



**STÄDTEBAU-  
FÖRDERUNG**

von Bund, Ländern und  
Gemeinden

## „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“

### Dokumentation der Transferwerkstatt **„Zentrenmanagement“**

29./30. November 2012, Leipzig  
Ev. Diakonissenkrankenhaus



Die sechste Transferwerkstatt zum Städtebauförderprogramm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ fand zum Thema „**Zentrenmanagement**“ am 29. und 30. November 2012 in Leipzig statt. Mit diesem Thema wurde eines der zentralen Instrumente des Programms beleuchtet. Im Idealfall bündelt und steuert ein Zentrenmanagement alle zentrenrelevanten Aktivitäten, vernetzt Akteure und stößt Projekte an. Es ist von entscheidender Bedeutung, um integrierte und kooperative Ansätze der Zentrenentwicklung zu unterstützen und umzusetzen.

Rund 75 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Bund, Ländern und Programmkommunen befassten sich im Rahmen von Vorträgen und Diskussionsrunden mit den

Zielen, Formen und Aufgabenbereichen eines Zentrenmanagements. Vorträge von aktiven Zentrenmanagerinnen und -managern sowie ein Rundgang durch das Leipziger Fördergebiet Georg-Schwarz-Straße, in dem ein „Magistralenmanagement“ die Entwicklung des gründerzeitlich geprägten Quartiers koordiniert, boten Einblick in die Praxis vor Ort und verdeutlichten ihre Bedeutung und ihr vielfältiges Aufgabenspektrum.

Der fachliche Austausch der Akteure des Zentrenprogramms stand im Mittelpunkt der Veranstaltung. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, konkrete Sachfragen zum Zentrenprogramm in einer offenen Runde zu reflektieren.

## Erster Veranstaltungstag

Eröffnet wurde die Transferwerkstatt durch **Karsten Gerkens**, Leiter des Amtes für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung der gastgebenden Stadt Leipzig, und von **Konstanze Schwedka**, Referat Koordinierung Städtebauförderung im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). Die Gesamtmoderation übernahm **Dr. Werner Klinge** vom Büro Plan und Praxis aus Berlin.

**Mechthild Renner** vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gab in ihrem einführenden Beitrag Impulse zum Zentrenmanagement auf der Grundlage der zwischen Bund und Ländern diskutierten Programmstrategie. Vorweg sprach sie an, dass für das Management der Entwicklung des Zentrums von einigen Ländern andere Begriffe wie z. B. in Hessen Kernbereichsmanagement, in anderen Ländern Citymanagement (mit integriertem Ansatz) genutzt werden. Beim Zentrenmanagement gehe es darum:

- den komplexen Prozess der Zentrenentwicklung umsetzungsorientiert, professionell und kontinuierlich zu steuern,



Blauer Saal im Ev. Diakonissenkrankenhaus

- dem kooperativen Ansatz der Zentrenentwicklung entsprechend die unterschiedlichen Akteure, Gruppen und Bewohner auf den gemeinsamen Weg einer integrierten Zentrenentwicklung mitzunehmen,
- zentrumsrelevante Aktivitäten zu koordinieren sowie Projekte zu initiieren und zu managen.

Frau Renner sprach andere Managementaufgaben der Städtebauförderung an, z. B. das Gebiets- oder Stadtteilmanagement der Sanierung und Entwicklung oder das

Quartiersmanagement der sozialen Stadt, das einen starken Akzent auf Aufgaben des Sozial- und Bildungsmanagements legt. An diese Erfahrungen könne angeknüpft werden. Ferner verdeutlichte sie die Unterschiede zur gängigen Praxis des klassischen Citymanagements oder Stadtmarketings, das auf die Verbesserung von Handelslagen abzielt. Da bei der Umsetzung des Zentrenprogramms eine ganzheitliche integrative Herangehensweise gefragt sei, seien die Aufgaben des Zentrenmanagements entsprechend komplex. Handlungsgrundlage auf der lokalen Ebene sei der integrierte Handlungsansatz als maßgeschneiderte Lösung, abgeleitet aus den Problemen und Potenzialen vor Ort. Rolle des Zentrenmanagements sei es, als intermediäre Instanz zwischen Kommune, Lenkungsgruppe, Bewohnerinnen und Bewohnern und nicht-staatlichen Akteuren zu wirken.

Anhand einer Grafik (vgl. Abbildung 1) erörterte Frau Renner die Einbindung des Zentrenmanagements in die organisatorischen und inhaltlichen Strukturen vor Ort. Sie hob hervor, dass eine Anlaufstelle vor Ort entscheidend sei. Basis eines effizienten Zentren-

managements bilden, so Frau Renner weiter, eine transparente Organisation, geregelte Verantwortlichkeiten und eine handlungsorientierte Einbindung in die Verwaltungsstrukturen.

