



# Studie „Management der Zentrenentwicklung“ - Ergebnisse aus der städtebaulichen Begleitforschung

28. August 2019 | Armin Busch, complan Kommunalberatung GmbH

## Vorgehensweise und Grundlagen der Studie

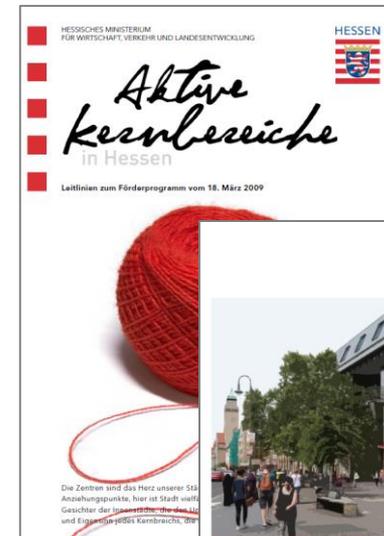
- ≡ Recherche, Auswertung vorhandener Unterlagen und Daten
- ≡ Kurzbefragung aller Programmkommunen
- ≡ stufenweise Auswahl von Beispielen aus der Praxis
- ≡ Vor-Ort-Begehungen und Experteninterviews (Beispielkommunen)
- ≡ Rückkopplung der Ergebnisse und Empfehlungen (Expertenworkshop)

➔ Methodenmix



# Unterstützungs- und Anwendungshilfen der Länder

- ≡ Management als Voraussetzung für die Programmaufnahme, z.B. Hessen, Saarland
- ≡ Leitfäden und Hinweise zur Ausgestaltung eines Managements, z.B. Berlin, Nordrhein-Westfalen
- ≡ Managementaufgaben auf Basis von Städtebauförderrichtlinien und Verwaltungsvorschriften, z.B. Brandenburg, Thüringen



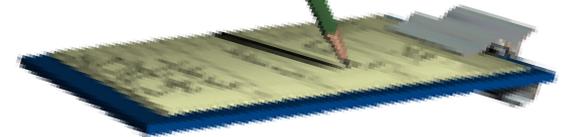
# Kurzbefragung aller Programmkommunen

## Ziel

- ≡ Aufgaben, Organisation und Zuständigkeiten im Rahmen des Managements der Zentrenentwicklung analysieren
- ≡ Grundlage für die Auswahl geeigneter Beispiele aus der Praxis schaffen

## Vorgehensweise

- ≡ Schriftliche, teil-standardisierte Befragung
- ≡ 547 Programmgebiete, davon 251 Rückmeldungen (46%)
- ≡ Rücklauf repräsentativ hinsichtlich Verteilung sowie Gebietstypen (Innenstadt, Stadtteil-, Ortsteilzentrum)



# Fragebogen

1. Managementansatz?
2. begleitende Gremien?
3. Aufgabenbereiche/ Themen?
4. Managementaufgaben/ Beteiligte?
5. Ressourcen?
6. neue Managementansätze?
7. Probleme/ Hemmnisse?
8. Erfolgsfaktoren?
9. Verstetigung?

