



MODELLFÖRDERUNG „BELEBUNG DER INNENSTÄDTE“  
BERICHT WORKSHOP 1 / 2009. RATHAUS DELMENHORST 16.11.2009



# Akteure einbeziehen

## Workshop „QiN in Gründung und Verstetigung“ im Rathaus Delmenhorst

Im stimmungsvollen Ambiente des Ratssaals der Stadt Delmenhorst trafen sich am 16. November 2009 über 40 Vertreterinnen und Vertreter der siegreichen QiN-Projekte des Jahres 2009. Auf der Tagesordnung des 1. Workshops im Projektzeitraum standen die Gründung und Verstetigung von Quartiersinitiativen sowie Berichte aus der Praxis.



Patrick de la Lanne, der Oberbürgermeister der Stadt Delmenhorst, begrüßte eingangs die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. De la Lanne freute sich über den Besuch und betonte, wie wertvoll QiN für Delmenhorst sei. „Bereits das erste QiN-Projekt 2007 hat viel für uns gebracht, vor allem für die westliche Innenstadt. Das neue QiN-Projekt wird jetzt der östlichen Innenstadt gut tun.“ Delmenhorst sei gewissermaßen „zwischen Oldenburg und Bremen eingeklemmt“ und befinde sich als ehemalige Industriestadt im Strukturwandel. Er sei mit dem ausdrücklichen Ziel ins Amt gekommen, die Innenstadt zu stärken.

Insofern begrüße er den neuerlichen Erfolg der Stadt im QiN-Wettbewerb sehr.

### **Motor für Entwicklung**

Anschließend begrüßte Christian Kuthe, Referatsleiter für Städtebau im Sozialministerium, die Anwesenden. Er sei gerne nach Delmenhorst gekommen, sagte Kuthe. „Es ist uns wichtig, dieses Projekt nicht zentralisiert in Hannover zu steuern, sondern auch in den QiN-Kommunen vor Ort zu agieren.“ Der heutige Workshop stehe ganz im Zeichen des Erfahrungsaustausches: „Es geht darum

voneinander zu lernen.“ Unter den 13 diesjährigen Projekten seien erneut große, mittlere und kleine Kommunen – „und das ist kein Zufall, sondern unterstreicht auch, dass sich Kommunen jeder Größe für QiN interessieren.“

Grundsätzlich gehe es bei QiN um die Belebung der Innenstädte. In den innerstädtischen Quartieren müssten bei QiN vor allem die privaten Akteure aktiviert werden, um die städtebauliche Situation zu verbessern. „Das ist das Modellhafte an QiN“, sagte Kuthe, „wir setzen auf die Quartiersgemeinschaft als Motor für die Entwicklung“. Diese beinhalte sowohl die Aufwertung der Gestaltung und Möblierung, aber auch die Förderung der Erreichbarkeit und Nutzungsvielfalt. „Nicht zuletzt wollen wir mit QiN eine Impulsförderung geben, die die Identifikation mit dem Quartier auf Dauer stärkt.“ Darüber hinaus gelte es, Marketingkonzepte zu verbessern, Öffnungszeiten zu vereinheitlichen und den Branchenmix zu verbessern. Das beinhalte auch, „Kultur und Gastronomie besser mit dem Einzelhandel zu koordinieren.“

Mit QiN fördere das Land bewusst Modellprojekte, um aus Erfolgen, aber auch aus vergeblichen Bemühungen Rückschlüsse ziehen zu können. „Neue Wege mit einem hohen Maß an Innovation zu beschreiten, aber dabei auch Risiken einzugehen – das ist QiN.“ Der Erfolg gebe dem Ansatz dabei Recht: „Wir haben in 2007 und 2008 Erfahrungen mit 35 Projekten sammeln können.“ Die Gemeinschaften für Innenstädte seien in dieser Zeit stärker geworden, die Koordination habe sich verbessert, die Prozesse beschleunigt. „All das“, schloss Kuthe, „sind festgestellte Erfolge.“

### **Akquisition und Partizipation**

Der anschließende Vortrag von Frank Heinze vom Büro Heinze und Partner

aus Dortmund stand unter der Überschrift „Akquisition und Partizipation“ und befasste sich mit der Schlüsselrolle der Eigentümer und Händler. Heinze thematisierte zu Beginn das viel verbreitete Problem, dass immer weniger Eigentümer noch vor Ort leben. „Die leben den größten Teil des Jahres in Spanien und interessieren sich im Grunde nicht für ihr Projekt.“ Hinzu kämen Erbgemeinschaften, „die kommen aus München, Köln und Hamburg, sind völlig zerstritten und haben keine Ahnung, welche Mieten vor Ort realistisch sind“.