Abschließend betonte sie, dass es für die Ausgestaltung und Einbindung des Zentrenmanagements kein „Patentrezept“ gebe, sondern die Ausgestaltung immer in Abhängigkeit von den lokalen Gegebenheiten in der Kommune sowie von konkreten Problemlagen und Potenzialen zu betrachten sei.

Es folgte ein umfassender Vortrag von **Karsten Gerkens**, der gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Magistralenmanagements in den beiden Leipziger Programmgebieten „Georg-Schwarz-Straße“ und „Georg-Schumann-Straße“ die Strategien zur Stärkung der Stadtteilzentren vorstellte. Die Bedeutung der Magistralenmanagements, die die Funktion eines Zentrenmanagements übernehmen, besteht darin, die Einbindung und Aktivierung der Akteure zu befördern sowie Entwicklungsimpulse anzuregen und zu steuern.

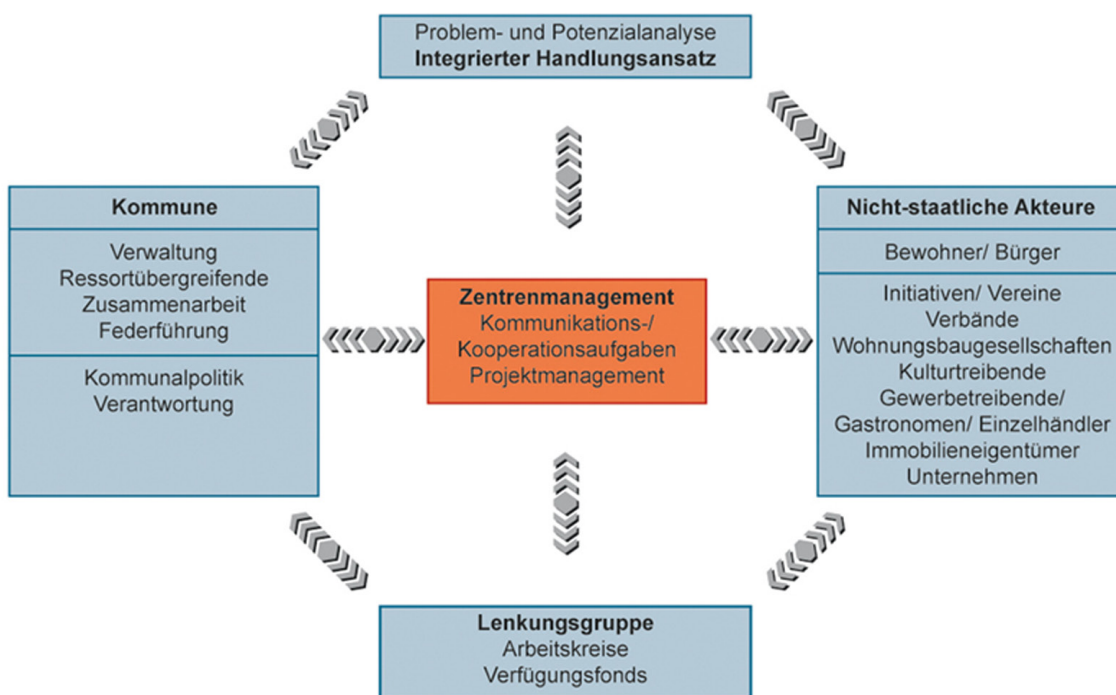


Abbildung 1: Einbindung und Funktion des Zentrenmanagements. Quelle: Mechthild Renner / BBSR

Zunächst beschrieb Herr Gerkens die Problemlagen an den beiden Magistralen: Dort führte eine Kombination aus Abwertung der Wohnlage durch die Verkehrsbelastung bei gleichzeitigem Verlust der Versorgungsfunktion und Zentralität zu Abwärtstendenzen und Bedeutungsverlusten. Als Herausforderung bei der Erneuerung der beiden Straßenzüge benannte er deren Länge: Die Georg-Schumann-Straße im Norden der Stadt hat eine Länge von 4,5 km, die Georg-Schwarz-Straße, im Westen der Stadt gelegen, hat eine Länge von 2,3 km. Um hier Effekte im Rahmen der Sanierungsmaßnahme erzielen zu können wurden in Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit räumliche Handlungsschwerpunkte entlang der Straßen herausgearbeitet, um Maßnahmen und Fördermittel gezielt dort zu bündeln. Grundlage für die Entwicklung ist in beiden Fällen ein umfassend integrierter Handlungsansatz.

Herr Gerkens betonte, für eine nachhaltige Aktivierung der lokalen Akteure seien koordinierende und vor Ort präsente Institutionen wie die Magistralenmanagements unbedingt erforderlich. Abschließend hob er den Verfügungsfonds als flexibles Instrument zur Aktivierung und Einbindung von Akteuren hervor. In beiden Fördergebieten wurden Fonds eingerichtet und erste Maßnahmen umgesetzt.