Nein

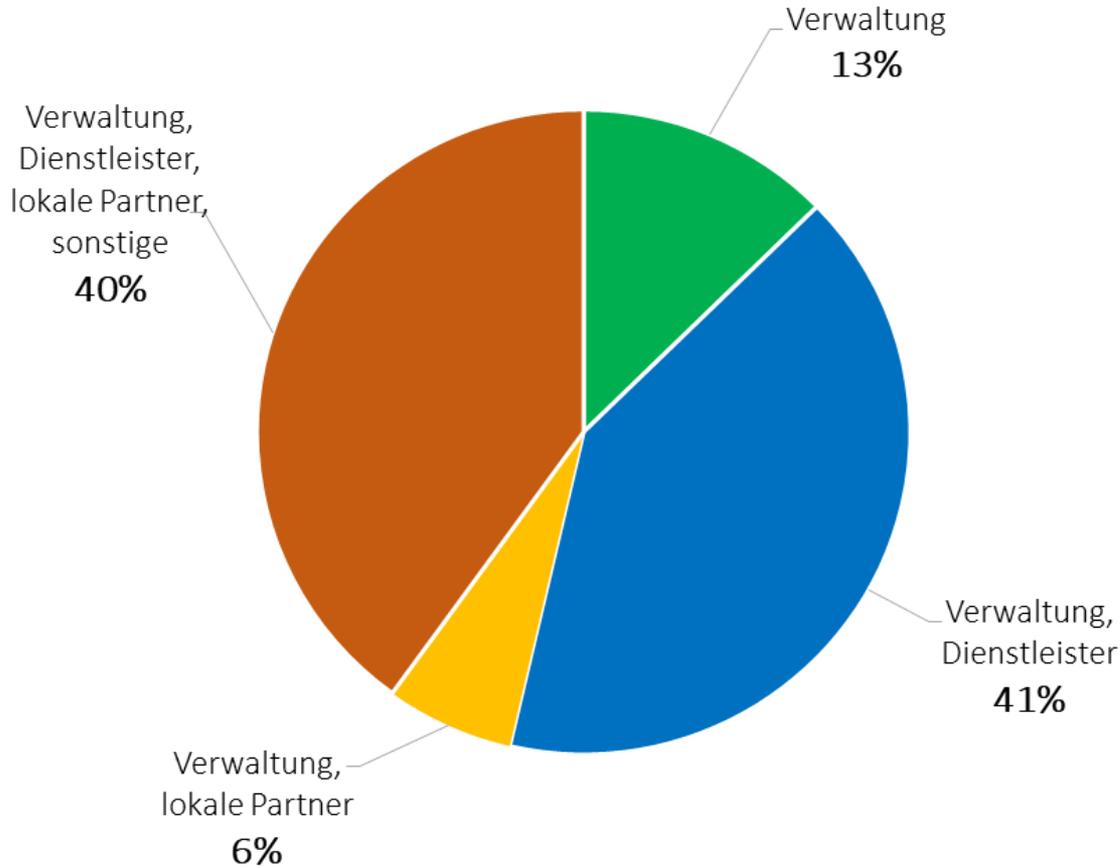
3. Welche Aufgabenbereiche und Themen werden im Zentrenprogramm durch das Management der Zentrenentwicklung umgesetzt und wer wirkt hierbei vorrangig mit? (Mehrfachnennung möglich, Ergänzung weiterer Aufgabenbereiche / Themen bei Bedarf)

Aufgabenbereiche / Themen	Verwaltung	ext. Dienstleister	lokaler Partner	sonstige, und zwar
<input type="checkbox"/> Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Handwerk / Dienstleistungen / Gastronomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Wohnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Öffentliche Einrichtungen / Bildung / Kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Öffentlicher Raum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Funktionsvielfalt und Nutzungsmischung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Stadtgestalt und Baukultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Mitwirkung und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Weitere bitte nennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

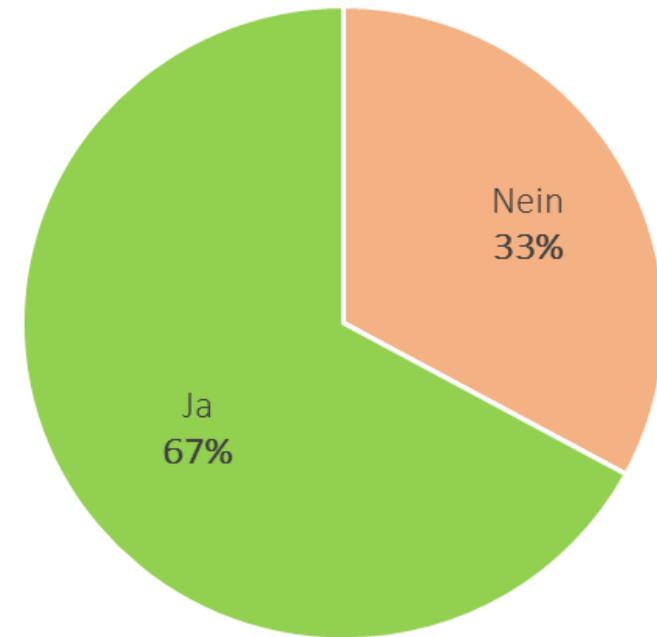
4. Welche Steuerungs- und Managementaufgaben zur Umsetzung des Zentrenprogramms gibt es und von wem werden diese vorrangig übernommen? (Mehrfachnennung möglich, Ergänzung weiterer Aufgaben bei Bedarf)