„Wie erreicht man Immobilieneigentümer, aber auch Einzelhändler, unter diesen Vorgaben?“ Heinze stellte im Zusammenhang mit dieser

*Es gelte, „Interesse, Sympathie und Begeisterung“ für ein Vorhaben zu wecken, sagte Frank Heinze in seinem Vortrag über Akquisition und Partizipation.*





*„Gemeinsam ist es uns gelungen, die Bürger zu überzeugen, schnell zu einer Vereinsgründung zu kommen und auch einen entsprechenden Ratsbeschluss zu erwirken“, hob Martin Brinkmann seine positiven Erfahrungen mit der Begleitung durch externe Fachbüros hervor.*

Frage verschiedene Argumentationslinien vor. Unter der Überschrift „Risikoargumentation“ ließe sich sowohl mit Tagesaktualität, Strukturdaten, Mietentwicklung als auch Werteverfall arbeiten. Parallel dazu gelte es an das Bauchgefühl zu appellieren. „Visualisieren ist gleich Emotionalisieren“, sagte Heinze. Visualisierte Negativvisionen schafften „Unruhe, Unbehagen und Unsicherheit“ – die sich durchaus Ummünzen ließen in Aktionsbereitschaft. Zugleich könne man aber auch durch Positivvisionen „Interesse, Sympathie und Begeisterung“ für ein Vorhaben wecken.

Heinze empfahl dringend den Einsatz von Public Relations-Instru-

menten. Nahe liegende Möglichkeiten seien die Schaltung einer Quartiers-Website, die Herausgabe eines Quartiers-Newsletter sowie Presse- und Medienarbeit. Ergänzend könne mit sogenannten „Bekenner“-Stellungnahmen gearbeitet werden: „Mit einem Eigentümer, der sich in einer kleinen Anzeige zu einer angestoßenen Maßnahme bekennt und zugleich fordert, dass jetzt aber auch wir Eigentümer gefragt seien, kann man viel erreichen.“ Darüber hinaus sei es angeraten, die avisierten Zielgruppen direkt einzubeziehen. „Foren sind geeignet, ein ‚Wir-Gefühl‘ zu wecken oder zu verstärken. In Workshops schafft man Akzeptanz für Lösungen.“ Beteiligungsarenen seien seiner Ansicht nach jedoch das bestgeeignete Instrument, „mit solchen Einzelgesprächen erzielen Sie schlicht die größte Wirkung“.

Die genannten Bausteine gelte es zusammenzufügen. Mittels einer Postkartenaktion etwa könne man zu einem Auftaktforum mobilisieren, auf welchem erste Einzelgespräche stattfinden könnten. „Dann sollte Prozessoptimismus geweckt werden“ – beispielsweise durch einen ersten Newsletter inklusive „Bekenner-Statements“, einen Strategieworkshop und weitere Einzelgespräche. „Mit einem zweiten Newsletter könnten Sie dann beispielsweise für ein Ergebnisforum mobilisieren und damit den Zielloptimismus stärken.“ Schließlich müssten „Erfolgsbeweise“ her. „Wenn Sie erste Projekte erfolgreich umgesetzt haben, liefert das Anknüpfungspunkte für weitere PR-Arbeit, für einen weiteren Newsletter und Einzelgespräche.“

### **Die Bürger mitnehmen**

Anschließend gaben Martin Brinkmann, Samtgemeindebürgermeister der Samtgemeinde Neuenkirchen, Cornelia Hembrock vom Fachdienst Planen und Bauen der Stadt Bad

Iburg und Ralf Schwager vom Stadtmarketing Holzminden GmbH einige Erfahrungsberichte aus der QiN-Praxis. Martin Brinkmann hob dabei seine positiven Erfahrungen mit der Begleitung durch externe Fachbüros hervor. „Gemeinsam ist es uns gelungen, die Bürger zu überzeugen, schnell zu einer Vereinsgründung zu kommen und auch einen entsprechenden Ratsbeschluss zu erwirken.“ Besonderes Fingerspitzengefühl – „das darf ich Ihnen verraten“ – sei dabei im Umgang mit potenziellen Verweigerern nötig.