Einen detaillierten Einblick in das Magistralenmanagement und die Schwerpunkte der Programmumsetzung in der Georg-Schumann-Straße gaben **Dirk Zinner** und **Holger Scheibig** vom „Magistralenmanagement Georg-Schumann-Straße“. Sie führten aus, dass die öffentlichen Investitionen auf stadträumliche Projekte zur Gestaltung von Stadtplätzen sowie auf soziokulturelle Projekte und die Kofinanzierung von Maßnahmen des Verfügungsfonds konzentriert werden. De-

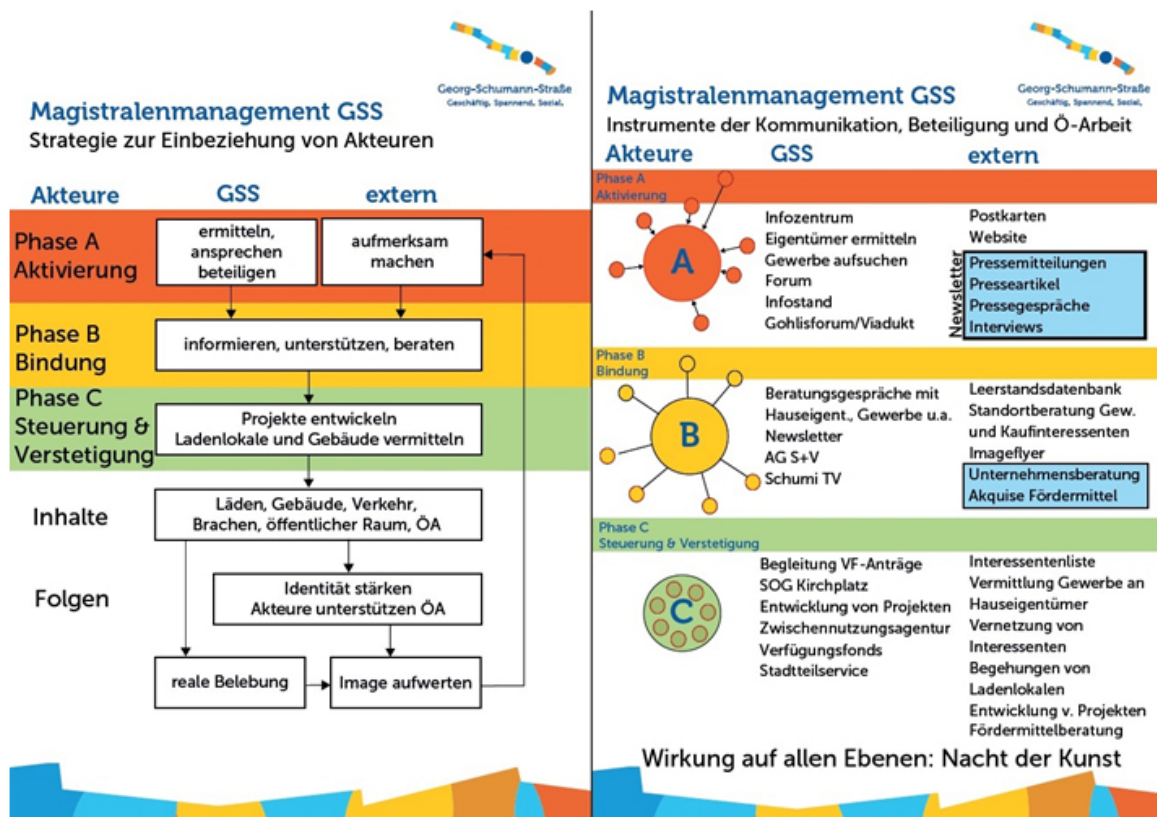


Abbildung 2: Handlungsansatz des Magistralenmanagements Georg-Schumann-Straße.

Quelle: Magistralenmanagement Georg-Schumann-Straße



tailliert gingen sie auf die Strategie zur Einbeziehung von Akteuren ein, die sich in drei Phasen (Aktivierung, Bindung und Steuerung/Verstetigung) unterscheiden lässt (vgl. Abbildung 2). Das übergeordnete Ziel dieser drei Phasen bestehe darin, einen Imagewandel zu erzeugen, um Akteure von außen auf das Gebiet aufmerksam zu machen und zu Investitionen zu bewegen. Ohne diese Akteure seien eine Behebung des Leerstandes und die langfristige Stabilisierung der Straße und der angrenzenden Wohnquartiere kaum möglich. Zur Abrundung ihres Vortrages gingen Herr Zinner und Herr Scheibig auf die Arbeitsbereiche des Magistralenmanagements und die Instrumente der Kommunikation, Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit ein.

