



MODELLFÖRDERUNG „BELEBUNG DER INNENSTÄDTE“
BERICHT WORKSHOP „QIN WORKS“. JULEUM, HELMSTEDT 23.11.2010



QiN works

Workshop am 23. November 2010 in Helmstedt

Im Juleum, dem Bibliothekssaal der ehemaligen Helmstedter Universität, fand am 23. November 2010 ein Workshop der QiN-Förderperiode 2010/11 statt. Über 30 Vertreterinnen und Vertreter der siegreichen QiN-Projekte trafen sich auf Einladung des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration, um sich über Prozessgestaltung wie rechtliche Rahmenbedingungen zu informieren.



In Vertretung von Bürgermeister Heinz-Dieter Eisermann begrüßte Helmstedts Stadtbaurat Thorsten Kubiak die Anwesenden und gab einen kurzen Abriss der Geschichte der Stadt. Heute tage man im Juleum, einem Hörsaal- und Bibliotheksgebäude der ehemaligen Universität Helmstedt, das zwischen 1592 und 1612 im Baustil der Weserrenaissance errichtet worden sei. „Damals war die Universität Helmstedt die drittgrößte des deutschen Sprachraums“, unter-

strich Kubiak. Der Bibliothekssaal, in dem man sich befinde, beherberge bis heute die Reste der ehemaligen Universitätsbibliothek mit derzeit noch ca. 35.000 Bänden.

Dem Quartier eine Stimme geben

Danach ergriff Christian Kuthe, Referatsleiter für Städtebau im niedersächsischen Sozialministerium, das Wort und skizzierte kurz den QiN-Ansatz und die Ziele des Modellförderungs-

programms. „Mit QiN will die Landesregierung die Innenstädte beleben, eine lebendige, urbane Atmosphäre schaffen, Quartiere des Einzelhandels und der Dienstleistungen nachhaltig stärken, die Bildung von privaten Quartiersgemeinschaften fördern und nicht zuletzt zu diesem innovativen Handlungsansatz Erfahrungen gewinnen.“

Dabei seien zwei Ansätze zu unterscheiden – „der städtebauliche und der, der auf die Verbesserung der Angebotsattraktivität zielt“. Städtebaulich gehe es dabei vor allem um die Neunutzung und -gestaltung des öffentlichen Raums, um Aufwertung der Möblierung, um Beleuchtung und Begrünung, um die Stärkung der Nutzungsvielfalt und Orientierung sowie die Erreichbarkeit. Im Fokus der Attraktivitätssteigerung stehe hingegen ein attraktives Einzelhandelsangebot und ein ebensolcher Branchenmix, die Profilierung durch Marketing- und Kommunikationskonzepte, das Initiieren von innovativen und gemeinsamen Aktivitäten mit Kultur, Gastronomie und Handel sowie ein funktionierendes Leerstandsmanagement.

QiN-Projekte, so Kuthe, „geben dem Quartier eine starke Stimme, prägen ein Quartiers-Profil, fördern das Bewusstsein für den Gesamtauftritt, erarbeiten Entwicklungskonzepte, mobilisieren privates Kapital, realisieren gemeinsam investive Maßnahmen und lösen individuelle Verbesserungen aus“.

QiN habe in vielen Quartieren bereits viel bewirkt – beginnend beim Imagegewinn über die Stärkung von Netzwerken und die Aktivierung von Immobilienbesitzern bis hin zur Generierung von Investitionen für gestalterische Maßnahmen. Den Akteuren vor Ort biete das Sozialministerium pro Förderzeitraum drei Workshops an, die unter den Überschriften Prozess-



gestaltung, Organisationsformen und Beteiligung stünden. „Das Wort ‚Workshop‘ betont dabei den Arbeitscharakter“, sagte Kuthe. „Fragen Sie, diskutieren Sie mit, nutzen Sie die Gelegenheit.“

