



DIE TRANSFORMATION UNSERER (INNEN-)STÄDTE BRAUCHT EIN KLUGES TRANSFORMATIONSMANAGEMENT.

Eingereicht von: Anna Stratmann, Geschäftsführerin des Bundesverbandes „Die Stadtentwickler“

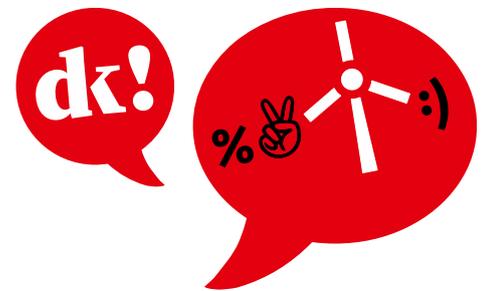
Viele Kommunen befinden sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der durch die Folgen der Corona-Pandemie beschleunigt wurde und insbesondere die Innenstädte trifft. Leerstände und Funktionsverluste und die daraus resultierende Verschlechterung der Versorgungsstrukturen sind unübersehbar. Hinzu kommt, dass die Wetterextreme wie Hitzeperioden und Starkregenereignisse den Kommunen umgehendes Handeln abverlangen, ohne dabei strategische Weichenstellungen für die Zukunft zu vernachlässigen. Anders ausgedrückt: Unsere Innenstädte müssen so rasch wie möglich bunter, digitaler und klimaresilienter werden. Eine Herkulesaufgabe, zweifellos.

Die Zentren bleiben die Visitenkarte unserer Städte und Gemeinden. Ihre Identität, eine vielfältige Nutzungsstruktur und eine gute Aufenthaltsqualität zu erhalten, müssen Schwerpunkte jeder Innenstadtstrategie sein. Dabei ist schon jetzt offenkundig, dass wir über neue Nutzungen jenseits des traditionellen Einzelhandels reden, etwa über öffentliche Nutzungen von der Bibliothek über Bildungseinrichtungen bis hin zu Dienstleistungsangeboten, aber auch über Wohnangebote für spezielle Zielgruppen und über die Stärkung des öffentlichen Raums.

Entscheidend ist, dass kommunale Strategien für die Innenstadt zukünftig in integrierte gesamtstädtische Handlungskonzepte eingebettet werden, um alle Chancen zu nutzen und alle Investitionen effizient und ressourcenschonend zu bündeln. Ganz im Sinne der „transformativen Kraft der Städte für das Gemeinwohl“, wie es auch in der Neuen Leipzig Charta gefordert wird.

Die Kernfrage lautet: Wie können die Kommunen bei der Transformation der Innenstädte angesichts der Größe und der Komplexität der Aufgabe mit integrierten und kooperativen Strategien unterstützt werden?

Eine neue Idee heißt: Die Kommunen brauchen ein Transformationsmanagement, das diesen Prozess steuert. Was ist darunter zu verstehen? Anders als in der bisherigen Praxis soll das neue Instrument der Dreh- und Angelpunkt der Stadtentwicklung sein: Hier laufen alle Fäden aus Politik, Verwaltung, Kultur, den Immobilieneigentümern, den Investoren und natürlich den NutzerInnen zusammen. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglicht es den Kommunen zudem, Fördermittel aus unterschiedlichen Programmen zu aktivieren und bestmöglich aufeinander abzustimmen.



Am Beginn eines solchen Managementprozesses stehen eine Reihe von Klärungsfragen:

- Welche Funktionen machen die zukunftsfähige, resiliente Innenstadt aus?
- Was sind die relevanten Innovationstreiber für die Entwicklung resilienter Innenstädte?
- Wie kann es gelingen, im Sinne des Gemeinwohls auch attraktive nicht-kommerzielle Orte der Identifikation und Begegnung zu entwickeln?
- Wie können Synergien gezielt gefördert werden, etwa zwischen Bildungsorten und studentischem Wohnen?
Wie können wir eine möglichst breite Mitwirkung öffentlicher und privater AkteurInnen gewährleisten?
- Wie können wir auf Schlüsselimmobilien wie etwa leerstehende Kaufhäuser zurückgreifen und sie einer gemeinwohlorientierten Nutzung zuführen?
- Und: Welche Kompetenzen braucht ein gutes Transformationsmanagement und was kann es leisten?