Im Anschluss stellten **Daniela Nuß** und **Tim Tröger** vom „Magistralenmanagement Georg-Schwarz-Straße“ den strategischen Handlungsansatz zur Stärkung der Straße und ihrer angrenzenden Wohnquartiere vor. Die Magistralenentwicklung wird auch hier als Kooperationsprojekt unterschiedlicher privater und öffentlicher Akteure verstanden. In einem gemeinsamen Prozess sollen Leerstände abgebaut, die Funktionsvielfalt entlang der Straße gestärkt und der Stadtteil stabilisiert werden. Deutlich wurde, dass gerade die unsanierte Bausubstanz – trotz aller Schwierigkeiten – auch als Potenzial angesehen werden kann, um kreative Nutzungen zu ermöglichen und neue Bewohnergruppen zu gewinnen. Deshalb stelle die Unterstützung von Einzeleigentümern und von Hausprojek-



Georg-Schwarz-Straße

ten, die in Eigenregie Gebäude sanieren und selbst nutzen wollen, einen Schwerpunkt der Arbeit des Magistralenmanagements dar.

Frau Nuß und Herr Tröger betonten in diesem Zusammenhang die Bedeutung bestehender Initiativen für den Erneuerungsprozess. Ziel sei, eine „Stadtteilentwicklung von unten“ zu ermöglichen und das vorhandene Engagement zu stärken und zu steuern. Wichtig hierfür sei der Einsatz des Verfügungsfonds. Er werde auch als Instrument genutzt, um die Revitalisierung von Gebäuden zu unterstützen.

Der anschließende **Rundgang** durch das Fördergebiet bot einen vertiefenden Einblick in die Ziele, Projekte und Akteure der Fördermaßnahme „Georg-Schwarz-Straße“. In Kleingruppen konnten vier beispielhafte Projekte besucht und im Gespräch mit den jeweiligen Akteuren Erfahrungen ausgetauscht werden. Die einzelnen Stationen des Rundgangs sind im Folgenden dargestellt:



Plakat zum Verfügungsfonds in der Georg-Schwarz-Straße



Künstlerisch gestaltete Leuchtkästen verweisen auf Geschäfte entlang der Georg-Schwarz-Straße

### Verein kunZstoffe, Georg-Schwarz-Straße 7-9

Der 2009 gegründete Kulturverein hat ein gründerzeitliches Ensemble von der städtischen Wohnungsgesellschaft in Erbpacht für 99 Jahre übernommen und in Eigenleistung saniert. Dort wurden zwei Ladengeschäfte, Werkstätten, Ateliers und Wohnungen geschaffen. Der Verein beteiligt sich darüber hinaus auch aktiv am Leben im Stadtteil (Straßenfeste, Ausstellungen, Lesungen etc.).

### Kaffee Schwarz, Georg-Schwarz-Straße 56

Vom Verein Haustaucher e.V. wurde in einem leerstehenden Ladenlokal ein Café eingerichtet. Dabei wurden die meisten Arbeiten von den Vereinsmitgliedern und Anwohnern durchgeführt. Das Kaffee Schwarz, in dem auch regelmäßige Ausstellungen und Konzerte stattfinden, versteht sich als multikultureller Treffpunkt, der dazu beitragen soll, die Georg-Schwarz-Straße als lebendiges Quartier attraktiv zu machen für weitere zuziehende „Raumpioniere“.

### „Wächterhaus“, Georg-Schwarz-Straße 70

Der Verein Haushalten e.V. arbeitet bereits seit 2004 erfolgreich in Leipzig und wird inzwischen bundesweit beachtet. Ziel der Vereinsarbeit ist der Erhalt und die Sicherung leer stehender Altbauten durch Nutzung. Hierfür wurden unterschiedliche Modelle entwickelt (Wächterhäuser, Wächterläden, Hausprojekte, Ausbauhäuser) und erprobt. Das Eckgebäude Georg-Schwarz-Straße 70 wurde im März 2012 als Wächterhaus mit Ausstellungsräumen, Werkstätten, einer Künstlerresidenz, Büros, Arbeits- und Lebensräumen eingerichtet. Es beherbergt u. a. die Galerie „Artescena“.

### Evangelisches Diakonissenkrankenhaus

Seit über 100 Jahren stellt das Diakonissen-Mutterhaus eine der bedeutendsten „Landmarken“ an der Georg-Schwarz-Straße dar. Mit seinem krankenflegerischen und seel-

sorgerischen Engagement prägt das Diakonissenhaus das Leben im Stadtteil. Nachdem das historische Krankenhausensemble bereits im Jahr 2004 durch einen Neubau erweitert worden war, konnte im Herbst 2012 in der Georg-Schwarz-Straße 55 mit dem Ärztehaus ein weiterer Ergänzungsbau fertiggestellt werden. Das Bauvorhaben trägt zur Aufwertung und Funktionsmischung im Viertel bei.