Aufgaben	Verwaltung	ext. Dienstleister	lokaler Partner	sonstige, und zwar
<input type="checkbox"/> Analytische Vorbereitung, Fortschreibung Konzeptgrundlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Maßnahmenvorbereitung und -steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Förderverfahren (z. B. Antragswesen, Fördermittelmanagement etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Wer unterstützt die Verwaltung?



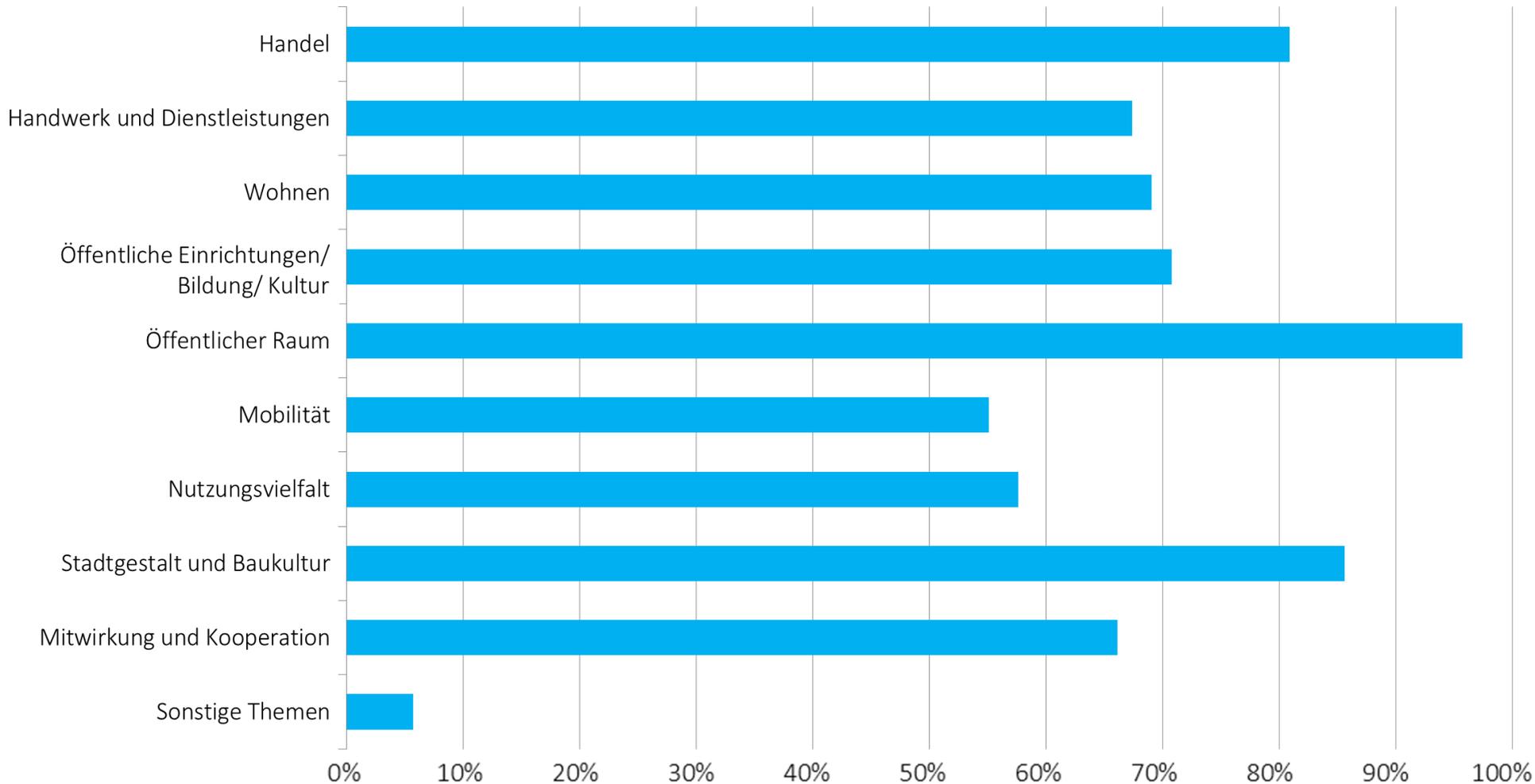
## Gibt es vorhaben- bezogene Gremien?