Keine halben Sachen machen

„Ärmel hoch und weiter“ hatte Prof. Dr. Ing. Sabine Baumgart von der BPW baumgart+partner in Bremen ihren anschließenden Vortrag über „Ergebnisorientierte Prozessgestaltung und Verfahrenskoordination“ überschrieben. Das „magische Dreieck des Projektmanagements“ bewege sich zwischen den Koordinaten Qualität, Kosten und Termin. „Dieses

Die Landesregierung wolle mit QiN „die Innenstädte beleben, eine lebendige, urbane Atmosphäre schaffen, Quartiere des Einzelhandels und der Dienstleistungen nachhaltig stärken und die Bildung von privaten Quartiersgemeinschaften fördern“, erläuterte Christian Kuthe. Nicht zuletzt gehe es auch darum, Erfahrungen „zu diesem innovativen Handlungsansatz zu gewinnen.“



„Gestalten Sie Kommunikationsprozesse im Rahmen des Projektmanagements ergebnisorientiert und transparent – und vermeiden Sie dabei unbedingt die drei ‚F’s: formlos, fristlos, folgenlos“, unterstrich Prof. Dr. Ing. Sabine Baumgart. Externer Sachverstand bringe dabei nicht nur „frischen Wind“, sondern sei gerade bei größeren städtebaulichen Problemen nahezu unumgänglich.

Wechselspiel wird vom individuellen Ort sowie den gesellschaftlichen Werthaltungen mit beeinflusst“, sagte Baumgart.

Die idealtypischen Phasen eines erfolgreichen Projektes bestünden aus der Konzeption, der Planung, der Durchführung und abschließenden Kontrolle. „Beim Projektmanagement in der Stadtentwicklung ist zu beachten, dass hier sowohl öffentliche wie private Akteure involviert sind“, unterstrich Baumgart. Neben Kommunal-, Fach- und Regionalplanern einerseits seien dies Nutzer, Investoren, Geldgeber, Projektentwickler und Eigentümer andererseits. Umso wichtiger sei es, hier schrittweise vorzugehen. „Im Anschluss an eine Projektdefinition brauchen Sie einen Strukturplan, dem ein konkreter Ablaufplan folgt.“ Erst danach sei die Erarbeitung eines Terminplans, eines Kapazitätsplans und eines Kostenplans sinnvoll.

Baumgart fuhr fort, indem sie Empfehlungen an die Adresse der

öffentlichen wie der privaten Akteure aussprach. „Machen Sie keine halben Sachen!“, riet sie ersteren. „Gehen Sie gemeinsam Schritt für Schritt nach vorn.“ Erste Voraussetzungen dafür seien, Interessenskonflikte zu benennen, statt sich zu verrennen, die eigenen Grenzen zu erkennen und eine schlagkräftige Truppe zu bilden.

Privaten Akteuren riet Baumgart, zunächst ein Umfeld für professionelles Arbeiten zu schaffen. „Machen Sie es nicht allein, nutzen Sie Ihre Kontakte und – ganz wichtig – verteilen Sie Verantwortlichkeiten.“ Neben regelmäßigen Arbeitstreffen gelte es, sich schlau zu machen – „oder sich schlau machen zu lassen“, sagte Baumgart: „Professionelle Hilfe von außen schadet selten.“

Eigentümer ins Boot holen

Als Beispiel aus der Praxis stellte Baumgart danach die gelungene Initiierung einer Eigentümerstandortgemeinschaft in Nordenhams

Fußgängerzone vor, die sich der Modernisierung der Fußgängerzone verschrieben habe. Aufbauend auf einem Stadtentwicklungs- und Einzelhandelskonzept, dem lokalen Wirtschaftsförderungsprogramm sowie dem Abschlussbericht des QiN-Projekts 2009 hätten sich in einem ersten Workshop im Januar 2010 knapp 30 Interessierte aus Einzelhandel, Bankwesen und Stadtverwaltung sowie Immobilieneigentümer und Vertreter des Landes Niedersachsen getroffen. Nach einer kritischen Analyse samt Ortsbegehung habe man erste Maßnahmen abgeleitet.