„Es ist uns gelungen, die Bürger mitzunehmen“, benannte Ralf Schwager als ein Kriterium des Holzmindener Erfolgsrezepts. „Dazu muss man mit den Leuten reden und in Erfahrung bringen, wo sie der Schuh drückt.“ Er empfehle Direktbefragungen. „Nehmen Sie sich 45 Minuten Zeit pro Woche, gehen in die Stadt und fragen Sie die Menschen!“ Das bringe zahlreiche Ansätze, die es in Holzminden letztlich erleichtert hätten, „erfolgreich private Akteure mit solchen aus Verwaltung und Politik zusammenzuführen.“ „Oft braucht es nur einen Startschuss, dann ziehen viele nach“, berichtete Cornelia Hembrock von ihren Erfahrungen mit der Aufwertung der Schlosstrasse in Bad Iburg. „Das stachelt bei vielen den Ehrgeiz an, wenn etwas in der näheren Umgebung verschönert wird. Da will man dann nicht nachstehen.“

In der folgenden Diskussion im Plenum betonten viele Teilnehmer den Vorteil, dass QiN wenig formalisiert sei und deshalb ein sehr flexibel handhabbares Instrument darstelle. Größte Problematik in den Quartiersinitiativen bliebe das Trittbrettfahrer-tum. Ob diesem Problem am besten durch Argumentation, das Setzen von Anreizen, das Wecken von Ehrgeiz oder aber durch (halb-)öffentlichen Druck zu begegnen sei, konnte in der Diskussion nicht gelöst werden.



„Oft braucht es nur einen Startschuss, dann ziehen viele nach“, berichtete Cornelia Hembrock (oben). „Man muss in Erfahrung bringen, wo die Leute der Schuh drückt“, empfahl Ralf Schwager.



*Nach dem Mittagessen führte Birgit Lohstroh, Geschäftsführerin der Stadtmarketing Delmenhorst GmbH, die Teilnehmer des Workshops durch das Delmenhorster QiN-Quartier.*

### **Spannungsfeld Public Private Partnership**

Nach dem Mittagessen führte Birgit Lohstroh, Geschäftsführerin der Stadtmarketing Delmenhorst GmbH, die Teilnehmer des Workshops zunächst durch das Delmenhorster QiN-Quartier. Im Anschluss informierten die Rechtsanwälte Thomas Terstegge und Dr. Bodo Wirtz über rechtliche Aspekte und mögliche Organisationsformen eines QiN-Quartiers.

„Während sich die private Seite sowohl am Privat- wie am Verwaltungsrecht orientieren muss, hat die öffentliche Hand das Vergabe- und Beihilferecht zu beachten“, skizzierte Dr. Wirtz die rechtliche Problematik. „Wir befinden uns bei QiN im Spannungsfeld aller Public Private Partnerships.“ Umso wichtiger seien klare Zieldefinitionen und -vereinbarungen. „Sowohl in der internen wie externen

Projektsteuerung benötigt man Verantwortlichkeiten und Spielregeln, um das Verhältnis von QiN zur Kommune erfolgreich zu gestalten.“ Die Interessenslagen seien schließlich durchaus unterschiedlich: „Die Kommune strebt maximale Steuerungsmöglichkeiten bei geringem Mitteleinsatz an und hofft zugleich auf weitere Zuschussgeber.“ Die Quartiersinitiative hingegen „möchte natürlich hohe – auch städtische – Zuschüsse bei weitgehender Autonomie.“

Das mache eine verbindliche Rechtsform umso notwendiger. Aus Gründen der Haftungsbeschränkung und der notwendigen Flexibilität böten sich für QiN vor allem die Organisationsformen als eingetragener Verein oder als GmbH an. Die theoretisch möglichen Varianten einer GmbH & Co. KG bzw. einer GmbH & Still machten allenfalls bei einer stark unternehmerisch orientierten QiN

Sinn. „Ich möchte in diesem Zusammenhang ausdrücklich warnen“, sagte Terstegge: „Keine Rechtsform ist auch eine Rechtsform – und zwar die haftungsträchtigste: eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)“.

Gemeinsam seien den anempfohlenen Rechtsformen der GmbH und des Vereins die Rechtsträgerei, die Haftungsbegrenzung und die Möglichkeit, dass sich unter ihrem Dach Mitglieder verschiedenen Rechtsorganen organisieren. Darüber hinaus könnten sowohl Verein als auch GmbH auf Wunsch projektbezogen oder auf Dauer eingerichtet werden. Welche der beiden Rechtsformen sich letztlich für eine Quartiersinitiative empfehle, hänge von ihren Gestaltungszielen und dem situativen Rahmen ab – „das sollte man vom gewünschtem Mitspracherecht der Mitglieder, der Risikoverteilung, der Außenwirkung, der Höhe des Startkapitals, der verfügbaren Gründungsmitglieder oder den Anforderungen der Kommune abhängig machen“, so Dr. Wirtz.