[n=237; Mehrfachnennungen möglich]

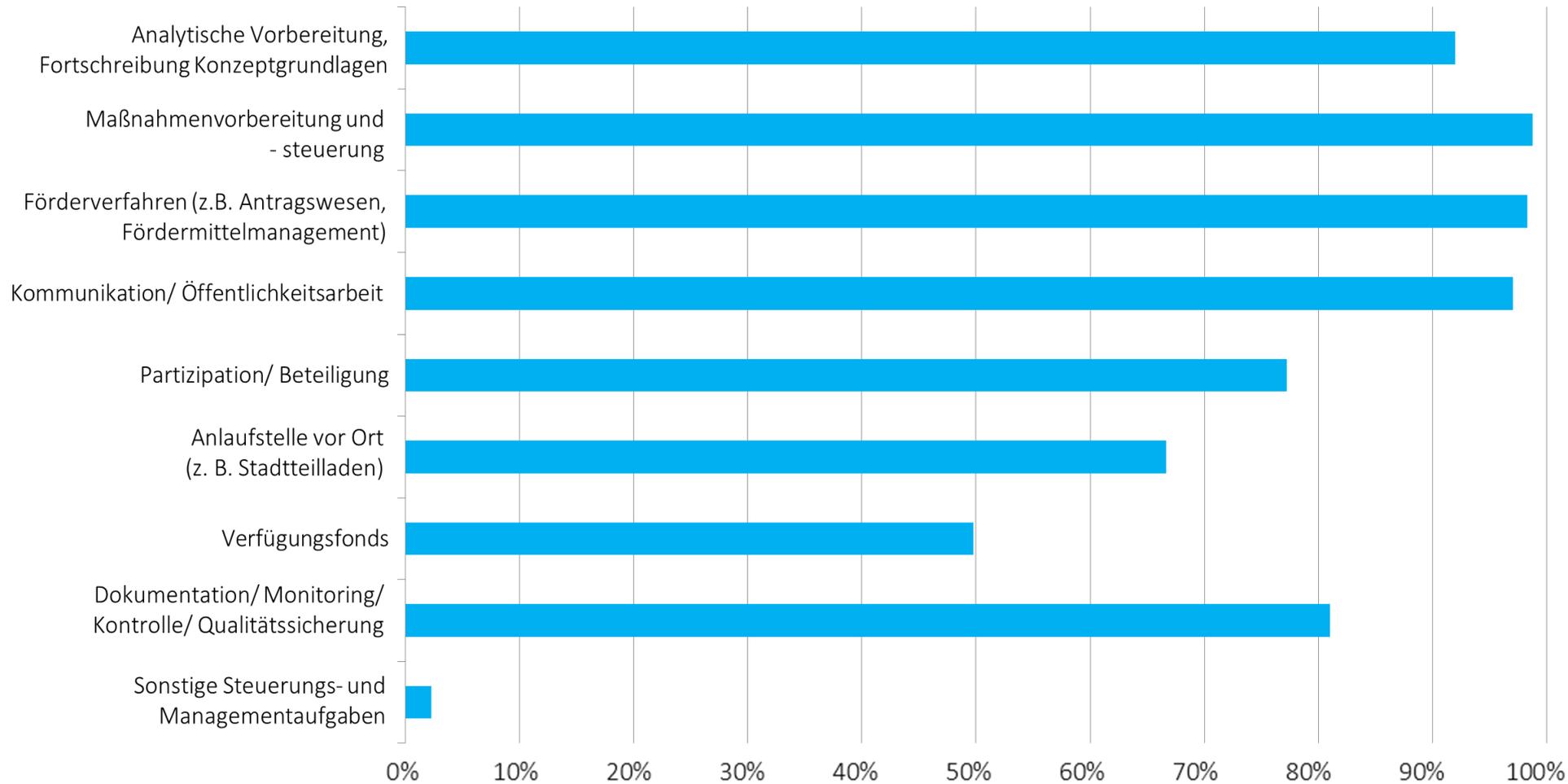
[n=237]