Stationen des Rundgangs:  
Kaffee Schwarz, „Artescena“ im Wächterhaus  
und das Ärztehaus (von oben)



Nach der Rückkehr vom Rundgang moderierten **Holger Pietschmann** und **Dr. Christoph Haller** (beide Bundestransferstelle) eine **offene Fragen- und Diskussionsrunde** zum Zentrenprogramm. Die Reflexionsrunde ermöglichte es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, grundsätzliche Fragen zur Umsetzung des Zentrenprogramms zu stellen und Anregungen zu formulieren.

Zunächst wurde intensiv über die Leipziger Fördermaßnahmen diskutiert. Von Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde die enge und wenig formalisiert wirkende Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung und den Magistralenmanagements vor Ort als bemerkenswert herausgestellt. Betont wurde in diesem Zusammenhang, dass die Managementinstitutionen nicht als „verlängerter Arm der Verwaltung“ angesehen werden dürfen. Voraussetzung seien Vertrauen und ein konstruktiver Umgang der beteiligten Akteure miteinander. Hierzu trage auch das Magistralenmanagement bei, das die Kommunikation im Quartier fördere und durch gezielte und themenspezifische Veranstaltungen dazu beisteuere, dass sich die Akteure kennenlernen und vernetzen könnten.



Frau Seeberger, Frau Will (beide Stadt Leipzig) und Herr Tröger in der Diskussion mit dem Plenum

Einen zweiten Diskussionsschwerpunkt bildeten Fragen zum Verfügungsfonds. In der Diskussion wurde deutlich, dass aufgrund unterschiedlicher Förderrichtlinien bzw. Vorgaben der Länder nicht pauschal definiert werden kann, welche Maßnahmen mit Mitteln aus Verfügungsfonds gefördert werden können. In jedem Fall ist aber zur Vergabe der Mittel ein lokales Gremium erforderlich, dessen Koordinierung mit zu den Aufgaben eines Zentrenmanagements zählen kann.

## Zweiter Veranstaltungstag

Am zweiten Veranstaltungstag standen konkrete Beispiele des Zentrenmanagements im Mittelpunkt. Einführend stellte **Barbara Thüer** vom Netzwerk Innenstadt NRW dar, welche Qualifikationen und Kompetenzen für das Zentrenmanagement erforderlich sind. Sie hob hervor, dass die Organisationsform und Ausgestaltung eines Zentrenmanagements von den lokalen Ausgangsbedingungen und Herausforderungen abhängig gemacht werden müsse. Wichtig sei, in einem ersten Schritt Bewusstsein zu schaffen, welche Handlungsfelder bei der Stärkung des jeweiligen Zentrums im Mittelpunkt stehen, um daraus die erforderlichen Qualifikationen und Aufgabenprofile für das

Zentrenmanagement individuell abzuleiten. Frau Thüer betonte, dass davon unabhängig ein Zentrumsmanager / eine Zentrumsmanagerin über vielfältige Kompetenzen und Qualifikationen verfügen müsse. Hier seien sowohl fachliche als auch kommunikative Kompetenzen gefragt (vgl. Abbildung 3).

Als positives Beispiel einer nordrhein-westfälischen Stadt, die im Rahmen des Zentrenprogramms durch ein Citymanagement unterstützt wird, erwähnte Frau Thüer den Ansatz der Stadt Radevormwald. Abschließend fasste sie die zentralen Aufgaben und Anforderungen eines Zentrenmanagements in Form von fünf Thesen zusammen:

## Das Zentrenmanagement

- nutzt die vorhandenen Strukturen vor Ort (Stadtorganisation, Werbegemeinschaft, Immobilien- und Standortgemeinschaft) oder baut ein Management neu auf,
- moderiert den gesamten Prozess im Rahmen eines umfassenden Projektmanagements,
- verfolgt die gesetzten Ziele, erfindet neue Wege und macht auch weiter, wenn Hindernisse auftauchen,
- arbeitet an einer nachhaltigen und positiven Profilierung des Zentrums,
- berücksichtigt die verschiedenen Zeithorizonte und -vorstellungen der Akteure (Private, Politik, Stadt).

**Dr. Christoph Haller** schilderte in seinem Vortrag die Erfahrungen zur Umsetzung des Zentrenmanagements aus Sicht der Bundestransferstelle. Er verdeutlichte, dass das Zentrenmanagement als Instrument des Programms zur Stärkung der Zentren und Ortskerne zunehmend an Bedeutung in den Programmkommunen gewonnen habe. Er betonte darüber hinaus die Schnittstellenfunktion des Zentrenmanagements und ging auf die Unterschiede zum City- und Projektmanagement ein.

