämtern zur Entwicklung des städtebaulichen Konzepts.**

Status:

<input checked="" type="checkbox"/>	In Planung	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Krankenkassenbau</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Wohnbebauung</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Edeka, Freiräume, Erschließung</b>

Realisierungszeitraum:

**November 1998 (Flächenerwerb PPE) weitgehend bis 2002**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

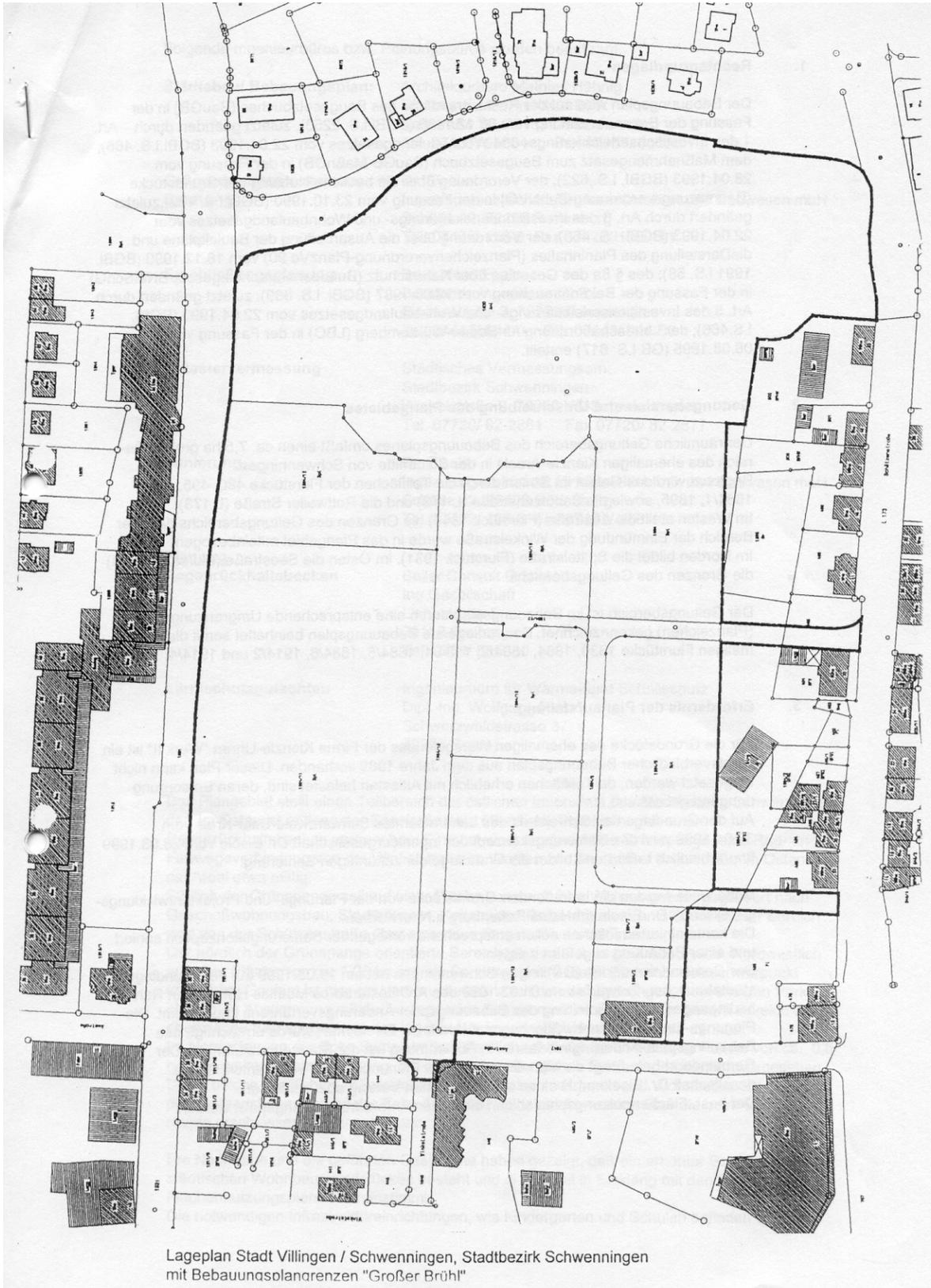
Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Die Stadt wünschte von Anfang an eine Information der Öffentlichkeit. Die PPE genügte diesen Anforderungen mittels Presseterminen, Veröffentlichungen von Stellungnahmen anerkannter Fachleute und Einladung zu Festivitäten, wie z.B. Spatenstich, Richtfest, Einweihung etc.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Gute Wohnlage der Fläche: zentrumsnah, vergleichsweise ruhig, ansprechend durchgrünt, funktional fußläufig erschlossen etc.**
- 2. Einbettung in weitreichende Überlegungen zur städtebaulichen Entwicklung an der Rössle-Kreuzung und Schützenstraße sowie Neckar-Renaturierung**
- 3. Alle Beteiligten profitieren vom angestrebten Nutzungsmix.**
- 4. Öffentlichkeitsarbeit förderte Imagewandel des Geländes und führte in Folge zu Akzeptanz**
- 5. Engagement der Beteiligten: PPE, Ämter, Landrat...**



Lageplan Stadt Villingen-Schwenningen, Stadtbezirk Schwenningen mit Bebauungsgrenzen „Großer Brühl“

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Villingen-Schwenningen – Reaktivierung des Kienzle Areals

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Landratsamt, Projektentwickler, Gemeinderat, Investoren
Mitwirkende Planer	Architekturbüro, Stadtverwaltung
Mitwirkende Berater	Landratsamt, Gewerbeaufsichtsamt
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger, Kleingärtner
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Gemeinderat	Macht: politische Entscheidung über städtebauliche Lösung und Wahl des Instrumentariums; hier städtebaulicher Entwicklungsplan
Verwaltung	Macht: Planungshoheit Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für den Planungsprozess Wissen: Erarbeitung von Bebauungsplänen Soziales Prestige: Imagegewinn durch die zügige Wiedernutzung des ehemaligen Fabrikgeländes, ämterübergreifende Zusammenarbeit
Projektentwickler	Macht: Gemeinde legt die Entwicklung und Vermarktung des Geländes in seine Hand Geld: geht mit der Sanierung der Fläche in Vorleistung Wissen: Erfahrung im Umgang mit Altlastenflächen Soziales Prestige: Garantiert die zügige Wiedernutzung des Areals, intensive Öffentlichkeitsarbeit
Architekturbüro	Wissen: Erfahrung, neue Lösungsansätze bei der Erarbeitung einer städtebaulichen Konzeption
Landratsamt	Macht: Gewährung von Planungssicherheit über eine Verbindlichkeitserklärung Wissen: Erfahrung mit Altlastenflächen, Abstimmung und Beratung des Sanierungskonzepts Soziale Prestige: Setzt sich für die Sanierung und Aufwertung der innenstadtnahen Fläche ein
Gewerbeaufsichtsamt	Wissen: Mitwirkung am Sanierungskonzept
Investoren	Macht: Zusage eines geeigneten Investors für diese Lage ist von zentraler Bedeutung

	Geld: Können Geld in die Fläche investieren, Gewinnspanne als Maxime aller weiteren Planungsentscheidungen Soziales Prestige: Imagegewinn durch das Engagement auf einer Altlastenfläche
Interessierte Bürgerinnen und Bürger	Soziales Prestige: Interesse an der Entwicklung ihrer Stadt

**Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliche Absprachen: Landratsamt und Projektentwickler stimmen sich ab, nachdem die Entwicklung des Gebietes ins Stocken geraten ist und das Landratsamt damit rechnen muss, dass die Fläche in seine Verantwortung fällt.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: ?

Diskursphase – Arena: nicht-öffentliches Gremium und öffentliche Arena: Informelles Workshop-Verfahren mit den planenden Ämtern der Stadt Villingen-Schwenningen, einem Architekturbüro und dem Projektentwickler zur Bestimmung von Art und Maß der Nachnutzung des ehemaligen Fabrikgeländes, regelmäßige Information der Öffentlichkeit über Projektfortschritt.

Transferphase – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Die Ergebnisse des Workshops fließen in den städtebaulichen Entwurf ein, der von einem Architekturbüro erstellt wird. Dieser wiederum bildet die Grundlage für den Bebauungsplan, der von der Stadtverwaltung erarbeitet wird.

## Stadt Stuttgart – Wohnprojekt Bockelstraße/ Ortsmitte Stuttgart-Heumaden

### Stadtprofil

Raumordnerische Einstufung: **Kernstadt (>500.00 EW) im Agglomerationsraum**

Einwohnerzahl: **581.961**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

### **Nachhaltiges Bauflächenmanagement zur Stärkung der Innenentwicklung**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Agenda 21-Prozesse   |
| <input type="checkbox"/>            | Stadtteilkonferenzen |
| <input type="checkbox"/>            | Sonstige Aktivitäten |
- (z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

### Projektprofil:

Art der Fläche: **Wohngebiet**

Größe: **2,5 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen: **innerorts, Wohnen**

Erschließung: **vorhanden**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

- |                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Ja   |
| <input type="checkbox"/>            | Nein |

Eigentumsverhältnisse:

**Stadteigene Wohnungsgesellschaft (SWSG) Alleineigentümerin, Mietwohnugen**

Vornutzung: –

Altlasten (wenn ja, welche?): –

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Erhöhung der Wohndichte. Die bestehende Bebauung wurde um 100 neue Wohnungen ergänzt und damit das Maß der baulichen Nutzung von GRZ 0,16/ GFZ 0,61 auf GRZ 0,3/ GFZ ca. 0,9 erhöht (Ausbau der Dachgeschosse und Ergänzungsbauten). Verbesserung der vorhandenen Infrastruktur (Geschäfte und Dienstleistungen) sowie Aufwertung der Freiräume.**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

**Anstoß durch Ladennutzer, beschränkter Realisierungswettbewerb von der Stadt Stuttgart zusammen mit der stadt eigenen Wohnungsbaugesellschaft (SWSG) ausgeschrieben, daraufhin Erarbeitung eines B-Plans, Umsetzung in mehreren Abschnitten**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige: <b>Städt. Wohnungsgesell.</b>
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<input checked="" type="checkbox"/>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
<input type="checkbox"/>	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Bürgerversammlungen, Einzelberatungen der Mieter**

Status:

<input type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: **bis 2000**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Bürgersammlungen, Mieterversammlungen und Einzelgespräche mit Mietern durch den Wohnungsverwalter der Baugesellschaft.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- **Nichts Gegen den Willen der Bewohnerinnen und Bewohner durchsetzen zu wollen**
- **Intensive Beratung der betroffenen Mieter**
- **Hausmeister als Vertrauensperson und engagierter Vermittler**
- **Flankierende Maßnahmen, wie Aufwertung der Freiräume, besonderes Wohnangebot (Altenwohnungen)**



Übersichtsplan Wohnprojekt Bockelstraße/ Ortsmitte Stuttgart-Heumaden  
(Flächenmanagement Stuttgart, Zukunftskonzept zur lokalen Agenda 21 1999/ 2000, 18)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Heumaden

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Stadt Stuttgart, stadteigene Wohnungsgesellschaft SWSG
Mitwirkende Planer	Verwaltung, Architekturbüro (Gewinner des beschränkten Realisierungswettbewerbs)
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger, Einzelhändler
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Verwaltung/ SWSG (stadteigene Wohnungsbaugesellschaft)	Macht: Angebot von Wohnungsalternativen während der Sanierungsphase Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Erarbeitung schlüssiger Ausschreibungsunterlagen, Prüfung der erarbeiteten städtebaulichen Varianten, Führung des Projekts bis zur Baureife Wertebindung: Rücksichtnahme auf die Wünsche langjähriger Mieter Soziales Prestige: Einzelgespräche mit Mietern
Architekturbüro	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze
Hausmeister	Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: hohe Präsenz und Engagement, Vertrauensperson und dadurch Vermittler zw. Wohnungsbaugesellschaft und Mietern, Einflussnahme auf beiden Seiten
Einzelhändler	Macht: Drohen mit Geschäftsaufgabe, damit verbunden ist die Abwertung eines ganzen Viertels
Mieterinnen und Mieter	Macht/ Soziales Prestige: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung ihres Stadtteils

#### Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?

Projektinitiierung – Arena: Teilöffentlichkeit: Die unzufriedenen Einzelhändler geben den Anstoß, das Projekt anzugehen. In Zusammenarbeit zwischen Stadt und SWSG wird das weitere Vorgehen bestimmt.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Aufgrund der Widerstände, die sich gegen die Nachverdichtung regen, beschließt die SWSG, Bürgerversammlungen und verstärkt Einzelberatungsgespräche durchzuführen.

Diskursphase – Arena: Öffentlichkeit: Bürger-/ Mieterversammlungen und Einzelgespräche, wobei der Hausmeister als Vermittler und Vertrauensperson eine wichtige Stellung einnimmt.