## Welche Aufgabenbereiche und Themen werden umgesetzt...?



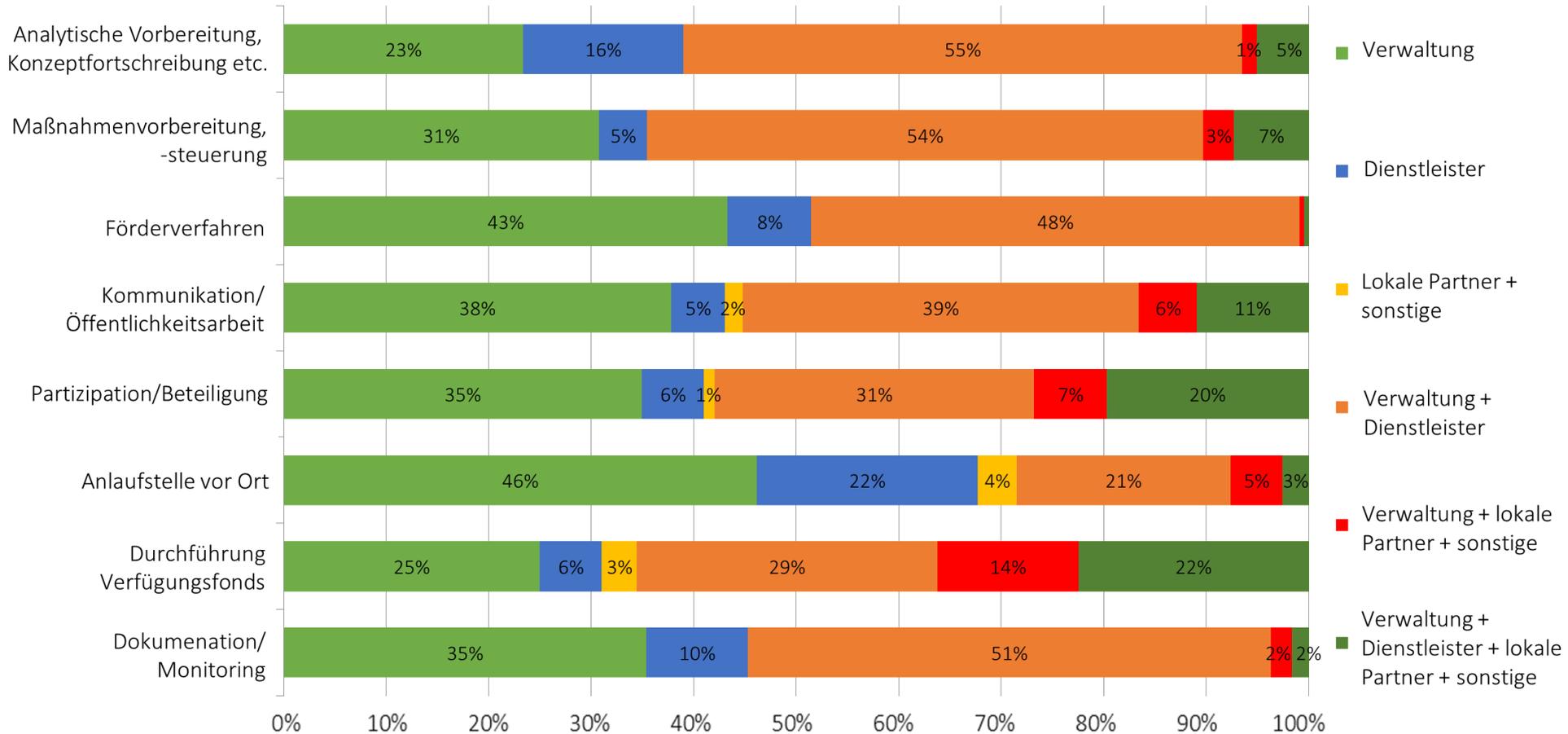
[n=237; Mehrfachnennungen möglich]