Das Transformationsmanagement sollte über ein ausgeprägtes Netzwerk an Kontakten in die einzubindenden Behörden, Branchen und Verbände verfügen, so dass es aufgrund seiner umfassenden Qualifikation sehr schnell in der Lage ist, passgenaue Lösungskonzepte zu entwickeln. Erfahrung mit politischen und verwaltungsspezifischen Abläufen gehören ebenso dazu wie gute Kontakte zu den Fördermittelgebern in Bund und Land.

Darüber hinaus sollte das Management durch einen neutralen Vermittler die Interessen der diversen Stakeholder verstehen können, den Informationsfluss zwischen allen Parteien im Prozess aktiv übernehmen und die Steuerung der Gesamtmaßnahme in jeder Hinsicht gewährleisten: kaufmännisch, technisch, förderrechtlich und nicht zuletzt kommunikativ – ein hoher, aber notwendiger Anspruch.

Dazu sollten Managementansätze im Quartier aus verschiedenen Programmen zu einem interdisziplinär arbeitenden Transformationsmanagement Innenstadt gebündelt werden. Denn nicht nur die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft sind divers, die verschiedenen Managements auch. Ziel muss es sein, die diversen „Managements vor Ort“ wie das Quartiersmanagement, das Citymanagement, das Klimamanagement, das Sanierungsmanagement aus den unterschiedlichsten Förderprogrammen an einer Stelle als zentraler Steuerungseinheit zu koordinieren, um die notwendigen Synergien entfalten zu können.

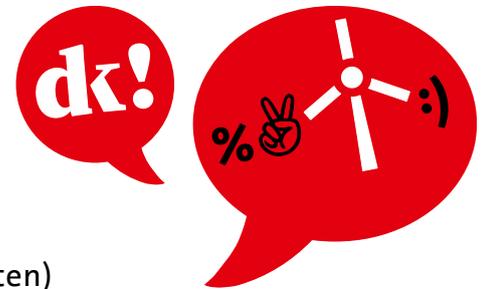


Darüber hinaus sollten die der Städtebauförderrichtlinien der Länder an die neuen Förderprogramme angepasst und vereinfacht werden, um die Eigenverantwortung der Kommunen zu stärken und den Fachleuten, die mit der Umsetzung der Programme betraut sind, die Arbeit zu erleichtern. Diese Forderung ist zweifellos nicht neu, aber es wäre nun angesichts der neuen Gemengelage hoch an der Zeit sie zu erfüllen. Nicht zuletzt, weil darin der Schlüssel zur Beschleunigung der Verfahren und zum schnelleren Einsatz der Fördermittel liegt.

Ein Transformationsmanagement als untrennbarer Bestandteil der zukünftigen Stadtentwicklung bedarf einer nachhaltigen Förderung. So müssen bewährte Förderinstrumentarien wie die Programme der Städtebauförderung weiterentwickelt werden, um den aktuellen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Hier gilt es schneller und flexibler zu werden und neue Partnerschaften zuzulassen. Nach 50 Jahren Städtebauförderung – eine Erfolgsgeschichte! – und neuen Herausforderungen brauchen wir eine zuverlässige Mittelausstattung und gleichzeitig aktualisierte Grundsätze für die Städtebauförderung auf Bundesebene und straffere Verfahren auf Länderebene.

Zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz der Städtebauförderung zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen ist ein auf 1,5 Milliarden Euro aufgestocktes Förderniveau des Bundes bei einer gleichzeitigen Straffung und Erneuerung der Prozesse. Die Städtebauförderung muss dezidiert auch im Transformationsprozess genutzt werden und darf nicht nur auf die Herstellung eines finalen Zustands orientiert sein. So müssen etwa Zwischennutzungen ermöglicht werden. Bund und Länder sollten ihre Instrumente und Richtlinien überdenken und Fördertatbestände anpassen, aber auch Kumulationsverbote aufheben, ohne die Wirtschaftlichkeitserfordernisse aus dem Blick zu verlieren. Hilfreich wäre auch, dass Bund und Länder den Kommunen im Zuge experimenteller Entwicklungsschritte, von Reallaboren, neuen Nutzungskonzepten für Schlüsselimmobilien sowie informellen Prozessen mehr Handlungsspielräume eröffnen.