Transferphase – Arena: Keine Angabe über Diskursaktivitäten

## Institut für Solare Energiesysteme ISE Freiburg

### Stadtprofil Freiburg

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrum im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **200 980 (153,06 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

x

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

**Dialogverfahren „Zukunft Freiburg“ (Diskussion zum FNP)**

### Projektprofil:

#### „Institut für Solare Energiesysteme ISE Freiburg“

Art der Fläche: **Industrie-, Militär- und Bahnbrachfläche**

Größe: **Nettogrundfläche (NGF) Institut ca. 14 000 m<sup>2</sup>, beheizte NGF ca. 13 000 m<sup>2</sup>**

Lage und angrenzende Nutzungen:

**Im Nordwesten der Freiburger Innenstadt auf einem bundeseigenen Grundstück; heterogenes städtebauliches Umfeld, teils Gewerbe, teils Wohnen**

Erschließung:

**Elsässerstraße (Sammler), Heidenhofstraße (Stich); Intra-Erschließung per Magistrale**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

x

Ja

Nein

Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

**Finanzierung der Bauinvestitionen 50 : 50 Bund / Baden-Württemberg**

**Grundstück überlassen vom Bund**

**Gebäude im Eigentum der Fraunhofer Gesellschaft**

Spektrum der Vornutzungen:

**Kaiserliche Großbäckerei; Schrottplatz, Panzerverladeplatz, Deutsche Bahn**

Spektrum der Altlasten:

**Erhebliche Belastungen von Boden und Grundwasser durch Laugenrückstände, Schwermetalle, Kohlenwasserstoffe, teerhaltige Stoffe etc.; Rückbau massiver Betonbauten im Untergrund**

Zwischennutzungen: **wie vor**

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Neubau des Instituts für Solare Energiesysteme ISE Freiburg (umgesetzt)**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren: –

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input checked="" type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input checked="" type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<input checked="" type="checkbox"/>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
<input type="checkbox"/>	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Projektteam bestehend aus Vertretern von: Bauherr (Projektsteuerer), Institut (Nutzer), Architekten, Bauleitung, Tragwerksplanung, Gebäudetechnik, Bauphysiker, Reinraumtechnik, Solares Bauen, interne Haustechnik, Altlastenerkundung und -sanierung, Freiraumgestaltung etc.**

Status:

<input type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

**Realisierungszeitraum: 1996 Beginn der Auswahl der Ausführenden, 1997 Zusammenstellung des Projektteams, Grundsteinlegung Juni 1999, Einweihung November 2001**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: **8.000.- DM/ m<sup>2</sup> HNF**.....

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

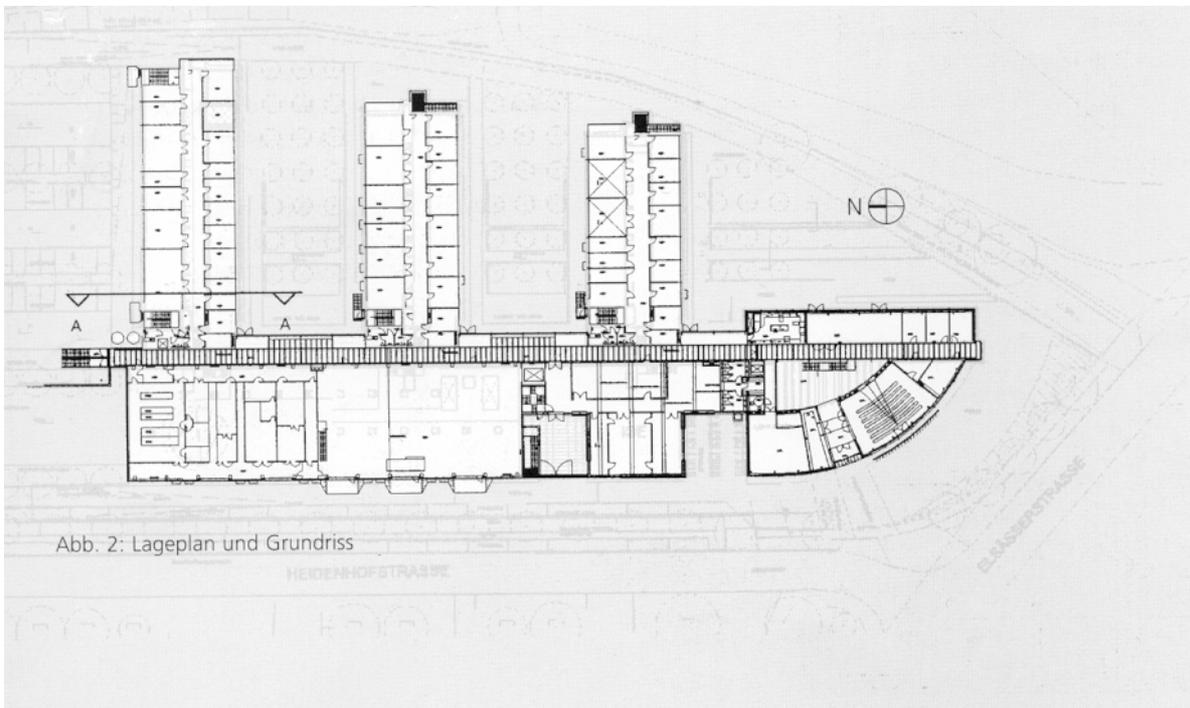
**Laufende Pressemitteilungen sowie Veröffentlichungen im Internet, Einladung zu Grundsteinlegung und Einweihung; Abteilung Öffentlichkeitsarbeit des Instituts**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Die richtige Zusammenstellung des Projektteams**
- 2. Gezielter Einsatz der Beteiligten gemäß ihrer Kompetenzen (Delegieren)**
- 3. Festlegung und Kontrolle eines straffen Zeitplans**
- 4. Eine straffe Führung und Koordinierung der projektspezifischen Vorgänge**
- 5. Regelmäßige Kontrolle der Ergebnisse**
- 6. Flexibilität in Entscheidungen adäquat zur Eigendynamik des Projekts**
- 7. Kostenmanagement**



Forschungsinstitut für Solare Energiesysteme (Fraunhofer ISE)



Lageplan und Grundriss (Fraunhofer ISE)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Freiburg – Fraunhofer Institut für Solare Energiesysteme ISE Freiburg

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Bund, Land, Institutsleitung
Mitwirkende Planer	Architekten, Techniker
Mitwirkende Berater	Institutsleitung und -angestellte
Engagierte Beobachter / Kritiker	Nachbarn, Anwohner
Entfernte Beobachter	Öffentlichkeit

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Bund	Macht: politische Entscheidung über die Förderung des Institutsneubaus Geld: Bereitstellung von Mitteln zur Verwirklichung des Projekts Soziales Prestige: Imagegewinn; Erfolg der Forschungseinrichtung strahlt auf den Bund ab
Land Baden-Württemberg	Macht: politische Entscheidung über die Förderung des Institutsneubaus Geld: Bereitstellung von Mitteln zur Verwirklichung des Projekts Soziales Prestige: Imagegewinn; Erfolg der Forschungseinrichtung strahlt auf das Land ab
Institut für Solare Energiesysteme	Macht: Größtes Solarforschungsinstitut in Europa mit Geld Soziales Prestige: internationales Renomé
Architekten und Techniker	Wissen / Kreativität: Erarbeitung adäquater Lösungsansätze
Projektsteuerer	Macht: Controlling Wissen: straffes Projektmanagement

#### Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?

Die Öffentlichkeit wird über Pressemitteilungen über das Bauvorhaben und seinen Fortgang informiert. Probleme mit den Nachbarn werden direkt geregelt, Nachbarn werden zur Einweihung des Instituts eingeladen.

## „Sanierung Fahlbuschgelände Rastatt“

### Rastatt

Raumordnerische Einstufung: **Mittelzentrum im Agglomerationsraum (um/> 300 EW/qkm)**

Einwohnerzahl: **46.272**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): -

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: -

Bürgerbeteiligungsaktivitäten: -

### Projektprofil:

Art der Fläche: **Industriebrache**

Größe: -

Lage und angrenzende Nutzungen: **südöstlicher Stadtrand, angrenzend: Wohn- und Gewerbegebiete**

Erschließung: -

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Eigentumsverhältnisse:

**Durch eine Abtretungserklärung der Firma Fahlbusch wurde das Land Rechtsnachfolger (inkl. Haftungs- und Kostenübernahme). Das Land will an die Stadt verkaufen, diese möchte es aber aufgrund ungeklärter Haftungsfragen nicht übernehmen.**

Vornutzung: **Metallhütte**

Altlasten (wenn ja, welche?): ja, hochkontaminiert mit Dioxinen,  
**Schwermetallen (Nickel, Zink, Kupfer)**

Zwischennutzungen: -

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Öffentlicher Park: Freiraumergänzung zu der Barockachse auf dem Canrobert-Gelände**  
**Möglichkeit zur Freiraumverbindung zwischen Bahnhof und Friedhof**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

**Vorentwurf und Entwurf durch Beauftragung des Büros Kienle Planungsgesellschaft Freiraum und Städ-  
tebau mbH**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

<input checked="" type="checkbox"/>	schwebend	<b>Realisierung des Parks</b>
<input type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	<b>Sanierung: Dichtwand, Oberflächenabdichtung, Betrieb der Einkapselung</b>

Realisierungszeitraum: –

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

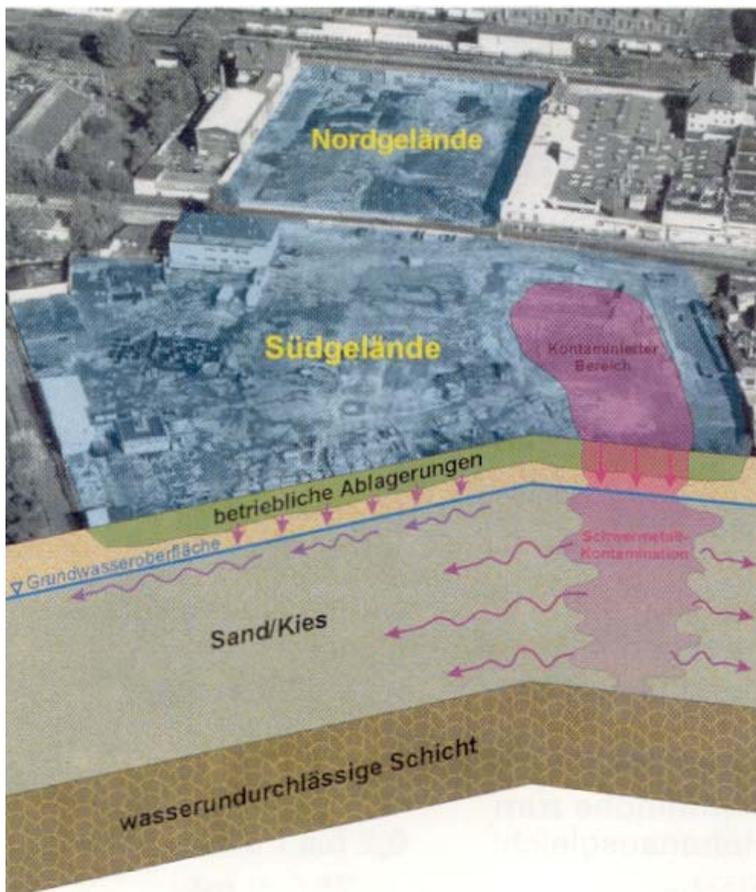
Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Informationsveranstaltungen für die Anwohner zur geplanten Parkgestaltung (organisiert  
durch das Stadtplanungsamt)**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1 **Klärung der Zuständigkeit für das Gelände**
- 2 **Beilegung des Rechtsstreits zwischen Stadt und Land**
- 3 **Mittelbereitstellung für die zügige Umsetzung des Entwurfes, da sonst die ersten Sanierungsmaßnahmen wieder zunichte gemacht werden.**
- 4 **Beständige und konsequente Projektarbeit durch das Stadtplanungsamt.**
- 5 **Gute Zusammenarbeit zwischen Stadtplanungsamt und extern beauftragten Landschaftsarchitekten**



Belastungssituation des Fahlbuschgeländes

aus: Regierungspräsidium Karlsruhe (Hrsg.) / ARCADIS Trischler und Partner: Untergrundsanierung der ehemaligen Metallhütte Carl Fahlbusch, Rastatt (Projektfaltblatt)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Rastatt – Sanierung Fahlbuschgelände

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Land Baden-Württemberg, Regierungspräsidium Karlsruhe Stadt Rastatt
Mitwirkende Planer	Landschaftsarchitekt, Stadtplanungsamt
Engagierte Beobachter / Kritiker	Anwohnerinnen und Anwohner
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Land Baden Württemberg	Macht: Entscheidungskompetenz Geld: Bereitstellung von Mitteln zur Sanierung
Stadt Rastatt	Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für die Sanierung und Planung Soziales Prestige/ Aufmerksamkeit: Imagegewinn bei den Anwohnern
Stadtplanungsamt	Macht: Entscheidungskompetenz, Beauftragung eines externen Planers, Vorantreiben des Projekts Werteverpflichtung: Tut etwas für ein benachteiligtes Viertel und leidgeprüfte Anwohner
Landschaftsarchitekt	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze für die Verwirklichung eines Parks auf einer versiegelten Altlastenfläche
Anwohnerinnen und Anwohner	Macht/ Werteverpflichtung: Bisherige Beeinträchtigung durch die Schadstoffe als Druckmittel auf die Stadtverwaltung, jetzt etwas für die Nachbarschaft des kontaminierten Geländes zu tun Soziales Prestige/ Aufmerksamkeit: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung des Geländes

#### Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?

Projektinitiierung – Arena: öffentlich: Abwehr akuter Gefahren durch erste Sicherungs- und Sofortmaßnahmen

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentlich: Beauftragung eines Landschaftsarchitekten mit Plankonzept.

Diskursphase – Arena: öffentlich: Bürgeranhörungen zur Vermittlung und Erläuterung des Plankonzeptes.

Transferphase – Arena: noch offen, wegen ungeklärter Rechtsverhältnisse.