## Welche Managementaufgaben gibt es...?



[n=237; Mehrfachnennungen möglich]

## ...und wer übernimmt diese Managementaufgaben?

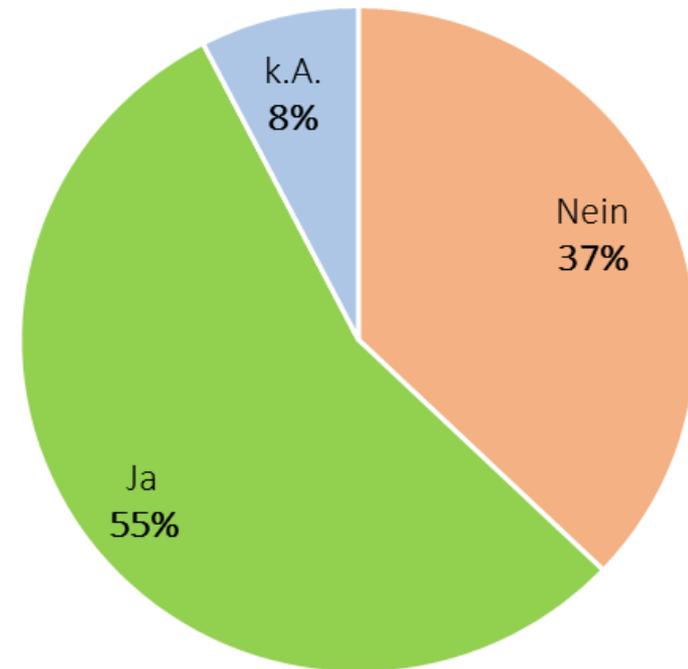


[n=237; Mehrfachnennungen möglich]

## Was sind Erfolgsfaktoren?

- ≡ Einbindung lokaler Akteure
- ≡ effiziente, etablierte Kooperationsstrukturen
- ≡ Öffentlichkeitsarbeit
- ≡ Ressourcenbündelung
- ≡ politischer Rückhalt

## Ist eine Verstetigung geplant?



## Auswahl und Untersuchung von Beispielen aus der Praxis



# Vor-Ort-Begehungen und Experteninterviews





## Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für das Management einer integrierten Zentrenentwicklung

- Organisation des Managements der Zentrenentwicklung
- Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung
- Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung

## Organisation des Managements der Zentrenentwicklung

- Management der Zentrenentwicklung profilieren und qualifizieren
- Aufgaben teilen und den Beteiligten zuordnen
- Personelle und strukturelle Kontinuität sichern
- Mittel und Ressourcen effizient einsetzen
- Vor Ort aktiv und präsent sein



## Organisation des Managements der Zentrenentwicklung

### ➤ Management der Zentrenentwicklung profilieren und qualifizieren

Beispiel: Kommunales Geschäftsstraßenmanagement (Freiburg i. Br.)