Transformation heißt auch Neues auszuprobieren und eine Fehlerkultur zuzulassen. Nur so wird es gelingen, Innovationen umzusetzen. Reallabore und Experimentierräume müssen durch eine Verankerung einer Experimentierklausel im BauGB abgesichert werden, um den Kommunen Rechtssicherheit zu geben. Ideen, Kommunikation, Management und Experimente müssen genauso selbstverständlich gefördert werden wie Investitionen in Gebäude und Straßen als wichtige Bausteine für eine gelingende Quartiers- und Stadtentwicklung. Es gilt, weitere Anreize für die Investitionen der Immobilieneigentümerinnen, Mieter:innen und übrigen Interessengruppen in der Innenstadt zu setzen. Das gilt insbesondere mit Blick auf neue Wohnkonzepte, die als Teil einer



Innenstadtstrategie zusammen mit der (öffentlichen und privaten) Wohnungswirtschaft entwickelt werden sollten.

Generationsübergreifendes Wohnen, Wohnen für besondere Zielgruppen sowie kostengünstiges Wohnen sollten durch qualitativ anspruchsvolle, aber auch schnell umsetzbare Bauweisen in den Förderprogrammen umfangreicher unterstützt und gestärkt werden. Wenn Akteure frühzeitig einbezogen werden, können bereits in der Bauleitplanung oder in Wettbewerbsverfahren entsprechende Rahmenbedingungen definiert werden, um so eine spätere sinnvolle Durchmischung der Immobilien und die Etablierung von Nutzungen für Kreativwirtschaft, Gastronomie, oder Gemeinbedarf zu ermöglichen.

Die Schaffung eines „Erlebnisraums“ Innenstadt sollte strategisches Ziel der Nutzungsmischung in unseren Zentren werden: So gelingt sowohl die Aufwertung als auch die Steigerung der Frequenz. Neue und vielfältige Grünflächen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität und als Maßnahme zur Klimaanpassung müssen konsequent geschaffen und genutzt werden: Ob es die Zwischennutzung von Brachflächen oder mindergenutzten Flächen für Pop-up oder urban gardening ist, die Entsiegelung von Hofflächen und Parkplätzen oder neue Konzepte zur Begrünung von Dachflächen, Hausfassaden, Straßen und Verkehrswegen. Dabei müssen Städte nicht nur für Besucher und Bewohner neue Freiräume schaffen, sondern sie sind auch gut beraten, frühzeitig Konzepte zu entwickeln, um der immer stärkeren Erwärmung großer versiegelter Bereiche klimaangepasste und innovative Lösungen entgegenzusetzen. Denn im Sog von Extremwetterereignissen müssen alle Klimaaspekte bei jeder Planungsaufgabe mit reflektiert werden, das gilt insbesondere für die hoch verdichteten Innenstädte.

Bleibt die Erkenntnis, dass die monostrukturierte Stadt mit ihren klaren Funktionszuweisungen in Wohnen, Arbeiten, Kultur, Bildung und Freizeit, aber auch beim Konsum störanfällig und damit kein nachhaltiges Zukunftsmodell ist. Wohingegen sich Innenstädte mit gemischt genutzten Immobilien- und Raumkonzepten, einem vielfältigen Nutzungsmix und Angeboten für alle Zielgruppen sowie der Vielfalt von öffentlichen Räumen als krisenresistent erweisen. Und es bleibt die Überzeugung, dass Transformation nur in Kooperation funktioniert: Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft müssen sich auf Augenhöhe begegnen und in einem breiten Dialog aller Beteiligten an einem Leitbild für eine „neue“ Innenstadt arbeiten. Dieser Prozess sollte professionell moderiert werden. Dazu muss die Wirtschaft in die Entwicklung der integrierten Stadtentwicklungskonzepte eingebunden werden – wenn möglich natürlich auch bei der Finanzierung.