## Bruchsal – Internationale Universität

### Stadtprofil

Raumordnerische Einstufung: **Mittelzentrum im Agglomerationsraum**

Einwohnerzahl: **41.124**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

### **Brachflächenkataster, Baulückenkataster**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Agenda 21-Prozesse  |
| <input type="checkbox"/>            | Stadtteilkonferenzen  |
| <input type="checkbox"/>            | Sonstige Aktivitäten<br>(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen): |

### Projektprofil:

Art der Fläche: **Konversionsfläche, ehemaliges Kasernenareal**

Größe: –

Lage und angrenzende Nutzungen: **innenstadtnah, Wohnnutzungen**

Erschließung: **vorhanden**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

- |                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Ja   |
| <input type="checkbox"/>            | Nein |

Eigentumsverhältnisse:

**Bund, vollständiger Erwerb durch die Stadt**

Vornutzung: **Dragoner Kaserne, militärische Nutzung**

Altlasten (wenn ja, welche?): **Gebäude, Versiegelungen**

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**International University in Germany, Hörsäle, Campus, Mensa, Studentenwohnungen, Sporthalle, Verwaltungs- und Servicegebäude**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren: **B-Planung**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<b>x</b>	Stadtplanungsamt		Sozialamt
<b>x</b>	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
	Amt für Wirtschaftsförderung	<b>x</b>	Amt für Denkmalschutz
<b>x</b>	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
<b>x</b>	Tiefbauamt	<b>x</b>	Sonstige: <b>Liegenschaftsamt</b>
	Kulturamt		

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<b>x</b>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: **Ingenieur- und Architekturbüros, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Wirtschaftsministerium, Regierungspräsidium Karlsruhe, Landesdenkmalamt Karlsruhe**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<b>x</b>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: **1998 - 2000**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune? –

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Von Seiten der Kommune: Aktive Pressearbeit, „Tage der offenen Tür“, Führungen, Broschüren**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- **die politische Rückendeckung**
- **das positive Image der Umnutzung**
- **die hohe öffentliche Aufmerksamkeit für das Projekt**
- **die Konkurrenzsituation mit der Stadt Stuttgart**
- **die gute Zusammenarbeit mit externen Partnern**
- **die klare Aufgaben- und Kompetenzteilung innerhalb der Projektarbeit**
- **die Aufteilung des Projektes in überschaubare und bewältigbare Teilschritte**



Luftbild 2001 (Nutzungs- und Baugeschichte Dragoner Kaserne Bruchsal, 2001)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Bruchsal

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kust, Wirtschaftsministerium, Oberbürgermeister, Universitätsdirektorin, Verwaltung
Mitwirkende Planer	Verwaltung, externe Planer
Mitwirkende Berater	Landesdenkmalamt Karlsruhe,
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Oberbürgermeister	Macht: politische Entscheidung über anzustrebende Nachnutzung soziales Prestige: Einflussnahme auf Gemeinderat, hohe Presse- resonanz, artikulationsstark, gute Verbindungen zu Sponsoren
Verwaltung	Macht: Planungshoheit Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Planung und Ausschreibung von Bauleistungen Soziales Prestige: Imagegewinn durch die zügige Umsetzung der Universitätspläne
Land	Macht: Entscheidung über Standort Geld: Bereitstellung von Mitteln für die Universität
Architekturbüros	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze, Erfahrung, Routine, Effizienz Soziales Prestige: Erfolgreiche Kooperation mit der Stadtverwal- tung, wenig Reibungsverlust
Universitätsrektorin	Macht: Stadt baut auf eine gute Zusammenarbeit und den guten Ruf der Universität Wissen: Einflussnahme auf Planung aufgrund spezieller Anforde- rungen eines Universitätsbetriebs Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: hohe Presseresonanz/ Inter- views
Sponsoren	Geld: Bereitstellung von Mitteln, auf die die Universität angewie- sen ist

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Der Oberbürgermeister schreibt sich das Projekt von Beginn an auf seine Fahnen und überzeugt den Gemeinderat von der Bewerbung für den Standort einer internationalen Universität. Auch die Verwaltung wird auf das Projekt eingeschworen.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: schnelle Einigung über Aufgabenstellung.

Diskursphase – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Die städtebauliche Konzeption der Universität wird zwischen der Stadtverwaltung, der Universitätsdirektorin und dem Landesdenkmalamt diskutiert und abgestimmt.

Transferphase – Arena: Öffentlichkeit: Die Öffentlichkeit wird über den Fortgang des Projektes auf vielfältige Art und Weise informiert.

## Ehemalige Deckenfabrik Calw (heute: Kaufland)

### Stadtprofil Calw

Raumordnerische Einstufung: **Mittelzentrum im Verstäderten Raum (gemäß LEP-Entwurf vom 03.07.00: in der „Randzone um die Verdichtungsräume“)**

Einwohnerzahl: **23 272 (59,88 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

#### **Baulückenkataster**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

<input checked="" type="checkbox"/>	Agenda 21-Prozesse
<input type="checkbox"/>	Stadtteilkonferenzen
<input type="checkbox"/>	Sonstige Aktivitäten (z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

### Projektprofil:

#### **Ehemalige Deckenfabrik Calw (heute: Kaufland)**

Art der Fläche: **Industriebrache (ehem. Deckenfabrik, Produktion hochwertiger Stoffe)**

Größe: **ca. 10.000 m<sup>2</sup>**

Lage und angrenzende Nutzungen:

**Benachbart zur Alt- / Innenstadt, am westlichen Ufer der Nagold; heterogenes städtebauliches Umfeld, Wohn- und Einzelhandelnutzung**

Erschließung:

**Von B 296 / Bischofstraße über Neue Brücke, Inselgasse; fußläufig über Untere Brücke, Leder-gasse**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

**Produktionsfirma „Calwer Decken“ (Konkurs) → Gläubigerbanken (v.a. Deutsche Bank) → Kaufland, Stadt Calw, Kreissparkasse, weitere Einzelinvestoren**

Spektrum der Vornutzungen:

**Ehem. Produktionsstätte für hochwertige Stoffe (Bekleidung, Innenausstattung)**

Spektrum der Altlasten: –

Zwischennutzungen: **Keine**

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Umgesetzt: Kaufland mit vorgelagertem Platz; Solitäre für Handel und Dienstleistung (Post, Arbeitsamt) in Realisierung: Gebäude mit Geschäfts- und Büronutzung, in eingeschränktem Umfang auch Wohnen**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren:

**Förderung über Sanierung, städtebauliche Verträge, Bebauungsplanung**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

x	Stadtplanungsamt		Sozialamt
x	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
x	Amt für Wirtschaftsförderung	x	Amt für Denkmalschutz
x	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
x	Tiefbauamt	x	Sonstige: Bauordnungsamt
	Kulturamt	x	Sonstige: Liegenschaftsamt

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ..80..%

Sonstige Beteiligte:

**Landratsamt Calw (Projektteil „Neue Brücke“)**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

x	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>„Geschäfts- und Bürobebauung“</b>
x	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Geschäfts- und Bürobebauung</b>
x	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Kaufland</b>

Realisierungszeitraum: **Seit 1998**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Nein

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Ja, organisiert von der Stadtverwaltung**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Klare Vorstellungen und Vorgaben hinsichtlich der angestrebten, innenstadtrelevanten Nutzungen**
- 2. Einbindung in übergreifendes Sanierungsgebiet (Fördermittel; Erschließung)**
- 3. Die Überzeugungskraft des städtebaulichen Entwurfs und des Gutachtens zur Marktanalyse**
- 4. Das Verhandlungs- und Koordinationsgeschick aller Beteiligten**
- 5. Die Bemühungen der beteiligten Ämter zur einvernehmlichen Kooperation**
- 6. Eine forcierte zügige Durchführung des ersten Bauabschnitts (Zugkraft Erstinvestor)**
- 7. Die Verbesserung der Nahversorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs sowie Verbesserung des innenstadtnahen Parkraumangebots**
- 8. Allgemeine Belebung der Alt- / Innenstadt durch Verbesserung der städtebaulichen Gesamtsituation**



## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Calw – Ehemalige Deckenfabrik

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Finanzbürgermeister, Gemeinderat, Investoren
Mitwirkende Planer	Stadtplanungsamt, externer Architekt
Mitwirkende Berater	Landesdenkmalamt, Landratsamt, CITY FIRST initiative
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger (als es um den Abriss denkmalgeschützter Gebäude auf dem Fabrikgelände ging)
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Finanzbürgermeister	Macht: Entscheidungskompetenz die Entwicklung dieser Fläche anzugehen Kreativität: sieht die Entwicklungsmöglichkeiten für seine Stadt Soziales Prestige: Charisma, Kontakte
Gemeinderat	Macht: politische Entscheidung über anzustrebende städtebauliche Lösung Soziales Prestige: Setzt sich für die Entwicklung und Veränderung seiner Gemeinde ein
Verwaltung	Macht: Planungshoheit, Investoren und Planer sind auf die Kooperation der Verwaltung angewiesen Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für den Planungsprozess Wissen: Prüfung der erarbeiteten städtebaulichen Varianten Soziales Prestige: Treibt die Öffnung und Wiedernutzung des ehemaligen Fabrikgeländes voran
Investoren	Macht: Gemeinde ist auf die Kooperation angewiesen Geld: Bereitstellung von Mitteln Evidenz: Wissen über die ökonomische Tragfähigkeit der verschiedenen Lösungsansätze Soziales Prestige: Imagegewinn durch eine stadtverträgliche, dem Ort angemessene Entwicklung des Geländes
Externe Planer	Wissen/ Kreativität: Neue Lösungsansätze im Umgang mit dem Gelände der ehemaligen Deckenfabrik, Erfahrung Soziales Prestige: Charisma, Kompetenz, überzeugendes Auftreten bei der Vorstellung des städtebaulichen Entwurfs
Landratsamt	Geld: Bereitstellung von Mitteln für die neue Brücke
Landesdenkmalamt	Wertebindung/ Tradition: Setzt sich für den Erhalt von Kulturgütern und Zeugnissen der Industriegeschichte ein Soziales Prestige: identitätsstiftend

Interessierte Bürgerinnen und Bürger	Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung
--------------------------------------	--

**Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Die Gläubiger der ehemaligen Deckenfabrik schaffen Tatsachen, indem sie das Fabrikgelände abräumen lassen. Angesichts der leeren Fläche wird die Gemeindeverwaltung aktiv und setzt sich für ihre Sanierung ein.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Innerhalb der Verwaltung und des Gemeinderats.

Diskursphase – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Stadtverwaltung, Investoren und externer Planer diskutieren über die Nachnutzungsmöglichkeiten des Geländes und die städtebaulichen Leitlinien.

Transferphase – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Umsetzung der Leitlinien in der Bebauungsplanung, Einbindung des Themas Innenstadtentwicklung in den Agenda 21-Prozess geplant, Impulsprojekt soll über Fläche hinauswirken.

## Geschäfts- und Wohnbebauung auf Industriebrache in Deißlingen

### Stadtprofil Deißlingen

Raumordnerische Einstufung: *Ort ohne zentrale Funktion im Verstäderten Raum*

Einwohnerzahl: **5 810 (32,16 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten: –

### Projektprofil:

## Geschäfts- und Wohnbebauung auf Industriebrache in Deißlingen

Art der Fläche: *Industriebrache (ehem. Uhrenfabrik Würthner)*

Größe: **8 500 m<sup>2</sup>**

Lage und angrenzende Nutzungen:

***Im Ortszentrum von Deißlingen; überwiegend Wohnnutzung  
Erschließung:*** über Stauffenbergstraße

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

***Uhrenfabrik Würthner (Konkurs) → Land Baden-Württemberg (zuständig: Landratsamt Rottweil) → Projektentwicklungsgesellschaft Dr. Eisele GmbH → Volksbank Deißlingen, Gemeinde Deißlingen (Dorfplatz), Bauträgergesellschaft(en) / Einzelinvestoren***

Spektrum der Vornutzungen: ***Ehem. Produktionsstätte der Uhrenfabrik Würthner***

Spektrum der Altlasten:

***z.T. massive Kontaminationen von Boden und Grundwasser, v.a. durch leichtflüchtige Halogenkohlenwasserstoffe***

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Umgesetzt: Neubau Volksbank Deißlingen, Dorfplatz; in Planung: Wohnbebauung**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

**Sanierungskonzept des Instituts für Sanierung und Umweltschutz Dr. Eisele GmbH (ISU) zur  
Schaffung von Planungssicherheit hinsichtlich Haftungsfragen (Altlasten);**

Beteiligte Ämter: –

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung                            |
| <input type="checkbox"/>            | projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter |

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

- |                                     |               |  |
|-------------------------------------|---------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | beginnend     | Bauphase / Bauabschnitt: <b>Wohnbebauung</b>         |
| <input type="checkbox"/>            | laufend       | Bauphase / Bauabschnitt: .....                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | abgeschlossen | Bauphase / Bauabschnitt: <b>Volksbank; Dorfplatz</b> |

Realisierungszeitraum:

**1997 (Flächenerwerb PPE) bis November 1999 (Übergabe Volksbank)**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

- |                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nein |
|-------------------------------------|------|

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Die PPE stellte die Information der Öffentlichkeit sicher mittels Presseterminen, Veröffentlichungen von Stellungnahmen anerkannter Fachleute und Einladung zu Festivitäten, wie z.B. Spatenstich, Richtfest, Einweihung etc.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

**1. Enge Abstimmung mit Landratsamt, Gemeinderat und Bürgermeister in der Anfangsphase**

- 2. Gut funktionierende ämterübergreifende Kommunikation, da im Rahmen der Altlastenbewältigung andere Ansprechpartner wichtig sind als für die Bauleitplanung**
- 3. Vermittlerrolle des Landratsamts mit erfahrenen und kompetenten Mitarbeitern**
- 4. Sanierungsphase: Gute und verständliche Informationen und Vermittlung komplexer Sachverhalte**
- 5. Vermarktungsphase: Verständliche und transparente Vertragsgestaltung, Klärung der Haftungsfrage**
- 6. Vermarktung durch altlastenerfahrene Makler**



aus: [www.dr-eisele.de/html/deisslingen.htm](http://www.dr-eisele.de/html/deisslingen.htm) (09.01.2002)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Deißlingen – Volksbank und Wohnungsbau auf einer Industriebrache

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Landratsamt, Projektentwickler, Gemeinde
Mitwirkende Planer	Projektentwickler, Gemeindeverwaltung
Mitwirkende Berater	Landratsamt
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger Deißlingens
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger Deißlingens

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Landratsamt	Macht: Initiierung des Projekts, Gewährleistung von Planungssicherheit über eine Verbindlichkeitserklärung Wissen: Abstimmung und Beratung der Sanierungskonzeption
Gemeinderat/ Bürgermeister	Macht: Entscheidungskompetenz Soziales Prestige: Gehen den „Schandfleck“ ihrer Gemeinde an
Verwaltung	Macht: Planungshoheit, Projektentwickler ist auf die Zusammenarbeit mit der Verwaltung angewiesen Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Prüfung der städtebaulichen Konzeption
Projektentwickler	Macht: Gemeinde ist für die Entwicklung der Fläche auf die Kooperation und das Know How des Projektentwicklers angewiesen, verfügt über Kontakte Geld: Kann für die Entwicklung der Fläche in Vorleistung gehen Wissen: Erfahrung in der Entwicklung von Altlastenflächen, Wissen über die ökonomische Tragfähigkeit verschiedener Lösungsansätze Soziales Prestige: Imagegewinn durch einen reibungslosen und erfolgreichen Projektverlauf, intensive Öffentlichkeitsarbeit
Erstinvestor	Macht: Sein Agieren ist für den weiteren Projektverlauf entscheidend, er bringt „den Stein ins Rollen“ Geld: Finanziert die Investition Soziales Prestige: Imagegewinn durch die Wiedernutzung einer innerörtlichen Brachflächen
Bürgerinnen und Bürger	Soziales Prestige: können das Projekt durch ihre positive Einstellung beflügeln, Interesse an der Entwicklung ihres Ortes Wissen / Kreativität: Einbringen von Anregungen

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium. Das Landratsamt verständigt sich mit dem Projektentwickler und geht auch auf die Gemeinde zu.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: keine Angaben.