Neben der Wichtigkeit einer zentralen Anlaufstelle vor Ort im Quartier, verlässlichen

Strukturen und klaren Zuständigkeiten hob er hervor, dass möglichst vielfältige berufliche Erfahrung sowie persönliche Kompetenzen in der Steuerung komplexer Verfahren und in der Moderation von Prozessen mit eine Voraussetzung für ein erfolgreiches und zielführendes Zentrenmanagement seien. Wichtig sei neben der Koordinierung der unterschiedlichen Akteure und ihrer Interessen auch die Verknüpfung unterschiedlicher räumlicher Betrachtungsebenen (Gesamtstadt – Zentrum – Parzelle). Mit Ausführungen zu den unterschiedlichen möglichen Organisationsmodellen leitete er zu den sich anschließenden vier Vorträgen von aktiven Zentrenmanagerinnen und -managern über. Diese stünden stellvertretend für die unterschiedlichen Organisationsformen:

- Zentrenmanagement angesiedelt in der Verwaltung (Kernbereichsmanagement Viernheim, Vortrag Corinna Schierz),
- Nutzung bestehender Strukturen (Zentrenmanagement beim Stadtmarketingverein Luckenwalde, Vortrag Christian Könning),
- Beauftragung eines externen Dienstleisters (Vortrag Achim Gebhardt, CIMA GmbH, zum Zentrenmanagement in bayerischen Programmkommunen),
- Kombination unterschiedlicher Modelle (Prozesssteuerung Berlin-Turmstraße, Vortrag Gisbert Preuß).

Fachliche Kompetenzen	Kommunikative Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundwissen über die Funktionen einer Stadt (Wohnen, Wirtschaft, Kultur und Soziales)</li> <li>• Einzelhandelskenntnisse (Umgang mit Ansiedlungsvorhaben)</li> <li>• Leerstandsmanagement / Flächenmanagement</li> <li>• Kenntnisse in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Vor-Ort-Kenntnisse (räumlich, organisatorisch und politisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderationskenntnisse (Arbeitsgruppen, Pressearbeit)</li> <li>• Verhandlungsgeschick zwischen divergierenden Interessen (verschiedene Zeithorizonte / Private und Verwaltung)</li> <li>• Qualitativ gesteuerte Initiierung und Steuerung der inhaltlichen und organisatorischen Prozesse</li> <li>• Veranstaltungsmanagement</li> </ul>

Abbildung 3: Fachliche und kommunikative Kompetenzen für das Zentrumsmanagement.

Quelle: Vortrag Barbara Thüer im Rahmen der Transferwerkstatt, eigene Darstellung



Den ersten der vier Praxisvorträge übernahm **Corinna Schierz**, Kernbereichsmanagerin der hessischen Stadt Viernheim. Sie stellte die vielfältigen Aufgaben vor, die sie als Kernbereichsmanagerin betreffen. Hierzu zählen die Organisation von Veranstaltungen, Betreuung von Wettbewerben, Erstellung von Richtlinien und Satzungen, Abrechnung von Fördermitteln, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Koordination der Umsetzung von Projekten. In Viernheim wurde eine Vollzeitstelle für das Kernbereichsmanagement geschaffen. Frau Schierz erläuterte die Einbettung des Managements in die Verwaltungsstruktur der Stadt und benannte Vor- und Nachteile, die aus der Tatsache resultieren, dass in Viernheim das Kernbereichsmanagement in der Stadtverwaltung angesiedelt ist. Als Vorteil hob sie u. a. hervor, dass der sonst anfallende Abstimmungsbedarf zwischen Externen und Verwaltung auf ein Minimum reduziert werden konnte.

Mit dem Prozessmanagement im Fördergebiet Berlin-Turmstraße folgte ein Beispiel für das Management eines großstädtischen Stadtteilzentrums, vorgestellt von **Gisbert Preuß**, KoSP – Koordinationsbüro für Stadtentwicklung und Projektmanagement. Er führte aus, dass aufgrund der hohen Zahl an Gewerbetreibenden und Einzelhändlern neben dem Prozessmanagement ein Geschäftsstraßenmanagement eingerichtet wurde. Während sich das Geschäftsstraßenmanagement auf die Aktivierung und Vernetzung der Händler konzentrierte, habe das Prozessmanagement vor allem koordinierende und moderierende Aufgaben und sei für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Eine besondere Herausforderung sah Herr Preuß darin, diejenigen Akteure zu aktivieren, die bislang nicht in den Prozess eingebunden seien, um kooperatives Handeln zu stärken. Der Öffentlichkeitsarbeit durch breiten Medieneinsatz werde deshalb neben einer intensiven Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner eine große Bedeutung beigemessen. Abgeleitet aus den bisherigen Erfahrungen in der Prozesssteuerung der Fördermaßnahme formulierte Herr Preuß abschließend das aus

seiner Sicht wichtigste Element des Managements, nämlich flexibel auf die sich immer wieder ändernden Aufgaben und Herausforderungen zu reagieren und kontinuierlich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Der nächste Beitrag widmete sich dem Zentrenmanagement in der brandenburgischen Stadt Luckenwalde. In Luckenwalde ist der schon vor der Aufnahme in das Zentrenprogramm existierende Stadtmarketingverein Träger des Zentrenmanagements. Zentrumsmanager **Christian Könning** erläuterte die Aufgaben des Vereins und die Verknüpfung mit den Zielen der Zentrenstärkung. Zu den Vorteilen dieser Organisationsform zählte Herr Könning, dass der Stadtmarketingverein als von der Stadtverwaltung unabhängiger Akteur wahrgenommen werde, was sich vertrauensbildend bei den lokalen Akteuren ausgewirkt hätte. Als Schwierigkeit benannte er, dass die Gebietskulisse im Zentrenprogramm und des gesamtstädtisch orientierten Stadtmarketingvereins nicht identisch seien, was für die Akteure vor Ort nicht immer nachvollziehbar sei.

