

# Flächenpost – nachhaltiges Flächenmanagement in der Praxis

Nr. 13 | Oktober 2009

*Der „Kommunale Kümmerer“:  
Erfolgsfaktor  
für die Innenentwicklung*



## Der „Kommunale Kümmerer“: Erfolgsfaktor für die Innenentwicklung

Ortstermin Stuttgart-Ost, eine Industriebrache zwischen Stöckach- und Hackstraße: Das 4,2 ha große Areal des Unternehmens EnBW AG bietet eigentlich hervorragende Rahmenbedingungen für eine zukünftige Revitalisierung: zentrale Lage, gute Verkehrsanbindung, kaum Altlasten und klare Eigentumsverhältnisse. „Projektentwickler und Kommune fokussieren immer noch auf die Entwicklung großer innerörtlicher Flächen“, sagt Regine Zinz, die als Gebietsbezogene Projektmanagerin der Stadt Stuttgart tätig war. „Damit verkennen sie, dass weit über 90 Prozent der innerstädtischen Flächenpotenziale in Stuttgart von Flächen unter 5 ha bestimmt sind. Unter der Prämisse ‚Innen vor Außenentwicklung‘ gilt es, diese Potenziale zu aktivieren und dem Markt zuzuführen.“

Von September 2006 bis Mai 2009 betreute Regine Zinz im Rahmen des REFINA-Verbundvorhabens „KMU entwickeln KMF“ drei Modellstandorte in Stuttgart. „Als Gebietsbezogene Projektmanagerin war ich der kommunale Kümmerer, das heißt die Anlauf- und Mittlerstation für die Verwaltung, für Eigentümer, Investoren und Öffentlichkeit“, umreißt Zinz ihre Aufgabe. Der kommunale Kümmerer wurde in Stuttgart erstmals erprobt: Er bündelt und kommuniziert die Interessen der Verwaltung nach außen – und trägt die Belange von externen Akteuren in die Verwaltung.

Modellstandort: EnBW-Areal im Stuttgarter Osten



## Lotse in der Verwaltung: Gebietsbezogener Projektmanager

Kleine und mittlere Flächen, kurz KMF, bieten für die Innenentwicklung in Stuttgart ein großes Potenzial. „Wir konnten uns hier auf das Instrument des ‚Nachhaltigen Bauflächenmanagement Stuttgart‘ (NBS) stützen, das sämtliche Bauflächenpotenziale erfasst hat“, unterstreicht Regine Zinz. „Allerdings ist die Revitalisierung von kleineren Brachen oft mit Problemen behaftet.“ Schwierigkeiten bei einer Wiedernutzung bereiten unter anderem Eigentumsverhältnisse, vorhandene Altlasten, Diskrepanzen zwischen Baurecht und sinnvollen Nutzungskonzepten sowie überzogene finanzielle Erwartungen der Eigentümer.

Dies erfordert einen besonderen Betreuungsaufwand von Seiten der Stadtverwaltung und flexiblere Handlungsabläufe als die bisher vorhandenen. Dazu Regine Zinz: „Vor dem REFINA-Projekt gab es Diskussionen, inwieweit sich die Stadt Stuttgart bei der Revitalisierung von privaten KMF einschalten sollte. Nun wissen wir, dass es sich für die Stadt lohnt, die Entwicklung von kleinen und mittleren Flächen aktiv zu unterstützen, da diese im städtischen Kontext eine starke positive Strahlwirkung entfalten können.“ Die Etablierung eines Gebietsbezogenen Projektmanagers hat sich dabei in Stuttgart als äußerst hilfreich erwiesen.

## Für die Praxis: Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement

Ein wesentliches Projektergebnis ist der „Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement“, welcher – unter Federführung der Universität Stuttgart – von den Projektpartnern aus den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung und Praxis erarbeitet wurde.