Das Fazit dieses ersten Treffens sei gewesen: „Das Handeln einzelner, auch der Kommune, bleibt angesichts der heutigen Situation ergebnislos!“ Nur gemeinsames Handeln könne die Situation umkehren. Wichtigste Akteure seien dabei die Stadt und die Eigentümer. Die naheliegende Frage lautete folglich „Wie kriegen wir die Eigentümer mit ins Boot?“

„Wir haben dann zu April eine Eigentümerversammlung einberufen – und waren positiv überrascht, dass dort 14 Eigentümer erschienen, die 18 der insgesamt 23 Immobilien repräsentierten.“ Weitere Überraschung: „Die Damen und Herren kannten sich allenfalls flüchtig.“ Die zunächst gedämpfte Erwartungshaltung sei bald einer gewissen Aufbruchsstimmung gewichen. „Nach einer ausgiebigen Vorstellungsrunde wurde sehr frei von den Bewirtschaftungsproblemen erzählt.“ Offenbar habe man es gut gefunden, „einfach mal zusammenzukommen und sich auszutauschen“.

Maßnahmen priorisieren

Um den Prozess in Nordenham zu forcieren, habe sie, erläuterte Baumgart, „etwas Theorie und Hoffnung mitgebracht“. Sie habe die Potenziale des Standortes – „Freiräume als



Entwicklungspotenziale, historische Architektur, Innenstadtlage, Erreichbarkeit, der überschaubare und greifbare Eigentümerkreis, die positive Ausstrahlung aus der Umgebung und die engagierte Kommune“ – betont. Anschließend habe man ein zweites Treffen vereinbart – „aber ein kostenpflichtiges, um die Verbindlichkeit zu erhöhen!“

Zum zweiten Treffen im Juni seien dann bis auf einen alle Teilnehmer der ersten Versammlung wieder erschienen. Nach der Vorstellung

Das „magische Dreieck des Projektmanagements“ bewege sich zwischen den Koordinaten Qualität, Kosten und Termin, so Prof. Baumgart. Mit beeinflusst werde dieses Wechselspiel vom individuellen Ort sowie den gesellschaftlichen Werthaltungen.



Nach einem gemeinsamen Mittagessen führten Thorsen Kubiak und Wolfram Wrede von der Quartiersinitiative durch das Helmstedter Projektgebiet ‚Neumärker Straße‘.

eines geordneten und gewichteten Aufwands- und Maßnahmenkatalogs durch BPW baumgart+partner hätten die Teilnehmer eine Maßnahmenpriorisierung durchgeführt – „die in Teilen durchaus konträr zur Vorhaben-Priorisierung der Stadt ausgefallen ist“. Das gewachsene Selbstbewusstsein habe sich auch darin geäußert, dass eine Verstetigung und weitere Formalisierung des Treffens mit dem Ziel der Gründung einer Eigentümer-Standort-Gemeinschaft festgelegt worden sei.

Baumgart schloss mit einem kleinen Fazit. Neben der notwendigen Aktivierung von Akteuren „für Aufgaben, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören“, gehe es primär um die „Steuerung der Kommunikation und der Interaktion zwischen sehr unterschiedlichen Personenkreisen mit jeweils eigenen Denk- und Handlungslogiken“. Es gelte, diese zu erkennen und daran anzuknüpfen. Besonders

wichtig in ihren Augen: „Gestalten Sie Kommunikationsprozesse im Rahmen des Projektmanagements ergebnisorientiert und transparent – und vermeiden Sie dabei unbedingt die drei ‚F’s: formlos, fristlos, folgenlos.“