Im letzten der vier Praxisvorträge stellte **Achim Gebhardt**, CIMA GmbH, verschiedene Beispiele von Zentrenmanagements in bayerischen Programmkommunen vor. Er betonte dabei, dass die organisatorische, zeitliche und personelle Ausgestaltung eines Zentrenmanagements aus den lokalen Herausforderungen und Zielen abgeleitet werden müsse.

Fünf Faktoren für ein erfolgreiches Zentrenmanagement wurden von Herrn Gebhardt erläutert:

- Erfolgreiches Zentrenmanagement arbeitet auf Basis integrierter Entwicklungskonzepte und argumentiert mit Entwicklungszielen. Dabei müssen die Ziele und Aufgaben der Fördermaßnahme klar definiert und kommuniziert werden.
- Erfolgreiches Zentrenmanagement hat eine klare Projektstruktur und setzt auf

wichtige Multiplikatoren vor Ort. Wichtig sind eine eindeutige Zuweisung von Zuständigkeiten und der politische Rückhalt der Fördermaßnahme.

- Erfolgreiches Zentrenmanagement macht das Zentrenprogramm anwendbar, d. h. das Zentrenmanagement unterstützt die Umsetzung der Maßnahme auf lokaler Ebene durch die Aufbereitung von Informationen, Aktivierung privater Akteure, Fördermittelmanagement und die Koordination des Verfügungsfonds.
- Erfolgreiches Zentrenmanagement erreicht eine regelmäßige Information der Öffentlichkeit und schafft Beteiligungsplattformen. Hierzu sei es notwendig unterschiedliche Medien (Internet, Stadtteilzeitung, Flyer, Veranstaltungen, Presse) zu nutzen, Erfolge zu kommunizieren und ein transparentes, nachvollziehbares Vorgehen sicher zu stellen.
- Erfolgreiches Zentrenmanagement entwickelt eine ausgewogene Projektstruktur im Sinne des Zentrenprogramms und stiftet Nutzen, in dem Projekte angeregt, koordiniert und zur Umsetzung gebracht werden, was den Prozess der Zentrenstärkung befördert – auch über die Dauer der Förderung oder eines Zentrenmanagements hinaus.

Im Anschluss fand eine **Podiumsdiskussion** mit den Referentinnen und Referenten des zweiten Veranstaltungstages statt. Die Diskutanten waren sich einig, dass zwischen der Stadtgröße und der geeigneten Organisationsform des Zentrenmanagements kein unmittelbarer Zusammenhang bestehe. Viele Aufgaben, vor allem in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation seien in allen Programmkommunen gleich. Entscheidend für ein erfolgreiches Zentrenmanagement sei eine integrierte Strategie der Stadtentwicklung als Handlungsgrundlage und zur Definition der Ziele der Fördermaßnahme, um daran anknüpfend die Aufgaben für das Management abzuleiten.



Podiumsdiskussion

Je nach Schwerpunkten und Themenbereichen seien unterschiedliche Kompetenzen des Managements erforderlich. Auch sei es nur dann möglich, projekt- und zielgruppenbezogen Akteure einzubeziehen, was die Umsetzung von Maßnahmen befördern würde.

Herr Dr. Haller berichtete von der Erkenntnis aus der Programmbegleitung, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein bei der Stadtverwaltung angesiedeltes Zentrenmanagement eher eine Ausnahme darstelle. Angemerkt wurde in diesem Zusammenhang, dass im Laufe der Zeit die Organisationsform und die Intensität des Managements an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden könne. So sei denkbar, nach einer intensiven, zeitaufwendigen Anfangsphase durch ein externes Büro das Management der Stadt zu übertragen.

Die Diskutanten betonten, dass unter den zahlreichen Aufgaben eines Zentrumsmanagers die Kommunikationsaufgabe von zentraler Bedeutung sei. Zentrenentwicklung sei eine vielschichtige, herausfordernde Aufgabe, an der unterschiedlichste Akteure beteiligt werden müssten. Ohne eine dauerhafte Betreuung der Akteure und Netzwerke, Sicherstellung der Kommunikation und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit gelänge eine erfolgreiche Stärkung der Zentren nur schwer. Entscheidend sei zudem, bei Fachfragen und für einzelne Aspekte Experten hinzuzuziehen.