#### Empfehlungen

- ≡ spezifische Qualifikationsanforderungen an das Management stellen
- ≡ themen- und aufgabenbezogen weitere Fachexperten einbeziehen



#### Effekte

- ≡ neue und komplexe Aufgaben innerhalb eines bestehenden Managements bearbeiten



## Organisation des Managements der Zentrenentwicklung

### ➤ Mittel und Ressourcen effizient einsetzen

#### Beispiel: Management durch die Stadtverwaltung (Dülmen)

##### Empfehlungen

- ≡ Verwaltung projekt-/ fachbezogen durch externer Ressourcen unterstützen
- ≡ Aufgaben in einem gemeinsam abgestimmten Arbeitsplan festhalten



##### Effekte

- ≡ für Zentrenentwicklung werden wichtige Impulse gesetzt
- ≡ schnelle Umsetzungserfolge sind möglich



## Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung

- Konzeptgrundlagen schaffen und fortschreiben
- Interessen der Akteure bündeln
- Informations- und Beteiligungsangebote schaffen
- Baumaßnahmen managen und koordinieren
- Instrumente der Zentrenentwicklung nutzen



## Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung

### ➤ Konzeptgrundlagen schaffen und fortschreiben

Beispiel: Team Integrierte Stadtentwicklung (Ludwigsburg)

#### Empfehlungen

- ≡ gebietsbezogenes Monitoring i.S. einer fortlaufenden Evaluierung aufbauen und pflegen
- ≡ Bürger und lokale Akteure beteiligen, Ergebnisse öffentlich präsentieren



#### Effekte

- ≡ Umsetzung integrierter Entwicklungskonzepte fortlaufend überprüfen
- ≡ Erfolg des Fördervorhabens kann gesichert werden



## Aufgaben und Praxis des Managements der Zentrenentwicklung

### ➤ Baumaßnahmen managen und koordinieren

#### Beispiel: Zentrumsmanagement (Illingen/Saar)

##### Empfehlungen

- ≡ planerische und städtebauliche Kenntnisse im Management erforderlich
- ≡ Leistungen von Planern, Ingenieuren und Baufirmen koordinieren
- ≡ immobilienwirtschaftliche Kenntnisse und Verhandlungsgeschick hilfreich



##### Effekte

- ≡ Nutzungs- und Gestaltungslösungen entwickeln, die für möglichst alle geeignet sind



## Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung

- Fach- und ämterübergreifend zusammenarbeiten
- Schnittstellen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit unterstützen und verstetigen

## Kooperative Zusammenarbeit beim Management der Zentrenentwicklung

### ➤ Schnittstellen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren

Beispiel: Quartiersmanagement in öffentlich-privater Trägerschaft (Kempten i. A.)

#### Empfehlungen

- ≡ öffentliche und private Akteure als gleichberechtigte Partner der Zentrenentwicklung
- ≡ Grundlagen der Zusammenarbeit in Leitfäden, Satzungen etc. festlegen



#### Effekte

- ≡ gemeinsame Projekte erfahren i.d.R. hohe Zustimmung in der Öffentlichkeit
- ≡ öffentlich-private Zusammenarbeit wird gefestigt





➤ [BBSR-Online-Publikation „Management der Zentrenentwicklung“](#)

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

Voltaireweg 4 . 14469 **Potsdam**

fon +49 (0)331 20 15 10

fax +49 (0)331 20 15 111

Kaiserin-Augusta-Allee 86 . 10589 **Berlin**

fon +49 (0)30 9210 69 560

Niederwall 32 . 33602 **Bielefeld**

fon +49 (0)521 3296 1010

Dankwartsgrube 72-74 . 23552 **Lübeck**

fon +49 (0)451 3009 2184

[info@complangmbh.de](mailto:info@complangmbh.de)

[www.complangmbh.de](http://www.complangmbh.de)