Spannungsfeld Public Private Partnership

In der anschließenden Diskussion unterstrichen verschiedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Wichtigkeit der Impulse von außen. Externer Sachverstand bringe nicht nur „frischen Wind“, sondern sei gerade bei größeren städtebaulichen Problemen nahezu unumgänglich. Die Frage, wie viele Immobilienbesitzer benötigt würden, um im Quartier etwas anzustoßen, beantwortete Baumgart dabei dahingehend, dass mitunter bereits zwei bis drei Akteure ausreichen – „wenn es sich denn um meinungsbildende Personen handelt“.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen führten Thorsen Kubiak und Wolfram Wrede von der Quartiersinitiative durch das Helmstedter Projektgebiet ‚Neumärker Straße‘. Danach informierte der Görlitzer Rechtsanwalt Dr. Wilm Bodo Wirtz über rechtliche Aspekte und mögliche Organisationsformen eines QiN-Quartiers.

„Wir befinden uns bei QiN im Spannungsfeld aller Public Private Partnerships“, sagte Wirtz. Die rechtliche Problematik bestehe dabei darin, „dass sich die private Seite sowohl am Privat- wie am Verwaltungsrecht orientieren muss, während die öffentliche Hand das Vergabe-, Beihilfe- und Verwaltungsrecht zu beachten hat“. 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.“

Verbindliche Rechtsformen schaffen

Die Interessenslagen seien durchaus unterschiedlich: „Die Kommune strebt maximale Steuerungsmöglichkeiten bei geringem Mitteleinsatz an und hofft zugleich auf weitere Zuschussgeber.“ Die Quartiersinitiative hingegen zielt auf hohe, natürlich auch städtische Zuschüsse – „aber bei weitgehender Autonomie, versteht sich“. 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. Ebenfalls in Frage käme die neu geschaffene Rechtsform der haftungsbeschränkten Unternehmergesellschaft (UG). Die theoretisch möglichen Varianten einer GmbH



& Co. KG bzw. einer GmbH & Still machten hingegen allenfalls bei einer stark unternehmerisch orientierten QiN Sinn. „Ich möchte in diesem Zusammenhang ausdrücklich warnen“, sagte Wirtz: „Keine Rechtsform ist auch eine Rechtsform – und zwar die haftungsträchtigste: eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)“.

Gemeinsam seien den anempfohlenen Rechtsformen der GmbH oder UG sowie des Vereins die Rechtsträgereigenschaft, die Haftungsbeschränkung und die Möglichkeit, dass sich

Welche Rechtsform 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 Rechtsanwalt Dr. Wilm Bodo Wirtz.



Dr. Klaus Habermann-Nieße gab zu bedenken: „Notwendige Vorabstimmung von Projekten der Stadterneuerung in der Verwaltung, zeitintensive Abstimmungsverfahren zwischen den Verwaltungsressorts und geringe Bereitschaft der Verwaltung sich auf Beteiligungsschritte einzulassen, reduzieren die Partizipationsbereitschaft.“

unter ihrem Dach Mitglieder verschiedenen Rechts organisierten. Darüber hinaus könnten sowohl Verein als auch GmbH oder UG auf Wunsch projektbezogen oder auf Dauer eingerichtet werden.

Welche Rechtsform sich letztlich für eine Quartiersinitiative empfehle, hinge 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 Wirtz.

Stadtteilakteure gewinnen

„Alle anpacken!“ forderte anschließend Dr. Klaus Habermann-Nieße, der Geschäftsführer von plan zwei – Stadtplanung und Architektur in Hannover mit seinem Referat über Beteiligungsansätze im Quartiersentwicklungsprozess. Habermann-Nieße erläuterte den Ansatz Integrativer Stadtteilarbeit am Beispiel der Stadtteilmoderation in vernetzten integrierten Stadtteilkonferenzen in Kleefeld, einem Stadtteil Hannovers im Stadtbezirk Buchholz-Kleefeld.