### **Viel miteinander reden**

Unter der Überschrift „Projektetappen: Nachhaltige Quartiersentwicklung“ referierte anschließend Marie Neumüllers vom Urbanizers Büro für städtische Konzepte in Berlin. Sie stellte ihren Vortrag unter die beiden Hauptpunkte „Projekt- und Zeitmanagement“ sowie „Kommunikationsmanagement“. Die Projektplanung könne man in fünf Phasen unterteilen, so Neumüllers. „Zunächst gilt es, Zweck und Grundsätze festzulegen, bevor Sie das gewünschte Ergebnis ruhig einmal vorweg denken sollten.“ Das Sammeln von Ideen und Vorschlägen dazu schliesse sich an, bevor man sich Gedanken um die Organisation und die nächsten Schritte machen solle.



„Wir befinden uns bei QiN im Spannungsfeld aller Public Private Partnerships“, erläuterte Dr. Bodo Wirtz (oben). Marie Neumüllers referierte über Projekt- und Zeitmanagement.



*Christian Kuthe beendete den Workshop mit einem Ausblick auf die weitere QiN-Jahresplanung.*

Hinsichtlich der Organisation sei eine kontinuierliche Überprüfung der Etappenziele und ein regelmäßiger Abgleich mit der Gesamtplanung notwendig. „Nicht zu vergessen: Bei erforderlichen Modifikationen müssen Sie sich natürlich mit dem Zuwendungsgeber abstimmen.“ Überhaupt müsse man sich damit anfreunden, dass Überraschungen und Veränderungen Teil des Projektes seien: „Lassen Sie sich davon nicht erschrecken, reagieren Sie flexibel und entwickeln Sie neue, modifizierte Ideen, die Ihren Geldgeber überzeugen.“

„Ihr Kommunikationsmanagement im Projekt sollte erreichen“, fuhr

Neumüllers fort, „dass alle Stakeholder – also alle am Projekt Beteiligten – alle für den erfolgreichen Abschluss notwendigen Informationen erhalten.“ Dazu sei es wichtig, in Erfahrung zu bringen, was die Stakeholder wollten: „Wie haben sie sich bisher verhalten? Wie werden sie zukünftig agieren? Welche Reaktionen und wie viel Mitwirkung sind zu erwarten?“ Als Kommunikationsformen im Projekt empfahl Neumüllers vor allem: „Reden Sie viel miteinander!“ Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, funktionierende interne und externe Kommunikation und das schriftliche Festhalten wesentlicher Dinge kämen ergänzend hinzu.

#### **An die Zeit „danach“ denken**

Angesichts der grundsätzlich auf ein Jahr festgeschriebenen Maßnahmendauer eines QiN-Projektes sei es wichtig, den Projektabschluss im Kopf zu behalten. „Und denken Sie jetzt schon an die Zeit danach, wenn Ihr Projekt nachhaltige Wirkung erzielen soll: Beziehen Sie die Akteure ein und denken Sie über Finanzierungsmodelle für die Zukunft nach.“ Die Überprüfung von möglichen Rechtsformen für eine Quartiersinitiative gehöre – wenn nicht bereits geschehen – spätestens dann unbedingt dazu.

Mit einem Ausblick von Moderator Jens Imorde und Christian Kuthe auf die weitere QiN-Jahresplanung und dem Verweis auf die beiden weiteren geplanten Workshops zu Umsetzungsfragen und Gestaltqualität im Quartier endete der Workshop.



# QIN

Quartiersinitiative  
Niedersachsen

## IMPRESSUM

V.i.S.d.P.: Jens Imorde  
Imorde, Projekt- & Kulturberatung GmbH  
Schorlemerstr. 4, 48143 Münster  
Tel.: 0251-52093-0, Fax: 0251-52093-33  
Email: info@imorde.de

Redaktion, Text und Gestaltung:  
Christoph Hochbahn

Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für  
Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit  
Postfach 141, 30001 Hannover

[www.qin-niedersachsen.de](http://www.qin-niedersachsen.de)



Niedersächsisches Ministerium  
für Soziales, Frauen, Familie  
und Gesundheit