„Diese praxisorientierte Toolbox enthält Module für ein nachhaltiges Bauflächenmanagement: von Gebietsbezogenem Projektmanagement und kommunaler Förderung über Kooperative Planungsverfahren, Marketing, Fiskalische Wirkungsanalysen bis hin zu einem EDV-Werkzeug für Gebäuderückbau sowie einem Strategie-Tool“, so Dr.-Ing. Volker Schrenk vom Ingenieurbüro reconsite, der als Projektpartner u.a. für das Tool „Marketing“ zuständig war. „Die Bausteine sind flexibel einsetzbar. Wir haben sie entsprechend der flächenbezogenen Problemlagen an den Standorten kombiniert und getestet.“ Der komplette Baukasten steht interessierten Kommunen und Projektentwicklern auch online zur Verfügung.

### **Kooperative Planungsverfahren eröffnen Potenziale**

Eine wichtige Rolle kam dem Kooperativen Planungsverfahren zu, das in einer frühen Planungsphase alle relevanten Akteure wie Eigentümer, Verwaltung, Politik und externe Fachleute einbindet und so die Aktivierung von KMF unterstützt. „Anders als bei einem klassischen Wettbewerb können wir mit dem Kooperativen Planungsverfahren frühzeitig Möglichkeiten und Chancen, aber auch Hemmnisse und Risiken eines Standorts identifizieren“, skizziert Torsten Beck vom Projektpartner Beck-Consult diesen Ansatz. „Mehrere interdisziplinäre Teams haben Konzepte entwickelt, die bei einer Zwischenpräsentation vor einer Begleitgruppe rückgekoppelt wurden. Damit konnten wir ein breites Spektrum von Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die auch das Umfeld eines Standortes berücksichtigen.“ Die Begleitgruppe setzt sich aus Vertretern aus Politik, Verwaltung sowie Eigentümern und externen Experten zusammen. Das Kooperative Planungsverfahren soll verhindern, dass z.B. der Eigentümer oder Investor ein Nutzungskonzept entwickelt, welches den Interessen der Stadt oder dem Allgemeinwohl widerspricht.

### **Dialog der Projektpartner wird verbessert**

Auch Volker Schrenk lobt diesen dialogischen Ansatz: „Die Akteure haben sich bereits in einem frühen Projektstadium in ein Boot gesetzt, um zu klären, welche Szenarien vorstellbar sind. Auf diese Weise können auch verhärtete Positionen erörtert und gegebenenfalls ausgeräumt werden.“ Das Kooperative Planungsverfahren hat in Stuttgart belastbare Grundlagen für den weiteren

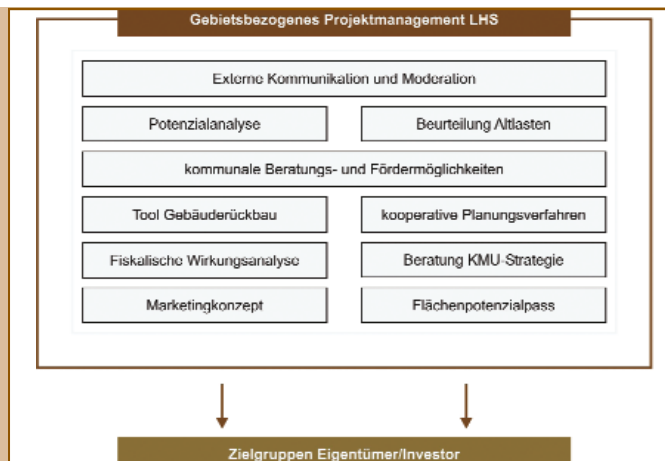
Dialog der Akteure und den Austausch mit politischen Gremien sowie der Öffentlichkeit geschaffen. „Die Personalie eines ‚Kümmersers‘ in der Stadtverwaltung hat wesentlich zum Erfolg der Kooperativen Planungsverfahren beigetragen“, resümiert Torsten Beck. Dadurch wird gewährleistet, dass die Verwaltung mit „einer“ Stimme spricht und die beteiligten Verwaltungseinheiten immer über den aktuellen Projektfortgang informiert sind.