Ziel der Maßnahme sei gewesen, „Stadtteilakteure und Bewohner durch umfassende ansprechende Information in moderierten Stadtteilkonferenzen als neue gemeinschaftlich Handelnde für ihren Stadtteil zu gewinnen“. Gesetzt habe man dabei auf „wertschätzendes Erkunden anhand aktivierender Projekte“ und die Initiative „Wir sind Kleefeld“.

Eine der vorliegenden Herausforderungen sei gewesen, die unterschiedlichen Bevölkerungsstrukturen einzubinden. „Während der Süden Kleefelds eher als reich einzustufen ist, gilt der Norden als eher arm.“ Dazwischen liege die Gartenstadt mit ihrer Mittelschichtsbevölkerung. Hinzu kämen grundsätzliche Probleme wie der tendenziell anhaltende Rückgang des Einzelhandelsangebotes, der höhere Anteil von Haushalten mit Migrationshintergrund, die absolut absinkende Bevölkerungszahl sowie die tendenziell zunehmende Unterscheidung von Teilräumen.

Investitionsbereitschaft zeigen

„Man muss hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse und der daraus resultierenden Stärken und Schwächen unterscheiden“, betonte Habermann-Nieße. Wirtschaftlich orientierte Eigentümer etwa stünden gut da, wenn

Strukturen in Kleefeld: die „Mittelschicht“ in der Gartenstadt



Alle Anpacken: Beteiligungsansätze in der Quartiersentwicklung

Investition und Renditeerwartung übereinstimmen. „Wird das Haus aber zum Rentenobjekt oder Investition und Mieterwartung stimmen nicht mehr überein, wird es schwierig.“

Bei finanzschwachen Alteigentümern hingegen ermöglichen der kostengünstige Verkauf theoretisch höhere Investitionen bei der Sanierung. „Faktisch haben wir es aber dann oft mit kaum vorhandenen Modernisierungspotenzialen und hohen Renditeerwartungen zu tun, die kein Potenzial für Vereinbarungen zulassen.“ Selbstnutzer zeigten oft Investitionsbereitschaft, ließen aber Verantwortung gegenüber dem Quartier vermissen. Immobilienunternehmen schließlich mangle es zwar nicht an Investitionsbereitschaft im wirtschaftlichen Segment der Vermietung, „die Renditeerwartungen jedoch übersteigen oft die Verantwortung gegenüber der gesamten Immobilie.“

Neben den Eigentümern habe man aber noch weitere Akteursgruppen im Auge gehabt – „Handel und Gewerbetreibende, intermediäre Träger, Lokalpolitik und Kommunalverwaltung und nicht zuletzt die Bewohnerinnen und Bewohner“. Entsprechend seien verschiedene Arbeitsgemeinschaften ins Leben gerufen worden.

„Die AG Einzelhandel z. B. hat als erstes Blumenkübel aufgestellt und kurz danach einen Verein gegründet, um die eigenen Interessen zu wahren.“ Weitere AGs waren derweil nicht untätig. „Die AG Kinder und Jugend hat einen Kinderstadtteilplan entwickelt und Spielplatzpaten ernannt.“ Die AG Grüner Faden habe sich um Grünräume gekümmert. „Ergänzt wurde das um einen Planungsworkshop der AG Öffentlicher Raum und den Entwurf eines Verkehrskonzeptes seitens der AG Verkehr.“

Eine der vorliegenden Herausforderungen sei gewesen, die unterschiedlichen Bevölkerungsstrukturen einzubinden, erläuterte Habermann-Nieße. „Während der Süden Kleefelds eher als reich einzustufen ist, gilt der Norden als eher arm.“ Dazwischen liege die Gartenstadt mit ihrer Mittelschichtsbevölkerung.