Abschließend wurde andiskutiert, wie sich der Erfolg einer Fördermaßnahme oder eines Zentrumsmanagements feststellen lasse. Als ein Hinweis auf den Erfolg könne möglicherweise der Grad der Mitwirkungsbreitschaft der Bewohnerinnen und Bewohner herangezogen werden. Vorgeschlagen wurde auch, die Lenkungsgruppe jährlich zum Stand der Projektumsetzung zu befragen. Denkbar sei zudem, eine Befragung der Öffentlichkeit über den Prozess der Zentrenstärkung und die Wahrnehmung der einzelnen Maßnahmen durchzuführen.

Zum Abschluss der Transferwerkstatt zog **Prof. Dr. Uwe Altrock** von der Bundestransferstelle / Universität Kassel ein Gesamtfazit der Veranstaltung. Einführend betonte er, dass das Zentrenmanagement als aktivierender und handelnder Akteur für den Erneuerungsprozess zu verstehen sei. Er fasste die im Rahmen der Veranstaltung wiederholt genannten bedeutendsten Aufgaben und Ziele des Zentrenmanagements zusammen:

- Netzwerkarbeit und Bündelung,
- Aushandlung von Zielen und Standards,
- Profilbildung,
- Potenzialorientierung,
- Sicherstellung thematischer Breite integrierter Ansätze.

Vertiefend ging er auf die Profilbildung am Beispiel der besichtigten Georg-Schwarz-Straße ein. Hier stehe zum Beispiel, hervorgerufen durch die hohen Leerstände, das Management der Vielfalt und Möglichkeiten im Vordergrund. Leerstand würde hier auch als Chance für die Etablierung kreativer Nutzungen und alternativer Wohnformen gesehen, was spezielle Aufgaben für das Zentrenmanagement im Hinblick auf

die Profilbildung zur Folge habe. Beim Thema Potenzialorientierung ging er, angeregt durch die Leipziger Beispiele, auf die spezifischen Chancen von Zentren in Stadt- oder Ortsteilen ein. In den Leipziger Fördergebieten sei der Filialisierungsgrad vergleichsweise gering und der Besatz an individuellen Angeboten und inhabergeführten Geschäften höher. Eine Aufgabe des Zentrenmanagements sei, die daraus resultierenden Potenziale zu erkennen, zu kommunizieren und für die Stabilisierung der Standorte zu nutzen.

Seine Schlussfolgerungen fasste er dahingehend zusammen, dass eine kooperativ und integrativ verstandene Steuerung des Zentrenmanagements entscheidend sei, um Akteure, v. a. Bewohnerinnen und Bewohner, in den Erneuerungsprozess einbeziehen zu können. Weiterhin sei Experimentierfreude zur Erprobung von Nutzungsoptionen wichtig, um eine lokal verankerte Vielfalt zu stärken und weiterzuentwickeln. Er betonte zum Schluss, dass bei der Stärkung von Zentren nicht versucht werden solle, Bilder aus vergangener Zeit als Leitbild für die zukünftige Entwicklung zu nutzen. Vielmehr gehe es darum, die heutigen postindustriellen Bedingungen und Gegebenheiten zu akzeptieren und sinnvoll für die Zentrenentwicklung nutzbar zu machen.

**Konstanze Schwedka** schloss die Transferwerkstatt mit einem Dank an alle Beteiligten für ihr Interesse und die rege Beteiligung an den Diskussionen ab. Sie wies die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf den Städtebauförderkongress im Frühjahr 2013 hin und kündigte für April 2013 die nächste Transferwerkstatt an.



## Kontakt

Bundestransferstelle  
Aktive Stadt- und Ortsteilzentren  
c/o Plan und Praxis GbR  
Manteuffelstr. 111  
10997 Berlin

Fon 030 – 60031521  
Fax 030 – 60031522  
[www.aktivezentren.de](http://www.aktivezentren.de)  
[aktivezentren@planundpraxis.de](mailto:aktivezentren@planundpraxis.de)

Alle Fotos: Plan und Praxis  
außer : Titel oben links, oben Mitte, unten 2. von links, unten rechts; Seite 5 unten; Seite 6  
unten: Uwe Altröck

## Weiterführende Informationen

**Informationsportal zum Städtebauförderprogramm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“:**  
[www.aktivezentren.de](http://www.aktivezentren.de)

**Informationen zum Zentrenmanagement als Instrument des Zentrenprogramms:**  
[www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/instrumente\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/AktiveStadtUndOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/instrumente__node.html?__nnn=true)

**Statusbericht zum Zentrenprogramm mit Ausführungen zum Zentrenmanagement:**  
BMVBS (Hrsg.): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – drei Jahre Praxis. Erster Statusbericht zum Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin, 2011.  
Download unter: [www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/Publikationen/StBauF/AktiveStadtOrtsteilzentren/Statusbericht.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/Publikationen/StBauF/AktiveStadtOrtsteilzentren/Statusbericht.html)