Diskursphase – Arena: nicht-öffentliches Gremium, Öffentlichkeit. Die Nutzungskonzeption sowie der städtebauliche Entwurf werden in Abstimmung mit der Gemeindeverwaltung und mit dem Gemeinderat erarbeitet. Die Öffentlichkeit wird über die Presse über den Projektfortgang informiert. Es gibt allerdings keinen Meinungsaustausch im Sinne einer Bürgerversammlung o.ä., in der konkrete Anregungen von Bürgerseite erfragt werden..

Transferphase – Arena: verwaltungsintern: Der städtebauliche Entwurf wird in Baurecht umgesetzt.

## Quartier Vauban – ein grünes Viertel

### Stadtprofil Freiburg

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrum im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **200 980 (153,06 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

x

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

**Dialogverfahren „Zukunft Freiburg“ (Diskussion zum FNP)**

### Projektprofil:

#### „Quartier Vauban - ein grünes Viertel“

Art der Fläche: **Konversion einer ehem. Militärbrache (Forces Francaises en Allemagne)**

Größe: **ca. 38 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen:

**Am südlichen Stadtrand Freiburgs, etwa 2,5 km von der Innenstadt entfernt, an der südlichen Gemarkungsgrenze zur Nachbargemeinde Merzhausen, am Ausgang des Hexentals, am Fuße des Schönbergs und des Lorettobergs; heterogenes städtebauliches Umfeld**

Erschließung:

**Merzhauser Straße (Südost), Wiesentalstraße (Nordost), Kufsteiner Straße (Nord), Vaubanallee (Intraerschließung, mittig)**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

x

Ja

Nein

Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

**Bund → Stadt Freiburg → ca. 40 Baugruppen → Einzelinvestoren**

Spektrum der Vornutzungen: **Ehem. Kasernengelände**

Spektrum der Altlasten:

**Erhebliche Belastungen von Boden und Grundwasser durch Blei u.a. Schwermetalle, leicht flüchtige Kohlenwasserstoffe etc.**

Zwischennutzungen: **Asylbewerber-Sammelstelle; Wagenburgen etc.**

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Neuer Stadtteil mit Wohnen (5000 Menschen) und Gewerbe (600 Arbeitsplätze), Grünspangen, Anschluß mittels Stadtbahn; bisher ca. 50-60% bebaut**

**Umsetzungsstand: BA I endausgebaut; BA II in Endausbau; BA III bis 2006**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren:

**Planungsrechtliches Instrument der städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme nach dem Baugesetzbuch: Kommune kann Grundstück zum entwicklungsunbeeinflussten Wert kaufen; Kaufpreiseinigung nach Androhung von Rechtsmitteln (Enteignung).**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

x	Stadtplanungsamt		Sozialamt
x	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
x	Amt für Wirtschaftsförderung	x	Amt für Denkmalschutz
x	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
x	Tiefbauamt	x	Sonstige: Bauverwaltungsamt
	Kulturamt		Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
x	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte:

- **Geschäftsstelle Vauban im Bauverwaltungsamt**
- **Kommunalentwicklung**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

- **Zielorientierte Projektarbeit statt Linienarbeit der für das Projekt Vauban abgestellten Sachbearbeiter aus den Fachplanungen**
- **Wahl einer gemeinderätlichen Mitarbeitergruppe**
- **Einbeziehung der Ergebnisse aus den Arbeitskreisen des „Forum Vauban e.V.“**

Status:

x	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>BA III mit Stadtbahnanschluß</b>
x	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>BA II im Endausbau</b>
x	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: <b>BA I</b>

Realisierungszeitraum:

**1993 (Flächenerwerb); 1998 (Spatenstich) bis 2006 (Anschluß Stadtbahn)**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Ja, und zwar

<input type="checkbox"/>	im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
<input type="checkbox"/>	durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft
x	mittels sonstiger Verfahren:

**Erweiterte Bürgerbeteiligung mit Gründung des Vereins „Forum Vauban e.V.“**

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Ja, durch Geschäftsstelle Vauban: Pressemitteilungen, Veröffentlichungen etc.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Aktive Liegenschaftspolitik und initiatives Verhalten seitens der Stadt mit frühzeitiger Formulierung von Entwicklungszielen und Nutzungsvorstellungen**
- 2. Überzeugungskraft des städtebaulichen Entwurfs**
- 3. Zielorientierte kooperative statt linienorientierte Projektarbeit der beteiligten Ämter mit projektspezifischen Mitarbeitern**
- 4. Wahl einer gemeinderätlichen Mitarbeitergruppe**
- 5. kontinuierliche Kooperationsbereitschaft zwischen Verwaltung und dem „Forum Vauban e.V.“ führt zu gemeinsamem Lernen über die Schwierigkeiten der Projektrealisierung**
- 6. Einbeziehung der Ergebnisse aus den bürgerschaftlich organisierten, ehrenamtlichen Arbeitskreisen des Forums Vauban führt zu hoher Identifizierung der Öffentlichkeit mit dem Projekt, Erwerb von Kompetenz und kontinuierliche Kooperationsbereitschaft**
- 7. Zentrale Koordination der Aufgaben durch Geschäftsstelle Vauban**
- 8. Rasche Vermarktung und Realisierung durch Vergabe an kleinere Baugruppen**
- 9. Entwicklung geeigneter vertraglicher Konstruktionen zur flexiblen Anpassung an künftige geänderte Nutzungsanforderungen**

**Bebauung**

Die Grundstücke des zweiten Vermarktungsabschnitts sind im Vorfeld parzelliert worden. Die Parzellierung basiert auf den Erfahrungen des ersten Vermarktungsabschnitts und ist abgestimmt auf die Nachfrage unterschiedlicher Interessengruppen: Einzelbewerber, Baugruppen und Bauträger.

Die Anschlussmöglichkeiten für die Versorgung (Schmutzwasser, Wasser, Fernwärme ...) befinden sich bereits unter dem öffentlichen Straßenraum und sind auf die Parzellierung abgestimmt.

Eine Änderung der Parzellierung im Nachhinein ist nicht mehr möglich.

Entlang der Vauban-Allee ist Geschäftswohnungsbau vorgesehen, der im südlichen Bereich als Arkadenhäuser mit erdgeschossiger gewerblicher Nutzung konzipiert ist.

Die Grundstücke erlauben Größenordnungen ab ca. 8 Wohneinheiten.

Städlich zum St. Georgener Dorfbach und nördlich zur Kurt-Tucholsky-/Georg-Eisen-Straße schließen sich kleinparzellierte Grundstücke für Reihenhäuser und bereichsweise Doppelhäuser an.

Im zweiten Vermarktungsabschnitt können eine Vielfalt von Grundstücken für unterschiedliche Bebauungstypen angeboten werden:

- Reihenhäuser
- Doppelhäuser
- Stadthäuser 1)
- Arkadenhäuser
- Mehrfamilienhäuser

Je nach Standort ist die Ausführung auch als Passivhaus denkbar.

1) ca. 7 m breite, viergeschossige Häuser

**Quartier VAUBAN**

aus: Quartier Vauban, Leitfaden. Bauen in Vauban (1999)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Freiburg – Quartier Vauban

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Oberbürgermeister, Gemeinderat
Mitwirkende Planer	Stadtplanungsamt, externer Projektentwickler, Geschäftsstelle Vauban im Bauverwaltungsamt, Preisträger des städtebaulichen Ideenwettbewerbs
Mitwirkende Berater	Forum Vauban e.V. und darin organisierte Arbeitsgruppen, gemeinderätlicher Mitarbeiterkreis
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Gemeinderat	Macht: Entscheidung, das ehemalige Kasernengelände als städtebauliche Entwicklungsmaßnahme insbesondere für Familien zu entwickeln und eine erweiterte Bürgerbeteiligung ins Leben zu rufen Wertebindung: Imagegewinn durch die explizite Förderung von Familien und die Einbindung der Bürger in den Planungsprozess
Oberbürgermeister	Macht: Verhandlungsführer beim Kauf des Geländes vom Bund
Verwaltung	Macht: Planungshoheit und Aufstellung der Bauleitplanung Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für den Planungsprozess Wissen: Umsetzung des städtebaulichen Entwurfs in Planungsrecht Soziales Prestige: Imagegewinn durch Öffnung des Verfahrens, Einbeziehung der Bürgeranliegen in den Planungsprozess
Geschäftsstelle Vauban	Macht: Projektleitung, zentrale Koordination Soziales Prestige: Kooperation mit den beteiligten Fachplanungen
Forum Vauban e.V.:	Macht: Gemeinderat hat sich die Beteiligung und die Berücksichtigung von Bürgeranliegen auf die Fahnen geschrieben, nimmt ihn beim Wort, Sitz in der Gemeinderatsarbeitsgruppe Soziales Prestige: hoher Identifizierungsgrad mit dem neuen Quartier wird erreicht Wissen: Aneignung von Kompetenz, Einbringen inhaltlicher Verbesserungsvorschläge
Architekturbüros	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze bei der städtebaulichen Entwicklung des Geländes

Bürgerinnen und Bürger	Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: hohe Presseresonanz, Einflussnahme auf Gemeinderat Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze, u.a. in Form von Baugruppen
------------------------	--

**Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Der Gemeinderat der Stadt Freiburg beschließt eine „erweiterte Bürgerbeteiligung“. Dieser Prozess wird nicht über städtische Stellen organisiert, sondern von bürgerschaftlichen Engagement getragen, aber von der Stadt finanziell unterstützt.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: keine Aussage.

Diskursphase – Arena: öffentliche, teilöffentliche und nicht-öffentliche Gremien: Der Verein Forum Vauban e.V. als Träger der Bürgerbeteiligung initiiert offene Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, die sich inhaltlich mit den Planungen befassen und Verbesserungsvorschläge entwickeln. Darüber hinaus hat der Verein einen Sitz in der gemeinderätlichen Mitarbeitergruppe, die aus dem Gemeinderat speziell für das Projekt Quartier Vauban rekrutiert wird. Hier werden unabhängig von Mehrheitsverhältnissen Sachaufgaben besprochen. Der sachlich-fachliche Input der Arbeitsgruppen des Vereins beeinflusst maßgeblich politische Entscheidungen. Innerhalb der Verwaltung „runder Tisch“ der jeweils betroffenen Sachgebiete.

Transferphase – Arena: öffentlich: Projektbroschüren der Geschäftsstelle, hohe Resonanz durch mehrfache öffentliche Auszeichnungen.

## Konversion Canrobert Rastatt

### Rastatt

Raumordnerische Einstufung: *Mittelzentrum im Agglomerationsraum (um/> 300 EW/qkm)*

Einwohnerzahl: **46.727**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:

(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

**Öffentliche Ausstellung der Wettbewerbsergebnisse zu Canrobert. Geplant war ursprünglich auch eine intensivere Bürgerbeteiligung nach dem Verfahren der „Planungszelle“; diese wurde allerdings im Gemeinderat abgelehnt**

### Projektprofil:

Art der Fläche: *Ehemaliges Kasernenareal der „Forces Francaises en Allemagne“*

Größe: **9,7 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen: *Rastatt – Kernstadt, barockes Schloss, Wohngebiete, Schulen*

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Ja

Nein

Eigentumsverhältnisse:

**Bundesvermögensverwaltung. 1996 Erwerb der Flächen durch die Stadt**

Vornutzung: **Kaserne**

Altlasten (wenn ja, welche?): **Rückstände aus dem Betrieb einer Tankstelle**  
**Gebäudealtlasten (z.B. schädliche Parkettkleber)**  
**Kampfmittel, Sprengstoffe**

Zwischennutzungen: **Lagerflächen, Nutzung durch eine Jugendinitiative und einen Theaterverein.**

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Öffnung und Wiedernutzung des Geländes. Verbesserung des Bezugs der Stadt zum Schloss. Erweiterung des innerstädtischen Angebots an Grün- und Freiflächen und deren Verknüpfung.**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren:

**Bundesweiter städtebaulicher Ideenwettbewerb in zwei Phasen.**  
**1. Phase: gesamtheitliche Lösung für das übergeordnete Gebiet.**  
**2. Phase: Wiedernutzung des Canrobert-Areals und des direkten Umfelds.**

Beteiligte Ämter:

<b>x</b>	Stadtplanungsamt		Sozialamt
<b>x</b>	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
	Amt für Wirtschaftsförderung		Amt für Denkmalschutz
	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
	Tiefbauamt		Sonstige:.....
	Kulturamt		Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: **Landesentwicklungsgesellschaft**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Städtebaulicher Ideen- und Realisierungswettbewerb**

Status:

	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<b>x</b>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>„Tapis vert“ als zentrales Freiraumelement ist realisiert, Gebäude und Schuppen im Innenbereich des Geländes sind abgerissen</b>
	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: –

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Ja, und zwar

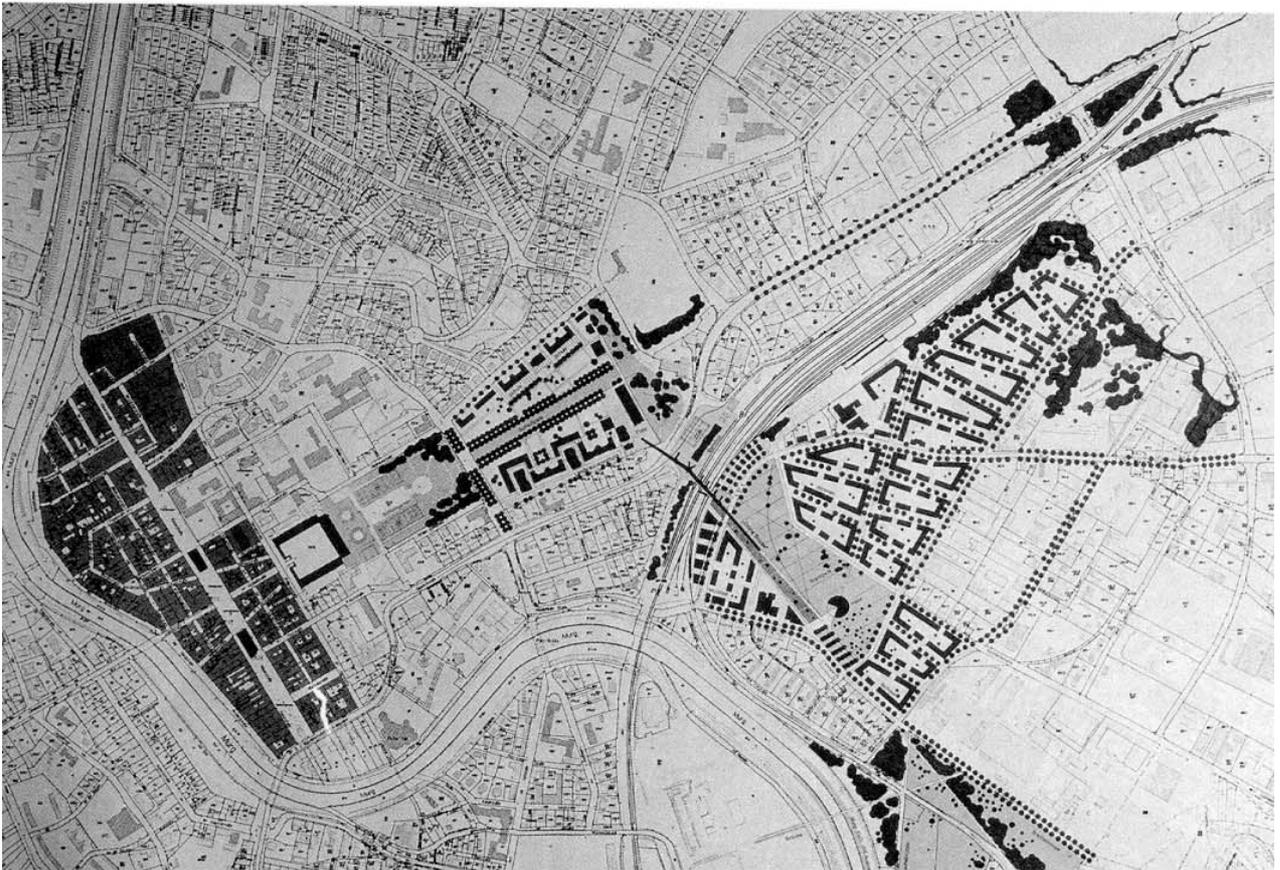
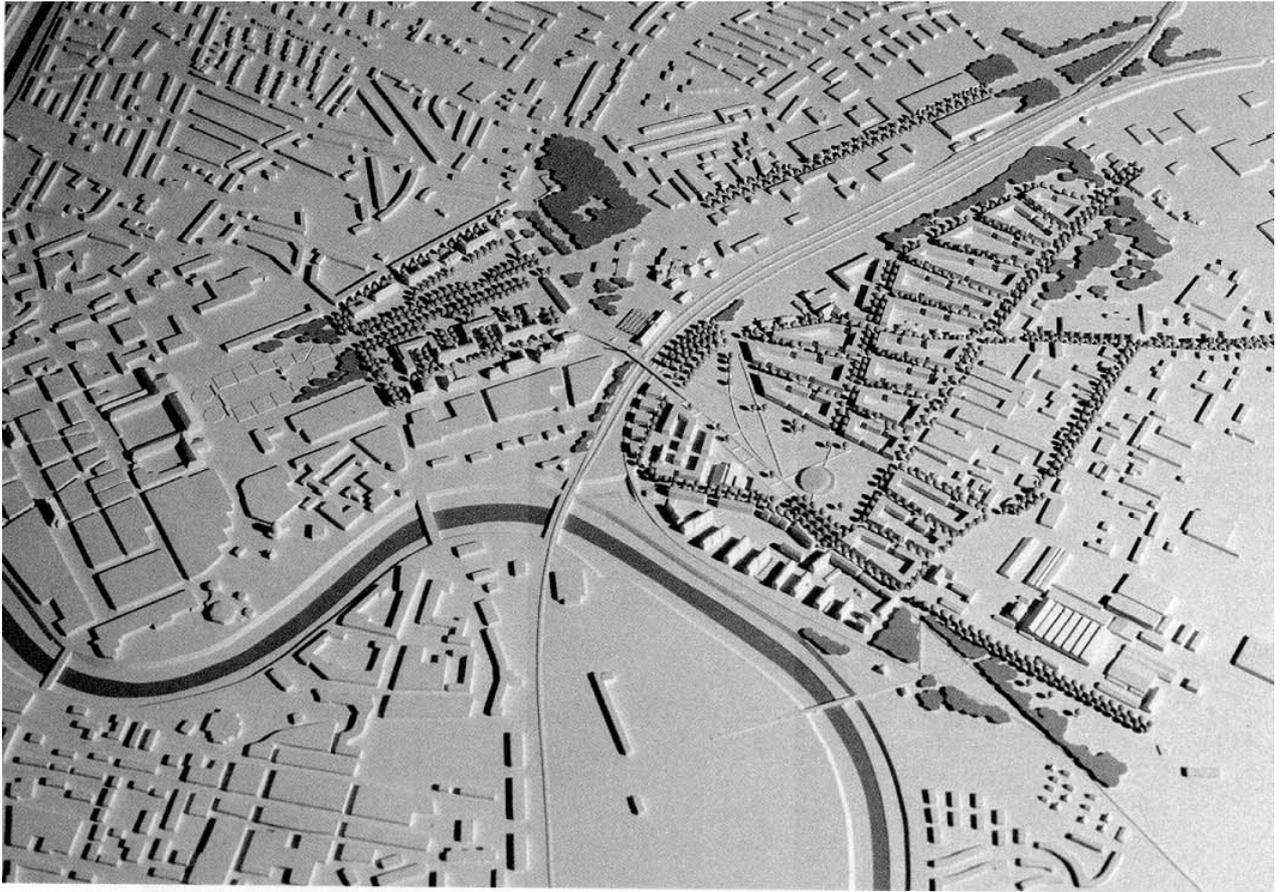
- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | im Rahmen von Agenda 21-Prozessen   |
| <input type="checkbox"/>            | durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | mittels sonstiger Verfahren: <b>Ausstellung der Wettbewerbsergebnisse</b> |

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Geplant war ursprünglich auch eine intensivere Bürgerbeteiligung nach dem Verfahren der „Planungszelle“. Diese wurde allerdings im Gemeinderat abgelehnt.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. „Langer Atem“ seitens der Stadt, unterschiedliche Fördermöglichkeiten zu suchen, um das Projekt ins Laufen zu bringen.**
- 2. Fördergelder aus dem Landessanierungsprogramm**
- 3. Anerkennung der Bemühungen bei Bewerbung um Landesgartenschau**
- 4. Qualitätsvoller Entwurf des Landschaftsarchitekten**
- 5. Pragmatische Einigung mit dem Landesdenkmalamt**
- 6. Akzeptanz der Projektentwicklung und der LEG durch den Gemeinderat**
- 7. Einbindung in städtebaulich und freiraumplanerisch abgestimmtes Gesamtkonzept für die Innenstadt**



Städtebaulicher Ideenwettbewerb Kaserne Canrobert/ Bahnhof/ Alter Bahnhof, 1. Preis  
aus: Städtebaulicher Ideenwettbewerb Kaserne Canrobert/ Bahnhof/ Alter Bahnhof, Stadt Rastatt (Hrsg.), 1997, 9

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Rastatt – Konversion Kasernenanlage Canrobert

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Gemeinderat, Stadtverwaltung
Mitwirkende Planer	Preisträger des städtebaulichen Ideen- und Realisierungswettbewerbs, Projektentwickler, Stadtplanungsamt
Mitwirkende Berater	Landesdenkmalamt
Engagierte Beobachter / Kritiker	Zwischennutzer, Jugend- und Kulturinitiativen
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Gemeinderat	Macht: Billigung der Bewerbung um Landesgartenschau, politische Entscheidung über anzustrebende städtebauliche Lösung
Verwaltung	Macht: Planungshoheit Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für den Planungsprozess Wissen: Erarbeitung schlüssiger Ausschreibungsunterlagen, Prüfung der erarbeiteten städtebaulichen Varianten Wertebindung: Anknüpfen an barocke Identität des Ortes
Landesentwicklungsgesellschaft	Macht: Gemeinde ist auf die Kooperation angewiesen Geld: Bereitstellung von Mitteln Evidenz: Erfahrung im Umgang mit Altlastenflächen
Zwischennutzer	Soziales Prestige: Beleben das alte Kasernenareal mit neuen und unkonventionellen Ideen, Herausbildung einer angesehenen Kleinkunstszene
Landschaftsarchitektur- und Architekturbüros	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze

#### Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?

Projektinitiierung – Arena: verwaltungsintern: Nach der Aufgabe des Standorts durch die französischen Truppen, bietet sich die Chance, die Mitte Rastatts neu zu ordnen und die barocke Achse zwischen Rastatt und Ettlingen wieder herzustellen. Das Gelände ist – bis auf einige Zwischennutzer – kaum im öffentlichen Bewusstsein.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Im Zuge der Bewerbung als Landesgartenschauort wird über die Neuordnung von Rastatts Mitte diskutiert.

Nach der erfolglosen Bewerbung, lobt Rastatt einen städtebaulichen Ideen- und Realisierungswettbewerb aus.

Diskursphase – Arena: nicht-öffentliches Gremium, Teilöffentlichkeit. Die Wettbewerbsbeiträge werden von einer Jury beurteilt und anschließend öffentlich ausgestellt und insbesondere vom Fachpublikum erörtert.

Transferphase – Arena: verwaltungsintern. Der Entwurf des Preisträgers bildet die Grundlage des Bebauungsplans und befindet sich bereits in der Umsetzung.

## **Bad Wildbad - Stadtbahn**

### **Stadtprofil**

Raumordnerische Einstufung: **Gemeinde im verstärkten Raum**

Einwohnerzahl: **11.065**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

### **Erstellung eines Baulückenkatasters**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten: –

### **Projektprofil:**

Art der Fläche: **Stadtbahn Pforzheim-Bad Wildba: eingleisige innerstädtische Streckenverlängerung, einschließlich 2 Haltestellen in Bad Wildbad;**

Größe: **800 m lang**

Lage und angrenzende Nutzungen: **Innenstadt**

Erschließung: –

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Eigentumsverhältnisse: –

Vornutzung: –

Alllasten (wenn ja, welche?): –

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Anschluss der Stadt Bad Wildbad an die Region Pforzheim-Karlsruhe, Erschließung von zusätzlichen Siedlungs-, Bildungs- und Gewerbeschwerpunkten sowie Erholungs- und Freizeiteinrichtungen in Bad Wildbad selbst**

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren:

**10 Jahre Vorbereitungs- und Planungszeit: Studie „Stadtbahn auf der Enzbahn“, B-Planverfahren, Förderung nach Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<b>x</b>	Stadtplanungsamt		Sozialamt
<b>x</b>	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
	Amt für Wirtschaftsförderung		Amt für Denkmalschutz
<b>x</b>	Hochbauamt		Städt. Entwicklungsgesellschaft
<b>x</b>	Tiefbauamt		Sonstige:.....
	Kulturamt		Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<b>x</b>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: **Albtalbahngesellschaft**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<b>x</b>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: **Frühjahr 2002 bis Sommer 2003, Bauzeit von 14 Monaten in 4 Bauabschnitten**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune? –

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

- **StadtbahnExpress als Informationszeitung, die von der Stadt Bad Wildbad parallel mit den Bauabschnitten herausgegeben wird, um über den Baufortschritt etc. zu informieren**
- **Informationsveranstaltungen mit Bürgern, Planern, Bahnbetreibern, Vertretern aus Stadt und Land**
- **Diskussionsabend mit Vertreter aus Heilbronn, Erfahrungsbericht**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- **eine offensive Informationspolitik von Seiten der Kommune**
- **eine anschauliche und verständliche Darstellung der Planung**
- **der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen, die mit einer ähnlichen Fragestellung konfrontiert waren und dies bereits gelöst haben**
- **der direkte Draht der kommunalen Vertreter aus Politik und Verwaltung zur Bevölkerung**
- **die kollegiale Zusammenarbeit in der Verwaltung**



Innerstädtische Lage an der Enz (StadtbahnExpress Nr.1 Nov./ Dez. 2001)

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Bad Wildbad

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Land, Bürgermeister, Gemeinderat
Mitwirkende Planer	Albtal Verkehrsgesellschaft, Gemeindeverwaltung
Mitwirkende Berater	Gemeinden, in denen bereits ein ähnliches Projekt erfolgreich durchgeführt wurde
Engagierte Beobachter / Kritiker	Einzelhändler vertreten durch den Bad Wildbader Kurverein, Tourismusverband, Gastronomen interessierte Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Verwaltung	Macht: Ablehnung eines Bürgerbegehrens, da es sich bei dem Projekt um eine Landesgelegenheit handelt Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Prüfung der erarbeiteten städtebaulichen Varianten, Beratung einzelner Betroffener Soziales Prestige: Imagegewinn durch Öffnung des Verfahrens
Albtal Verkehrsgesellschaft	Evidenz: Erfahrungen mit ähnlichen Projekten
Einzelhandel	Macht: kann den Gemeinderat unter Druck setzen, indem mit der Geschäftsaufgabe gedroht wird Soziales Prestige: „Ich bin für den Fortschritt/ die Veränderung“ Wertebindung: „Ich will, dass alles so bleibt wie es war“
Interessierte Bürgerinnen und Bürger	Macht: erhalten Akteneinsicht Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung

#### Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium. 1999 fasst der Gemeinderat den Beschluss, die Planungen für die Stadtbahn als elektrifizierte Strecke über den Bahnhof hinaus bis zum Kurzentrum vorzubereiten.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: keine Verhandlung

Diskursphase – Arena: Öffentlichkeit + Einzelgespräche: In Bürgerversammlungen und an Informationsabenden werden die Bedenken diskutiert. Außerdem findet eine intensive Pres-

sarbeit statt. Direkt Betroffene können mit der Verwaltung direkt in Kontakt treten und dort Rat einholen.