Kontinuität erforderlich

„Dass sich gesamtgesellschaftliche Trends nicht einfach umkehren lassen, ist natürlich auch im Stadtteil bekannt“, sagte Habermann-Nieße. Gleichwohl habe man in Kleefeld erfahren, „dass das lokale Gemeinwesen lebt“. Mittlerweile habe sich die Initiative „Wir machen Kleefeld“ als Verein etabliert und hätten Stadtteilkonferenzen neue Impulse gegeben. Die Qualität und Kontinuität sei zwar jedoch nicht sichergestellt, „und die neuen Akteure sehen sich traditionsorientierter lokaler Politik und vielfältigem für sie nicht überschaubarem Verwaltungshandeln gegenüber“. Das Beteiligten stoße immer wieder an „Grenzen der Bereitschaft der demokratisch legitimierten Akteure Verantwortung abzugeben“ und eine für die Bewohnerinnen und Bewohner verlässliche neue Beteiligungsstruktur einzurichten.

Habermann-Nieße gab zu bedenken: „Notwendige Vorabstimmung von Projekten der Stadterneuerung in der Verwaltung, zeitintensive Abstimmungsverfahren zwischen den Verwaltungsressorts und geringe Bereitschaft der Verwaltung sich auf Beteiligungsschritte einzulassen, reduzieren die Partizipationsbereitschaft.“

Dabei seien die Kontinuität von Projekten, die Stärkung der Stadtteilakteure, der Ausbau des Netzwerkes und die permanente Beteiligung an Planungs- und Bauprozessen erforderlich, um die Bewohnerinnen und Bewohner zur Übernahme von Verantwortung für das Quartier zu führen. Wenn die aktivierten Prozesse Kontinuität erhalten sollen, sei dringend zu empfehlen, dass lokale Politik und Verwaltung auf die gewonnenen neuen Akteure zugehen: „Sie sind nicht als Bittsteller, sondern als Kooperationspartner zu verstehen.“

Das brauche verlässliche Kooperationsstrukturen – „vielleicht auch ein Stadtteilbudget, das mit den neuen Akteuren verwaltet wird“. Zumindest sei eine aktive Vermittlung zwischen Stadtteil und vielfältigen Verwaltungsstrukturen entweder extern – „durch ein Quartiersmanagement“ – oder intern – „durch einen querschnittsorientierten Stadtteilkordinator – notwendig. Habermann-Nieße schloss mit einem Zitat von Charles Landry: „Die Weiterentwicklung oder Revitalisierung einer Stadt – das ist eine Kunst. Sie hängt ab von den individuellen Stärken eines Ortes und dem Willen der Führung, etwas zu verändern. Dabei hilft keine Zauberformel, kein Zehnpunkteplan, den man abhakt, und schon stellt sich der Erfolg ein.“

Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung

Mit einem Ausblick auf den weiteren QiN-Prozess durch Christian Kuthe endete der Workshop. „Ein sehr ertragreicher Tag“ sei das seines Erachtens gewesen, an dem wichtiges Handwerkzeug besprochen worden sei, sagte Kuthe. „Sollten Sie Fragen oder Probleme haben, die über das Besprochene hinausgehen, stehen Ihnen die NBank, das Büro Imorde und wir vom Ministerium gern mit Rat und Tat zur Seite.“ Das nächste QiN-Symposium zum Thema Gestaltqualität finde am 26. Januar 2011 in Göttingen statt – „und wir erwarten ganz ausdrücklich, dass alle Projekte daran in irgendeiner Weise teilnehmen“.

Im neuen Haushalt für das Jahr 2011 seien für eine Fortsetzung von QiN keine weiteren Fördermittel vorgesehen. „Insofern darf ich Sie bereits heute alle herzlich zum Abschlusskongress am 4. Mai 2011 im Alten Rathaus in Hannover einladen.“ Bis dahin wünsche – und erwarte – er von allen Projekten: „Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung.“



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, Gesundheit und Integra-
tion, Postfach 141, 30001 Hannover

www.qin-niedersachsen.de



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Frauen, Familie,
Gesundheit und Integration