### **Gläserne Projektentwicklung stärkt Forschungsprozess**

Zur Beobachtung und Auswertung des Forschungsvorhabens wurde eine Gläserne Projektentwicklung installiert, die Michael König von HPC Harress Pickel Consult AG betreute. „Unsere Aufgabe war es, die Entwicklungsprozesse als externer Betrachter zu analysieren und zu dokumentieren. Die wichtigen Ereignisse und Aktivitäten haben wir in einem Projektlogbuch festgehalten und somit für alle Beteiligten nachvollziehbar und – soweit möglich – gläsern gemacht“, so Michael König.

Die Gläserne Projektentwicklung diente somit als Instrument zur Evaluation der angewandten Strategien und Maßnahmen. „Natürlich sind wir auch auf Grenzen gestoßen“, erläutert Michael König. „Wenn es um Interessenkonflikte zwischen den Akteuren geht, also z.B. das Ausloten von Chancen und Risiken, Aufwand und Ertrag, wirkt sich das auf die Transparenz oft nachteilig aus.“ Auch hier zeigte sich, dass der „Kommunale Kümmerner“ den vertrauensvollen Umgang der Projektpartner deutlich befördern konnte.

Werkzeuge zur Revitalisierung von kleinen und mittleren Flächen



Kooperative Planungsverfahren fördern den Dialog – hier am konkreten Modell

### **Kleine und mittlere Flächen bieten Potenziale für KMU**

Die Grundannahme des Forschungsprojektes sieht König bestätigt. „Eine Wiedernutzung von KMF kann für kleine und mittlere Unternehmen attraktiv werden, da sich die großen Projektentwickler – beispielsweise Landesentwicklungsgesellschaften – oft nur für großflächige Brachen interessieren.“ Allerdings müsse die notwendige Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit vorhanden sein, um die vielschichtigen Herausforderungen des Flächenrecyclings zu meistern.

### **Neue Impulse für die Entwicklung der Modellstandorte**

Für das REFINA-Projekt wurden das Schoch-Gelände am Bahnhof Feuerbach, das Stephanareal in Bad Cannstatt und das EnBW-Areal in Stuttgart-Ost als Modellstandorte ausgewählt. Diese Flächen sind jeweils in der Hand privater Eigentümer und sind von völlig unterschiedlichen Charakteristika und Herausforderungen geprägt. „Nach der Analyse und Bewertung der jeweiligen Interessen von Eigentümern, Investoren und Verwaltung haben wir mit den KMU-KMF-Projektpartnern die Zielsetzungen für die Standorte entwickelt“, erzählt Regine Zinz. „Dabei konnten wir aus dem gemeinsam entwickelten Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement ein attraktives Maßnahmenpaket für die Akteure vor Ort schnüren.“

### **Vorkaufsrecht für das Schoch-Areal**

Die Entwicklung des Schoch-Geländes in Stuttgart-Feuerbach war von Beginn an durch die Altlastenproblematik geprägt. Im Projekt wurden diese Problematik und ihre Auswirkungen auf die Standortperspektiven analysiert und aufgearbeitet. „Die Stadt hat daraufhin ein Vorkaufsrecht für das Areal ausgeübt. Das REFINA-Vorhaben hat die Entscheidungsfindung in Politik und Verwaltung deutlich gestützt“, merkt Regine Zinz an. Durch das Kooperative Planungsverfahren wurden Insellösungen für das Areal vermieden. „Wir haben gesehen, wie positiv sich etwa eine Aufwertung des nahe gelegenen S-Bahnhof-Umfeldes auf den Modellstandort und weitere Areale in der Umgebung auswirkt“, sagt Torsten Beck.

### **Kooperatives Planungsverfahren für das Stephanareal**

Die Entwicklung des Stephanareals in Bad Cannstatt war seit Jahren von deutlichen Diskrepanzen zwischen Eigentümer und Verwaltung geprägt. Im Brenn-

punkt standen hier die zukünftige Nutzung und die damit verbundenen wirtschaftlichen Potenziale der Fläche, die in einem Gewerbequartier liegt. „Gemeinsam mit den Projektverbundpartnern ist es uns gelungen, die Blockadesituation aufzulösen und eine tragfähige Gesprächsgrundlage zu schaffen“, freut sich Regine Zinz von der Stadt Stuttgart. Der Eigentümer will nun in eigener Initiative ein Kooperatives Planungsverfahren für das Stephanareal starten.