Transferphase – Arena: Öffentlichkeit. Die Ergebnisse der Bürgerversammlungen und der Stand des Projektes werden den Bürgern über die Presse weitergegeben.

## Flächennutzungsplan 2010 Zukunft Freiburg – Dialog zur Stadtentwicklung

### Stadtprofil Freiburg

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrum im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **200 980 (153,06 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): **keine Angaben**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

x

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

### Projektprofil:

„ Flächennutzungsplan 2010, Dialogverfahren ‘Zukunft Freiburg’ “

Art der Flächen: **Diverse**

Größe: **geschätzter Bedarf ca. 263 ha, davon ca. 158 ha für Wohnen**

Lage und angrenzende Nutzungen: –

Erschließung: –

Anwohner im direkten Projektumfeld:

x

Ja

Nein

Zum Teil

Eigentumsverhältnisse: –

Spektrum der Vornutzungen: –

Spektrum der Altlasten: –

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel: -

**Dialogorientierte Vorbereitung des FNP-Fortschreibungsentwurfs**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren: **FNP-Verfahren nach Baugesetzbuch**

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input checked="" type="checkbox"/>	Sozial- und Jugendamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaft und Touristik	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input checked="" type="checkbox"/>	Forstamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input checked="" type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input checked="" type="checkbox"/>	Sonstige: Schul- und Sportamt
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input checked="" type="checkbox"/>	Sonstige: Stabsstelle des OB

Sonstige Beteiligte:

**Moderatorenteam: Metron, Brugg und Ecos, Basel (je 2 Personen)**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Dreiphasiger Projektablauf: Information, Dialog, Rückkopplung und Zusammenführung der Ergebnisse**

Status:

<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	<b>Rückkopplung inkl. Zusammenführung der Ergebnisse</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	<b>Dialogphase I</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	abgeschlossen	<b>Informationsphase</b>

Realisierungszeitraum:

**Sommer 2001 (Informationsphase) bis Frühjahr 2002 (Abschluß Dialogphase II)**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Ja, und zwar

<input type="checkbox"/>	im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
<input type="checkbox"/>	durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft
<input checked="" type="checkbox"/>	mittels sonstiger Verfahren: <b>Erweiterte Bürgerbeteiligung</b>

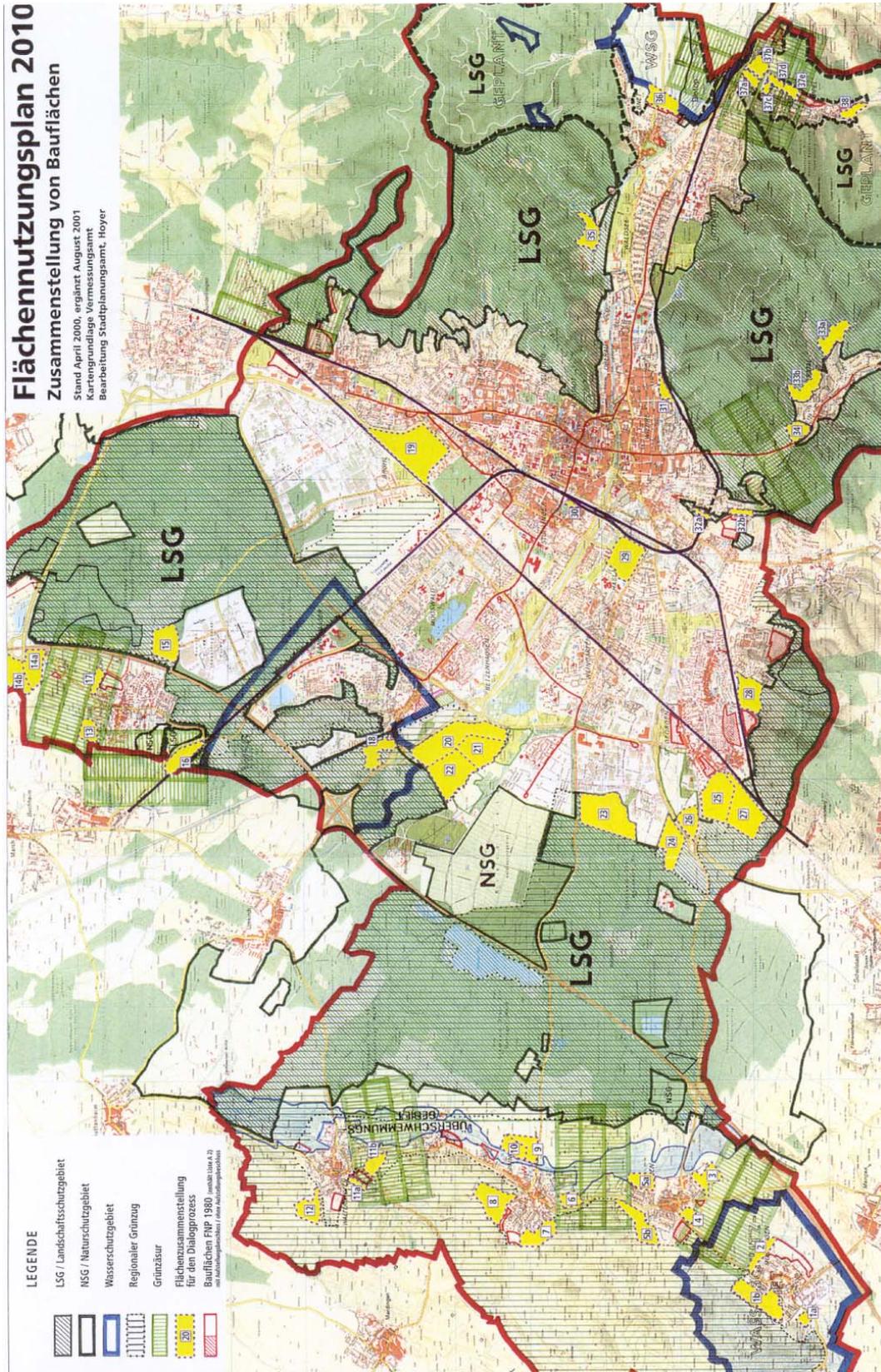
Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Ja, durch**

- **Kontaktstelle Zukunft Freiburg im Stadtplanungsamt**
- **Presse- und Informationsamt der Stadt Freiburg**
- **Moderationsteam Metron/Ecos im Auftrag der Stadt Freiburg**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

1. Gute Vorbereitung und Strukturierung
2. Sehr viel Erfahrung seitens der Moderatoren
3. Sehr gute Informations- und Öffentlichkeitsarbeit (vorbereitend und begleitend)



aus: Zukunft Freiburg: Dialog zur Stadtentwicklung. Eine Information der Stadt Freiburg zum Flächennutzungsplan 2010, September 2001

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Freiburg – Flächennutzungsplan 2010

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Gemeinderat
Mitwirkende Planer	Stadtverwaltung
Mitwirkende Berater	externe Moderatoren
Engagierte Beobachter / Kritiker	Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Gemeinderat	Macht: beschließen ein intensives Dialogverfahren im Vorfeld der FNP-Fortschreibung Soziales Prestige: Gewinn an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, wenn die Bürgeranregungen frühzeitig und nachvollziehbar in die FNP-Planung einfließen
Ämter der Stadt Freiburg	Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für ein Dialogverfahren und Auftragsvergabe an externe Moderatoren Wissen: der FNP und seine Fortschreibung wird vom Stadtplanungsamt erarbeitet, Stellungnahmen zu den Anregungen der Bürgerinnen und Bürger Wissen / Kreativität: Erprobung eines breit angelegten Beteiligungsverfahrens, Aufbereitung von Anregungen in Form von Skizzen und Maßnahmenvorschlägen Soziales Prestige: Imagegewinn durch Öffnung des Verfahrens, Einbeziehung der Anliegen der Bürgerinnen und Bürger
Externe Moderatoren	Evidenz: Erfahrung mit Bürgerbeteiligungen und ihrer Organisation Soziales Prestige: Imagegewinn durch die gelungene Einbindung der Bürgerinnen und Bürger und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse
Interessierte Bürgerinnen und Bürger	Macht: Gemeinderat und Verwaltung rechnen mit Beteiligung, nehmen den Gemeinderat beim Wort Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung ihrer Stadt

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium. Der Gemeinderat beschließt dem gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungsverfahren eine Dialogphase mit den Bürgerinnen und Bürgern vorzuschalten.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliches Gremium. Innerhalb der Verwaltung, unterstützt durch externe Moderatoren wird das Dialogverfahren strukturiert und organisiert. Gleichzeitig große Offenheit für Themengruppen und Maßnahmenvorschläge.

Diskursphase – Arena: Öffentlichkeit. Eine Vielzahl von öffentlichen Veranstaltungen verschiedenen Typs lädt dazu ein, die Themen, Inhalte und städtischen Entwicklungsperspektiven des Flächennutzungsplans zu diskutieren.

Transferphase – Arena: öffentliche und nicht-öffentliche Gremien: Die Stellungnahmen der Verwaltung zu den Vorschlägen der Bürgerinnen und Bürger werden in einer Rückkopplungsphase zurückvermittelt. Die Anregungen der Bürgerinnen und Bürger werden an dem Gemeinderat präsentiert und bilden die Grundlage für die Planung der weiteren Stadtentwicklung sowie für die Fortschreibung des FNP, der schließlich umgesetzt werden soll.

## Das „Brettener Karussell“

### Stadtprofil Bretten

Raumordnerische Einstufung: **Mittelzentrum im Agglomerationsraum**

Einwohnerzahl: **26.708**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement: (z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

**Aktives Flächenmanagement und vorausschauende Liegenschaftspolitik. Ständige Verhandlungen mit allen Beteiligten.**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Agenda 21-Prozesse   |
| <input type="checkbox"/>            | Stadtteilkonferenzen |
| <input type="checkbox"/>            | Sonstige Aktivitäten |
- (z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

### Projektprofil:

Art der Fläche: **Flächen im Innen- und Außenbereich, Brachflächen, Flächen der Deutschen Bahn AG, überwiegend Industrie- und Gewerbeflächen**

Größe: **25 ha Recyclingflächen, ein weiterer Standort mit 70 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen: **variabel**

Erschließung: **unterschiedlich, z.T. ist die Stadt Bretten für die Verbesserung der Erschließung in Vorleistung getreten**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

- |                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/>            | Ja       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Zum Teil |

Eigentumsverhältnisse: **Unterschiedlich, z.T. kommunal, z.T. privat**

Vornutzung: –

Alllasten (wenn ja, welche?): **Ja**

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Attraktivierung des Standorts Bretten für ortsansässige Firmen, Erhalt von Arbeitsplätzen,  
Stärkung der Wirtschaftskraft, Umkrempeln der Wirtschaftsstruktur.**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

**Bebauungsplan, freiwillige Baulandumlegung**

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<input checked="" type="checkbox"/>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
<input type="checkbox"/>	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Haushaltsklausur mit dem Gemeinderat**

**Bilaterale Verhandlungen mit den jeweiligen Unternehmen**

Status:

<input type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
--------------------------	-----------	--------------------------------

<input checked="" type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: **seit 1986**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Ja, und zwar

<input checked="" type="checkbox"/>	im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
<input type="checkbox"/>	durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft
<input type="checkbox"/>	mittels sonstiger Verfahren: .....

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Die Stadt ist immer wieder um aufklärende Öffentlichkeitsarbeit bemüht mit unterschiedlichem Erfolg, da langfristige Planungsstrategien schwer vermittelbar sind.**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. Langfristige und vorausschauende Planung**
- 2. gleichzeitiges Ansetzen an mehreren Stellen**
- 3. Erfolg**
- 4. ein übersichtliches und kollegiales Arbeitsteam im Amt, kurze Wege**
- 5. Rückendeckung aus dem Gemeinderat**
- 6. Aktives in-Vorleistung-gehen in kritischen Verfahrensmomenten**

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Bretten – „Brettener Karussell“

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Oberbürgermeister, Gemeinderat, Firmen vor Ort
Mitwirkende Planer	Stadtplanungsamt
Mitwirkende Berater	Verwaltung
Engagierte Beobachter / Kritiker	Firmen vor Ort, Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Oberbürgermeister	Macht: Entscheidungskompetenz und Einflussnahme auf die Politik Soziales Prestige: setzt Engagement und Tatkraft für seine Kommune ein, Weitsicht, Erfolg Kreativität: sucht und findet neue Verhandlungspartner und -wege
Fraktionen des Gemeinderats	Macht/ Geld: politische Entscheidung über Flächen- und Haushaltspolitik Soziales Prestige: Unterstützt die Politik des Oberbürgermeisters und die Arbeit der Verwaltung
Verwaltung	Macht: Trägerin der Planungshoheit Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für die Flächenpolitik, geht in Vorleistung Wissen: Erarbeitung von planerischen Lösungen bei der Umsiedlung von Firmen, Erarbeitung der Bauleitplanung Soziales Prestige: Engagement, Imagegewinn durch den Erfolg der Flächenpolitik Kreativität: Verhandlungsgeschick, Eröffnung neuer planerischer Lösungen
Firmen vor Ort	Macht: Arbeitsplätze am Ort zu erhalten oder nicht (Standortpolitik) Geld: Bereitstellung von Mitteln für Neuinvestitionen Evidenz: Wissen über die ökonomische Tragfähigkeit der verschiedenen Lösungsansätze Soziales Prestige: Imagegewinn durch die Standortwahl
Land	Geld: Förderung von Infrastrukturmaßnahmen
Bund	Geld: Förderung von Infrastrukturmaßnahmen
Bahn	Macht: Flächeneigentümerin

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: Einzelinitiative und Vorgespräche: Der Oberbürgermeister ergreift angesichts der zunehmenden Abwanderung von Arbeitsplätzen die Initiative und diskutiert mit den Firmen direkt ihre Ansprüche an den Firmenstandort.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliches Gremium auf kommunaler Ebene: Der Oberbürgermeister versichert sich der Unterstützung des Gemeinderats und seiner Verwaltung bevor er in die konkreten Verhandlungen mit den Firmen eintritt.

Diskursphase – Arena: halböffentliche Gremien in geschützter Verhandlungsatmosphäre: Zwischen der Verwaltung und den Firmen vor Ort wird über ihre Flächenansprüche diskutiert und darüber wie sie in Bretten befriedigt werden können. Da die erarbeiteten Lösungen auch größere Veränderungen in der Infrastruktur mit sich bringen können, ist teilweise auch das Land bzw. der Bund an den Verhandlungen beteiligt. Öffentlichkeit wird z.T. über Pressearbeit hergestellt.

Transferphase – Arena: öffentlich: Die Ergebnisse der Verhandlungen werden mit der Bauleitplanung fest- und umgesetzt und den Bürgern im Rahmen der formalen Bürgerbeteiligung zugänglich gemacht..

## Interkommunaler Gewerbeflächenpool Ulm/Neu-Ulm

### Stadtprofil Ulm / Neu-Ulm

Raumordnerische Einstufung: **Oberzentrale Funktion im Verstäderten Raum**

Einwohnerzahl: **Ulm: 115 701 (118,69 km<sup>2</sup>); Neu-Ulm: 49 873 (80,98 km<sup>2</sup>)**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

**Gründung des Stadtentwicklungsverbands Ulm / Neu-Ulm (2000) mit Übernahme der Planungshoheit beider Städte**

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: –

Bürgerbeteiligungsaktivitäten:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Agenda 21-Prozesse

Stadtteilkonferenzen

Sonstige Aktivitäten

(z.B. Runde Tische, Mediationsverfahren, projektorientierte Bürgerforen):

Zukunftskonferenz „Dialog 2015“ (FNP) in vier Arbeitskreisen zu den Themen „Wohnen“, „Umwelt und Landschaft“, „Gewerbe und Verkehr“ und Kultur“

### Projektprofil:

#### „Interkommunaler Gewerbeflächenpool Ulm / Neu-Ulm“

Art der Fläche: **Gewerbegebiete im Innen- und Außenraum beider Städte**

Größe: **Gesamt 1169 ha, davon Ulm 647 ha, Neu-Ulm 522 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen: **variabel**

Erschließung: –

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Ja

Nein

Zum Teil

Eigentumsverhältnisse:

Die Städte bleiben Eigentümer ihrer Flächen, Erlöse aus Verkauf und Verpachtung fließen der jeweiligen Stadt zu. Die Flächenzuteilung wird in den Versammlungen des Stadtentwicklungsverbandes beschlossen.

Spektrum der Vornutzungen: –

Spektrum an Altlasten: –

Zwischennutzungen: –

Geplante und/oder umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

Ausschaltung von ruinöser interkommunaler Konkurrenz um Investoren, zur Stärkung gemeinsamer Kompetenz und Handlungskompetenz im regionalen und internationalen Standortwettbewerb

Einsatz städtebaulicher Instrumente und Verfahren: –

Sonstige: –

Beteiligte Ämter:

<input checked="" type="checkbox"/>	Stadtplanungsamt	<input type="checkbox"/>	Sozialamt
<input type="checkbox"/>	Grünflächen- /Umweltamt	<input type="checkbox"/>	Wohnungsamt
<input checked="" type="checkbox"/>	Amt für Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	Amt für Denkmalschutz
<input type="checkbox"/>	Hochbauamt	<input type="checkbox"/>	Städt. Entwicklungsgesellschaft
<input type="checkbox"/>	Tiefbauamt	<input checked="" type="checkbox"/>	Sonstige: Liegenschaftsamt
<input type="checkbox"/>	Kulturamt	<input type="checkbox"/>	Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

<input type="checkbox"/>	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
<input type="checkbox"/>	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: –

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Wöchentlicher jour fixe (montags); regelmäßiger Austausch mittels Email, Telefon, Fax; sechs bis acht Verbandsversammlungen pro Jahr**

Status:

<input type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input checked="" type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: **Seit 2000**

Preisniveau/m<sup>2</sup>: **DM 70,00 bis DM 200,00 inkl. Erschließung**

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

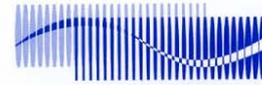
Ja, und zwar

<input type="checkbox"/>	im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
<input type="checkbox"/>	durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft
<input checked="" type="checkbox"/>	mittels sonstiger Verfahren: <b>Zukunftskonferenz „Dialog 2015“</b>

Gab es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert? –

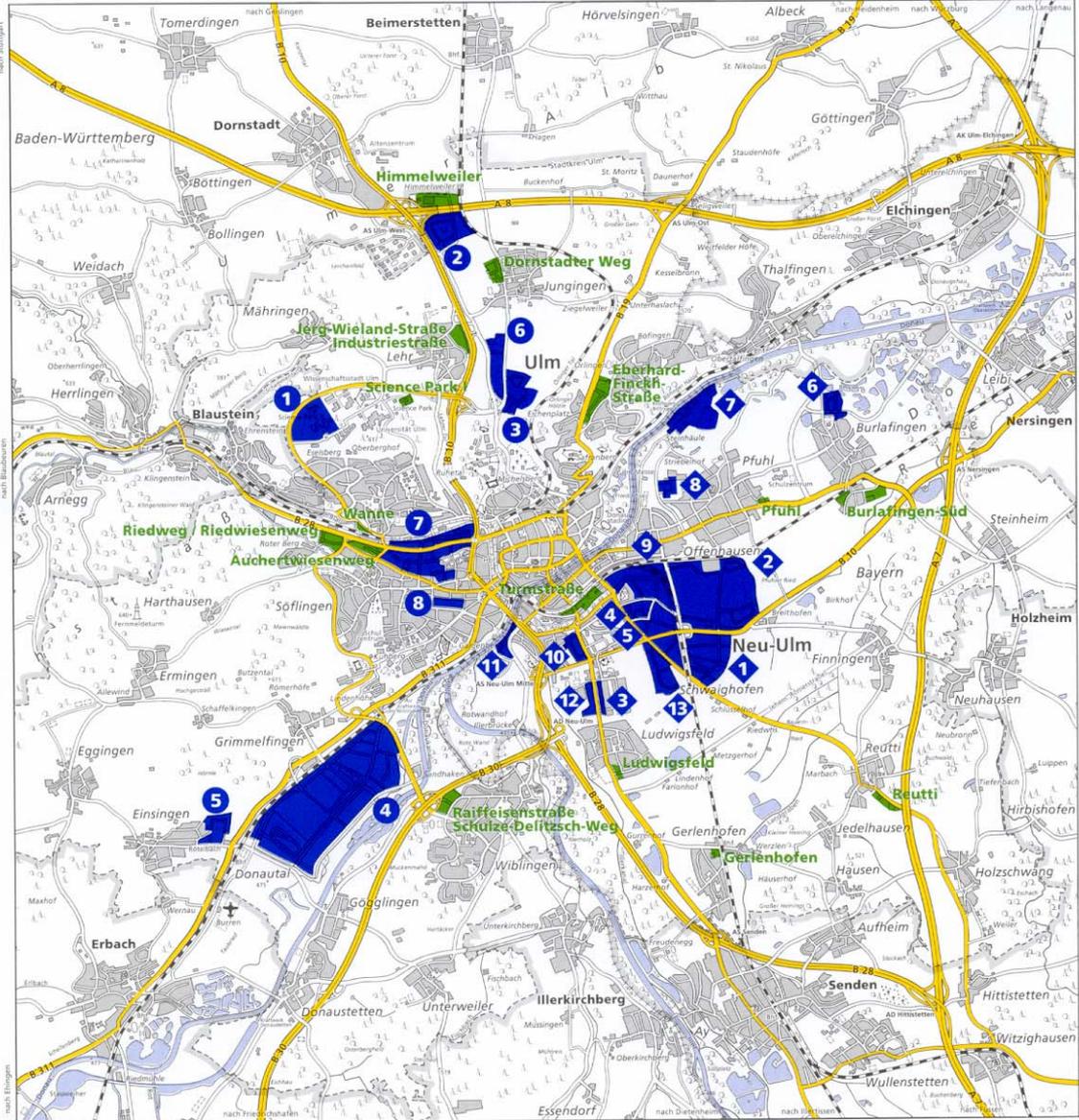
Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1. „Eine vorausschauende Gewerbeflächenpolitik ist die beste Wirtschaftsförderung für eine Region.“ - Schwerpunkt Bestandspflege! -**
- 2. Solide rechtliche Verbandskonstruktion, schlanke Verwaltung**
- 3. Wille zu gemeinsamem Handeln, konstruktive Verhandlungskultur, „stimmige Chemie“ der Beteiligten**
- 4. Konzentration auf Kernaufgaben, eindeutige Funktionszuweisung, klare Profile und Nutzungsschwerpunkte**
- 5. Enge ämterübergreifende Kooperation, v.a. der Liegenschaftsämter mit Abteilungen für Wirtschaftsförderung**



ulm Neu|Ulm  
Stadtentwicklungsverband

## Gewerbeflächen Ulm und Neu-Ulm



**Stadtentwicklungsverband mit** aus Stadteigentum verfügbaren Flächen

Karte: Stadt Ulm, Abteilung Vermessung  
0 5 km

- |                           |                                |                                       |
|---------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| <b>● Ulmer Gemarkung:</b> | <b>◆ Neu-Ulmer Gemarkung:</b>  |                                       |
| 1 Science Park II         | 1 Ehemaliger                   | 7 Steinhäule                          |
| 2 Ulm - Nord              | 2 Flugplatz Schwaighofen       | 8 Kammerkrummen                       |
| 3 Hörvelsinger Weg        | 3 Pfuler Ried - Nord           | 9 Starkfeld, Borsig-, Industriestraße |
| 4 Donautal                | 3 Edison Center                | 10 Dieselstraße                       |
| 5 Einsingen               | 4 Nelson Areal                 | 11 Atlantis / Eislaufenanlage         |
| 6 Franzenhauserweg        | 5 Zeppelin-, Lilienthalstraße, | 12 Ulmer Riedteile                    |
| 7 Blaubeurer Straße       | Pfaffenweg                     | 13 Schwaighofen                       |
| 8 Wörthstr./ Sedanstraße  | 6 Burlafingen - Nord           |                                       |

**■ übrige Gewerbegebiete**



## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Ulm/ Neu-Ulm – Interkommunaler bundeslandübergreifender Gewerbeflächenpool

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Oberbürgermeister, Stadtentwicklungsverband
Mitwirkende Planer	Verwaltungen beider Kommunen
Mitwirkende Berater	Verwaltungen beider Kommunen
Engagierte Beobachter / Kritiker	Investoren, Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Stadtentwicklungsverband	Macht: Aufhebung der Konkurrenz zwischen den beiden Gemeinden, Handlungsstärke, Träger der Bauleitplanung, Definition der Ansiedlungskriterien Soziales Prestige: Stärkung des regionalen Bewusstseins, Individuelle Beratung der potenziellen Investoren Geld: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Bündelung der Finanzkraft Wissen: Erfahrungen beider Gemeindeverwaltungen können genutzt werden
Oberbürgermeister	Macht: Verbandsvorsitz Soziales Prestige: schlüssige Gewerbeansiedlungspolitik
Verwaltung	Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern für den Stadtentwicklungsverband Macht: beide Städte bleiben Flächeneigentümerinnen Wissen: Planungs- und Verhandlungserfahrungen Soziales Prestige: Imagegewinn durch gelungene Kooperation zwischen den beiden Verwaltungen, schlüssige Gewerbeansiedlungspolitik
Investoren	Geld: Investitionen und damit Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region Macht: Stadtentwicklungsverband baut auf ihre Kooperation Soziales Prestige: Imagegewinn durch Standort
Bürgerinnen und Bürger	Macht durch Mobilisierung: Widerstand gegen Firmenerweiterung, Torpedierung politischer Entscheidungen und Anstoß eines Dialogverfahrens zur stadtübergreifenden Gesamtentwicklung Wertebindung: Einflussnahme auf Gemeindepolitik durch Kritik an Flächenverbrauch und Standort

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

### **Projektphasen zur Initiierung des Dialogverfahrens „Dialog 2015“**

Projektinitiierung – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Ein enger Kreis von Verwaltungsmitarbeitern beider Kommunen erarbeitet einen Entwurf für die Leitlinien der städteübergreifenden Gesamtentwicklung.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliches Gremium: Klausurtagung des Stadtrats. Der Stadtrat berät über den Entwurf der Leitlinien und verfügt, dass sie nach der Beratung der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Diskursphase – Arena: Öffentlichkeit: Die Leitlinien werden der Öffentlichkeit vorgestellt. Nach der ersten Vorstellungsrunde wird eine Zukunftskonferenz anberaumt, aus der vier Arbeitskreise zu den Themen „Wohnen“, „Umwelt und Landschaft“, „Gewerbe und Verkehr“ und „Kultur“ hervorgehen. Gemeinsame Sitzungen finden alle sechs bis acht Wochen unter der Teilnahme relevanter Ansprechpartner aus der Verwaltung statt.

Transferphase – Arena: verwaltungsintern: Die Empfehlungen und Vorgaben aus den Arbeitskreisen werden in den weiteren politischen Entscheidungen zur Stadtentwicklung berücksichtigt.

## Sindelfingen/ Böblingen – Konversion eines ehemaligen Flughafengeländes

### Stadtprofil

Raumordnerische Einstufung: **2 Mittelzentren im Agglomerationsraum (> 300 EW/qkm)**

Einwohnerzahl: **Sindelfingen 60.682**  
**Böblingen 50.000**

Über die Bauleitplanung hinaus gehende Aktivitäten zum Flächenmanagement:  
(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.): –

Noch verfügbare Flächen im Außenbereich: **beide Kommunen: wenige**

Bürgerbeteiligungsaktivitäten: –

### Projektprofil:

Art der Fläche: **Ehemaliges Flughafengelände**

Größe: **80 ha**

Lage und angrenzende Nutzungen: **Der ehemalige Flughafen liegt zwischen den beiden Städten Sindelfingen und Böblingen, zu 1 Drittel auf Sindelfinger zu 2 Dritteln auf Böblinger Gemarkung. Umfeld: Gewerbe- und Industriegebiete mit weltweit tätigen Großunternehmen und mittelständischen Betrieben**

Erschließung: **direkt an der A81**

Anwohner im direkten Projektumfeld:

<input type="checkbox"/>	Ja
<input checked="" type="checkbox"/>	Nein ( <b>wenige</b> )

Eigentumsverhältnisse:

**Bis zum Kauf der Fläche durch die beiden Kommunen im Besitz der Bundesvermögensverwaltung bzw. dem Zweckverband**

Vornutzung: **Militärische Nutzung, Flughafen**

Altlasten (wenn ja, welche?): **ja, Kampfmittel und Bodenkontaminationen**

Zwischennutzungen: **ja, Flächen und Gebäude**

Gep plante und/oder  
umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Interkommunales hochwertiges Gewerbe- und Dienstleistungsquartier mit Mischnutzung aus  
stadtnaher Produktion, Dienstleistung, Forschung, Bildung, Wohnen und Grünflächen**

Einsatz städtebaulicher  
Instrumente und Verfahren:

**Gutachten, Städtebaulicher Realisierungswettbewerb, Städtebaulicher Rahmenplan, Bebauungsplan, städtebaulicher Vertrag**

Sonstige: **evtl. Gestaltungsfibel**

Beteiligte Ämter:

x	Stadtplanungsamt	x	Sozialamt
x	Grünflächen- /Umweltamt		Wohnungsamt
x	Amt für Wirtschaftsförderung <b>(beide)</b>	x	Amt für Denkmal- schutz/ <b>Landesdenkmalamt</b>
	Hochbauamt	x	Städt. Entwicklungsgesellschaft <b>(als Auftragnehmerin)</b>
x	Tiefbauamt	x	Sonstige: <b>Controlling, Liegen- schaften, Justizariat</b>
	Kulturamt		Sonstige:.....

Zeitliche Freistellung für dieses Projekt zu ca. ....% oder

	keine explizite Freistellung zur Projektbearbeitung
x	projektorientierter, zeitlich befristeter Einsatz eines / mehrerer Mitarbeiter

Sonstige Beteiligte: **Bürgermeister beider Kommunen**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen: –

Status:

x	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Baubeginn frühestens 2004/2005</b>
	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: –

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Ja, und zwar

x	im Rahmen von Agenda 21-Prozessen
	durch die Gründung einer Bürgerinitiative / Interessengemeinschaft
	mittels sonstiger Verfahren: .....

Gab /Gibt es eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit? Wie und von wem organisiert?

**Bisher beide Pressestelle der Städte, häufig Zweckverband**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- 1 Projekt als „Chefsache“ anerkannt**
- 2 Abstimmung unter Verwaltungsspitzen von Anfang an**
- 3 Auslobung des Wettbewerbs**
- 4 Ergebnisqualität des Wettbewerbs**
- 5 Städtebaulicher Rahmenplan**
- 6 Unterstützung des Projekts durch den Gemeinderat**
- 7 Überzeugungskraft und „Stimmungsmanagement“ des OBs**
- 8 Berufung auf die Präambel des Auslobungstextes und damit auf die gemeinsam festgesetzten Ziele**
- 9 Professionalität aller beteiligter Planer; externe sowie interne**
- 10 Gute Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen**





## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Sindelfingen/ Böblingen – Ehemaliger Flughafen

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Oberbürgermeister, Zweckverband
Mitwirkende Planer	Verwaltung, Preisträger des städtebaulichen Realisierungswettbewerbs
Mitwirkende Berater	Projektentwickler, Rechtsanwalt
Engagierte Beobachter / Kritiker	Vertreter des Naturschutzes und der Kleingärtner
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Oberbürgermeister	soziales Prestige: Rhetorik, Argumentation und Überzeugungskraft Kreativität: Visionen für die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Städte
Verwaltung	Macht: Planungshoheit und Aufstellung des Baurechts Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Erarbeitung schlüssiger Ausschreibungsunterlagen, Prüfung der erarbeiteten städtebaulichen Varianten Soziales Prestige: Imagegewinn durch gute Zusammenarbeit mit Verwaltungsexternen und anderer Verwaltung
Anwalt	Evidenz: Wissen über die rechtlichen Möglichkeiten von Vertragsgestaltungen und interkommunaler Zusammenarbeit Kreativität: bei den Vertragsverhandlungen Soziales Prestige: Imagegewinn durch Erzielen konstruktiver Projektkonstellationen, Vertrauensperson
Zweckverband	Macht: Legt die Ziele der Entwicklung fest, Entscheidungskompetenz, wird von den Kommunen gestützt Soziales Prestige: Imagegewinn als Entwickler des ehemaligen Flughafengeländes
Architekturbüros	Wissen / Kreativität: Erarbeitung neuartiger Lösungsansätze
Naturschützer	Wertebindung: Setzen sich für die durch das Projekt gefährdete Feuchtwiesen ein
Kleingärtner	Wertebindung: setzen sich für die durch das Projekt gefährdeten Kleingärten ein
Interessierte Bürgerinnen und Bürger	Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: dokumentieren durch Anwesenheit bei Veranstaltungen Interesse an der Entwicklung des ehemaligen Flughafengeländes

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: wechselnde nicht-öffentliche Gremien: Um eine Sondermüllanlage auf dem Gelände des ehemaligen Flughafens zu vermeiden, vergeben die Kommunen Sindelfingen und Böblingen Gutachten und erstellen einen Bebauungsplan, der anderweitige Nutzungsabsichten deutlich macht. Grundstücksverhandlungen zwischen Bund und Projektentwickler.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: nicht-öffentliche Gremien: Im Verlauf des Projekts, entsprechend der unterschiedlichen Phasen gibt es verschiedene Diskursangebote, die sich jedoch alle nicht an die Öffentlichkeit wenden. Es wird ein städtebaulicher Realisierungswettbewerb ausgelobt, der erste Klarheit über die mögliche Entwicklungen auf dem Gelände geben soll. Nachdem sich die Projektentwickler zurückgezogen haben, werden in den sogenannten OB-Runden, der der Oberbürgermeister, die Planungsdezernenten und Koordinatoren der beiden Städte angehören, die Grundzüge der Entwicklung abgestimmt.

Diskursphase – Arena: verwaltungsinternes Gremium und öffentliche Arena : Konzeptentwicklung in enger Zusammenarbeit mit dem 1. Preisträger, OB-Runden, Zweckverband, Präsentation von Entwicklungsabsichten im Rahmen einer Bürgerversammlung

Transferphase – Arena: verwaltungsinternes Gremium: Zweckverband

## **Regionaler Flächenpool Neckar-Alb**

### **Profil der Region**

Raumordnerische Einstufung: **Regionstyp: verstädterter Raum mit verdichteten Kreisen (< als 100 EW/qkm)**

Einwohnerzahl: **670.000**

Aktivitäten zum Flächenmanagement:

(z. B. Erstellung eines Brachflächen- / Baulückenkatasters, Umwelt- und Bodenschutzpläne, Standortdatenbank, strukturierte Vorgaben zur Bewältigung von Flächenrecycling-Vorhaben für die Verwaltung, Handlungsanleitungen, Checklisten, etc.):

- **Regionalplan 1993: Verankerung des Gedankens der interkommunalen Kooperation als Grundsatz.**
- **Interkommunale Kooperation: Einsatz eines informellen Verfahrens bei Standortkonflikt um Gewerbegebiet**
- **Planung eines regionalen Flächenpools**

### **Projektprofil:**

Art der Flächen: **Gewerbeflächenpotenzial im Innen- und Außenbereich aller am Flächenpool interessierten Gemeinden**

Eigentumsverhältnisse:

**Aufgrund des breiten Spektrums der einzubringenden Flächen liegen sehr unterschiedliche Eigentumsverhältnisse vor. Ob z.B. die Kommune nach Einbringen ihrer Flächen Eigentümerin bliebe, müsste erst noch verhandelt werden. Ein noch zu erstellendes Vertragswerk, das dem Zweckverband zugrunde liegen soll, müsste dieses regeln.**

Geplante und/oder

umgesetzte Nutzung / Planungsziel:

**Gemeinsames Flächenmanagement zur Stärkung der kommunalen Wirtschaftskraft in der Region**

**Wandel des Konkurrenz- zum Kooperationsverhältnis zwischen den Kommunen**

**und damit Abbau der immer deutlicher werdenden negativen Begleiterscheinungen bisheriger Flächenpolitik (Preisdumping, Ausweisung von Flächen mit hohem ökologischem Wert, ...).**

Einsatz städtebaulicher

Instrumente und Verfahren:

**Informelles kooperatives Verfahren, Art der Institutionalisierung ist noch offen.**

**Organisationsformen zur Diskussion: Zweckverband, GmbH, öffentlich-rechtliche Vereinbarung**

Sonstige: –

Sonstige Beteiligte:

**Regionalverband Neckar-Alb**

**Bürgermeister und Beigeordnete der beteiligten Kommunen (??)**

Spezielle Verfahrenselemente / Kooperationsformen:

**Runder Tisch mit externer Moderation**

Status:

<input checked="" type="checkbox"/>	beginnend	Bauphase / Bauabschnitt: <b>Antrag auf Projektförderung</b>
<input type="checkbox"/>	laufend	Bauphase / Bauabschnitt: .....
<input type="checkbox"/>	abgeschlossen	Bauphase / Bauabschnitt: .....

Realisierungszeitraum: –

Preisniveau/m<sup>2</sup>: –

Wurde dieses Projekt Thema von Bürgerbeteiligungsverfahren in Ihrer Kommune?

Nein

Ist eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit geplant? Wenn ja, in welcher Form und vom wem organisiert?

**Information der Ortschafts- und Gemeinderäte**

Welche Faktoren sind Ihrer Einschätzung nach von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg?

- **Klärung des Verhältnisses der Verfügung und Gestaltung des Flächenpools zum Gestaltungsrahmen der Gemeinde durch ihre Planungshoheit**
- **Qualität der Flächen, die in den Pool eingebracht werden (Lage, Baurecht, Erschließungssituation, Eigentumsverhältnisse)**
- **Umgang mit Eigentumsverhältnissen, wenn die Flächen in den Pool eingehen, Wertermittlung**
- **Einbindung privater Flächen und Brachflächen in den Pool**
- **Tragfähiges Modell zur Aufteilung von Kosten und Erlösen**
- **Prüfung der Beitrittsmöglichkeit von Gemeinden auch ohne eigene Flächen**
- **Angemessenen Organisationsform: Zweckverband, GmbH, öffentlich-rechtliche Vereinbarung, etc.**

## Analysebausteine zur Auswertung der Fallbeispiele

### Fallbeispiel: Neckar-Alb – Regionaler Gewerbeflächenpool

#### Wer ist auf welchem Orbit involviert?

Orbit	Akteure
Entscheider	Oberbürgermeister, Vorsitzender des Regionalverbands
Mitwirkende Planer	Verwaltungen
Mitwirkende Berater	ggf. externe Gutachter
Engagierte Beobachter / Kritiker	potentielle Investoren, Bürgerinitiativen, Bürgerinnen und Bürger
Entfernte Beobachter	Bürgerinnen und Bürger

#### Wer verfügt über welche Ressourcen und droht sie im Falle einer Auseinandersetzung einzusetzen?

Akteure	Ressourcen
Oberbürgermeister	Macht: politische Entscheidung über die Gewerbeflächenverwaltung, Regionalverband baut auf ihre Kooperation
Vorsitzender des Regionalverbands	Soziales Prestige: Anerkennung, wenn während seiner Amtszeit eine Durchführung gelingt
Verwaltung	Macht: Planungshoheit Geld: Bereitstellung von Mitteln und Mitarbeitern Wissen: Erarbeitung möglicher Kooperationsvarianten Soziales Prestige: Imagegewinn durch die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit, Flexibilität, vernünftiges Verwalten der Flächen
Land	Geld: Bereitstellung von Mitteln für die Einrichtung eines Gewerbeflächenpools Soziales Prestige: Imagegewinn durch die Förderung von innovativem Verwaltungshandeln
Bürgerinitiative	Soziales Prestige / Aufmerksamkeit: hohe Presseresonanz, Wertebindung: Einflussnahme auf Gemeinderäte und Regionalverband durch das bestimmte Eintreten für Natur und Landschaft Wissen / Kreativität: Forderungen schlagen sich in Auflagen bei der Ausweisung von Flächen nieder

## **Welche Arena wurde zur Verhandlung konstruiert? Was passierte in den einzelnen Phasen der Verhandlung?**

Projektinitiierung – Arena: wechselnde verwaltungs-/ verbandsinterne und öffentliche Arenen: Der Gedanke, verstärkt die interkommunale Kooperation zu fördern, entstand beim Regionalverband Neckar-Alb im Zuge der Aufstellung und Fortschreibung des Regionalplans im Jahr 1990. 1993 wird die interkommunale Zusammenarbeit als Grundsatz im Regionalplan aufgenommen. Runder Tisch zum Streit um interkommunales Gewerbegebiet und der ruinöse Konkurrenzkampf um ein Briefverteilerzentrum machen die Notwendigkeit interkommunal abgestimmten Vorgehens immer deutlicher.

Verhandlung über Diskursangebot – Arena: informeller (politischer) Kreis: .  
Es wird die Idee geboren, Gewerbegebietsflächen von mehreren Gemeinden einer Region zu poolen. Sechs Kommunen unterschiedlicher Größe haben sich zusammengetan, um einen gemeinsamen Gewerbeflächenpool einzurichten. Fördergelder vom Land sollen dabei helfen.

Diskursphase – Arena: Hat noch nicht begonnen.

Transferphase – Arena: Hat noch nicht begonnen.