### **EnBW will eigene Pläne entwickeln**

Für das EnBW-Areal konnten die Voraussetzungen für den künftigen Entwicklungsprozess gefestigt werden. „Der Eigentümer will die Ergebnisse des Kooperativen Planungsverfahrens weiter verfolgen“, erklärt Regine Zinz. „Unsere Ziele sind nun die Erstellung eines Kriterienkatalogs sowie eine städtische Rahmenplanung, die eine qualifizierte Entwicklung des Standorts sichert. Auch soll die Bürgerbeteiligung bei weiteren Entwicklungsschritten ausgebaut werden.“



Blick in die Zukunft:  
Testentwurf für EnBW-  
Areal in Stuttgart-Ost

### **Projektergebnisse online:**

Der komplette Baukasten  
Zukunftsfähiges Bauflächen-  
management steht interes-  
sierten Kommunen, Projekt-  
entwicklern und KMUs im  
Internet kostenfrei zur Verfü-  
gung: <http://www.iws.uni-stuttgart.de/Vegas/kmukmf/materialien.html>

### **Kontakt und weitere Informationen:**

**Dr. Jürgen Braun, Universität Stuttgart, VEGAS – Institut für Wasserbau**  
[juergen.braun@iws.uni-stuttgart.de](mailto:juergen.braun@iws.uni-stuttgart.de)

**Regine Zinz, Landeshauptstadt Stuttgart, Amt für Liegenschaften und Wohnen**  
**Grundstücksverkehr, [regine.zinz@stuttgart.de](mailto:regine.zinz@stuttgart.de)**

**Dr.-Ing. Volker Schrenk, reconsite – TTI GmbH, [volker.schrenk@reconsite.com](mailto:volker.schrenk@reconsite.com)**

**Michael König, HPC Harress Pickel Consult AG, [mkoenig@hpc-ag.de](mailto:mkoenig@hpc-ag.de)**

**Torsten Beck, Beck-Consult, [kmukmf@beck-consult.de](mailto:kmukmf@beck-consult.de)**

[www.refina-info.de](http://www.refina-info.de)

### **Impressum**

Flächenpost – nachhaltiges Flächenmanagement in der Praxis erscheint im Rahmen des Förderschwerpunkts „Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement (REFINA)“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

[www.refina-info.de](http://www.refina-info.de)

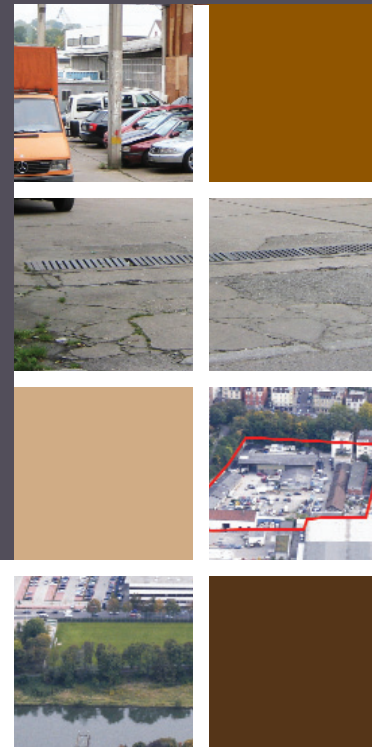
**Herausgeber:** Projektübergreifende Begleitung REFINA – Deutsches Institut für Urbanistik, Straße des 17. Juni 112, 10623 Berlin

**Kontakt:** Daniel Zwicker-Schwarm, [zwicker-schwarm@difu.de](mailto:zwicker-schwarm@difu.de)

**Autor:** Lothar Gröschel, Gröschel Geheeb Responsible Branding

**Fotos:** HPC AG (Umschlag o.), urban matters.net/lambrecht architekten/Weismann Architekten (S. 7), Amt f. Stadtplanung u. Stadterneuerung Landeshauptstadt Stuttgart (alle anderen)

**Gestaltung:** Elke Postler, [design.ep@gmail.com](mailto:design.ep@gmail.com)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung