



CHEFSACHE INNENENTWICKLUNG

Bürgermeister in Baden-Württemberg als Flächenmanager



fine+p
forum für internationale
entwicklung + planung



**FÖHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG**

ZIRN
UNIVERSITÄT STUTTGART



Projektteam
„Chefsache Innenentwicklung“

**forum für internationale
entwicklung + planung**
Petra Schmettow

Föhrungsakademie Baden-Württemberg
Thomas E. Berg
Thomas Hoefling

**Interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt
Risiko und Nachhaltige Technikentwicklung
(ZIRN) an der Universität Stuttgart**
Prof. Dr. Dr. h. c. Ortwin Renn
Dr. Barbara Malburg-Graf

**Karlsruher Institut für Coaching,
Personal- und Organisationsentwicklung**
Dr. Elke Berninger-Schäfer

Mit Beiträgen der Bürgermeister Rolf Breisacher,
Daniel Frey, Hans Peter Heizmann, Jochen Paleit,
Peter Reichert, Klemens Stöckle, Jochen Stoll,
Jochen Stuber, Oliver Söhring, Reinhold Teufel
und Rüdiger Zibold.

Fachredaktion
Dr. Barbara Malburg-Graf, ZIRN/PLAN_N
Dipl.-Geogr. Petra Schmettow, finep

Lektorat
Verlagsbüro Jörg Exner

Gestaltung
LUV Design, Büro für Gestaltung

Druck
Schwäbische Druckerei GmbH
Rotenwaldstraße 158, 70197 Stuttgart

Auflage
2.000 Exemplare
Juli 2012

**Das Projekt „Umweltgerechtes Flächenma-
nagement durch Qualifizierung und Beratung
von Bürgermeistern ländlicher Gemeinden“
(AZ 27644-44) wurde gefördert durch die
Deutsche Bundesstiftung Umwelt und das
Ministerium für Ländlichen Raum und
Verbraucherschutz Baden-Württemberg.**



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

• Einleitung	
Vorworte	4
Die Ergebnisse in Kürze	8
 Das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“	
Warum Chefsache Innenentwicklung?	12
Stand der Innenentwicklung in kleinen Gemeinden in Baden-Württemberg	16
Projektkonzeption	20
 Kommunale Praxis	
Schlüsselfragen der Innenentwicklung im Coaching	24
Bürgermeister präsentieren ihre Ergebnisse	27
1. Zielformulierung für eine nachhaltige Innenentwicklung	28
2. Strategie für die Umsetzung	36
3. Anliegen im Coaching	47
4. Reflexion	54
 Erkenntnisse	
Gewinn für das Flächenmanagement	62
Ausblick	66

- **INNENENTWICKLUNG
ALS CHANCE FÜR
GEMEINDEN IM
LÄNDLICHEN RAUM**

VORWORT MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Innenentwicklung vor Außenentwicklung und damit die Stärkung der Ortskerne ist eines der zentralen Ziele der Landesregierung. Unser langfristiges Ziel ist die Netto-Null beim Flächenverbrauch. Wir werden deshalb die Bau- und Wohnungspolitik des Landes wieder stärker in den Fokus rücken und die Kommunen bei ihren Aufgaben unterstützen. Deshalb fördert das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“. Hier finden Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, die mit ihrer Gemeinde einen Innenentwicklungskurs einschlagen wollen, Unterstützung.

Der Ländliche Raum in Baden-Württemberg umfasst rund 70 Prozent der Landesfläche und ein Drittel der Bevölkerung. Dementsprechend müssen wir auch die ländlichen Räume in stärkerem Maße für den demografischen Wandel, wirtschaftliche Konzentrationsprozesse, die Globalisierung und den Klimawandel rüsten. In diesem großen Zusammenhang ist die Innenentwicklung zugleich Chance wie Aufgabe für die Zukunftsfähigkeit von ländlichen Gemeinden. Denn die Pflege der Bestandsgebäude, die Reaktivierung von Leerständen und die Nutzung von geeigneten Baulücken, aber auch der Schutz von wertvollen Freiräumen sind zentrale Aufgaben einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung. Darüber hinaus trägt gute Baukultur zur Identifikation der Bewohner mit dem Ort bei, sodass Innenentwicklung auch für den sozialen Zusammenhalt von Bedeutung ist. Die Ergebnisse der Befragung von baden-württembergischen Gemeinden unter 10.000 Einwohnern im Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ zeigen, dass bei vielen Gemeindeverantwortlichen ein Bewusstsein für diese Erfordernisse vorhanden ist. Nun ist es wichtig, dass jede Gemeinde ihr eigenes Leitbild für die Zukunft entwickelt – insbesondere vor dem Hintergrund, dass in vielen Ge-



meinden die Bauplätze in Neubaugebieten bereits heute nicht mehr vollständig vergeben werden können. Daher gilt es, konkrete Maßnahmen umzusetzen und die Bürgerinnen und Bürger im Wandlungsprozess für eine durchgreifende Innenentwicklung mitzunehmen. Indem das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ gezielt auf Bürgermeisterinnen und Bürgermeister ausgerichtet ist und ihnen dabei hilft, Strategien für ihre Gemeinden zu entwickeln, leistet es hierzu einen wichtigen Beitrag.

Mein Dank gilt insbesondere der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für ihre Förderung, aber auch den beteiligten Projektpartnern – der Führungsakademie Baden-Württemberg, dem forum für internationale entwicklung + planung, dem Forschungsschwerpunkt ZIRN an der Universität Stuttgart und dem Karlsruher Institut für Coaching – für die Durchführung des Projekts.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Alexander Bonde". The signature is fluid and cursive.

Alexander Bonde, Minister für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz in Baden-Württemberg

- **KOMPETENZEN FÜR
EINE NACHHALTIGE
INNENENTWICKLUNG**

VORWORT DEUTSCHE BUNDESSTIFTUNG UMWELT

Flächenmanagement für Innenentwicklung stellt auf kommunaler Ebene einen zentralen Handlungsansatz für die Eindämmung des Flächenverbrauchs dar. Die Schlüsselpersonen hierfür sind – wenn sie die Innenentwicklung für sich zur Chefsache machen – die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Insofern war die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) bereits in der Phase der Projektvorbereitung von dem großen Interesse beeindruckt, das Bürgermeister aus ländlichen Gemeinden Baden-Württembergs an einem Qualifizierungs- und Beratungsangebot für umweltgerechtes Flächenmanagement äußerten.

Denn auch 20 Jahre nach der UNO-Konferenz zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro laufen Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen kontinuierlich Gefahr, neben ökonomischen oder sozialen Fragen als nachrangig zu gelten. Umso mehr legt die DBU Wert darauf, relevante Zielgruppen durch passgenaue Angebote der Umweltkommunikation zu erreichen und sie in ihrem jeweils eigenen Kontext zu nachhaltigem Handeln zu motivieren. Hier setzt das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ an und deshalb haben wir das Projekt sehr gerne gefördert!

Dass die Förderung den Bedarf der kommunalen Entscheidungsträger traf, wird durch das hohe Engagement der 20 Bürgermeister deutlich: Sie haben viel Zeit aufgewendet und stellen sich mit viel Motivation ihrer langfristigen Aufgabe der Innenentwicklung. Die Entscheidungsträger aus der kommunalen Praxis belegen, dass Qualifizierung, Wissenstransfer, Vernetzung und Erfahrungsaustausch wirksame Instrumente für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung darstellen, um die Herausforderungen einer ökonomischen, sozialen und zugleich ökologischen Nachhaltigkeit am Beispiel von Flächenverbrauch eindämmenden Strategien ernst zu nehmen.

Die DBU sieht „Chefsache Innenentwicklung“ auch im Kontext der Nationalen Strategie zur biologischen Vielfalt, die das „30-ha-Ziel“ der Bundesregierung als Leitvorstellung bestätigt und für ein breiteres gesellschaftliches Bewusstsein zielgruppenspezifische Bildungsangebote fordert. „Chefsache Innenentwicklung“



bietet den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern speziell aus kleinen Gemeinden des ländlichen Raumes eine Qualifizierung, die sich eng an ihrem Bedarf orientiert. Das Projekt schafft einen geeigneten Rahmen für kollegialen Erfahrungsaustausch und öffnet die Tür für konkrete Umsetzungsschritte.

Für die Pionierarbeit und das große Engagement wollen wir uns bei den Projektpartnern, dem forum für internationale entwicklung + planung, dem Interdisziplinären Forschungsschwerpunkt Risiko und Nachhaltige Technikentwicklung (ZIRN) an der Universität Stuttgart mit dem Büro Plan_N, der Führungsakademie Baden-Württemberg sowie dem Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung, sehr herzlich bedanken.

Unser Dank gilt darüber hinaus auch dem Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg, das die Kofinanzierung übernommen hat. Für die Zukunft wünschen wir uns eine Fortführung des Angebots und ein kontinuierlich wachsendes Netzwerk von motivierten Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern, die für ihre Gemeinde die Innenentwicklung ins Zentrum stellen.

Dr.-Ing. E. h. Fritz Brickwedde
Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)

● DIE ERGEBNISSE IN KÜRZE

Flächenverbrauch reduzieren

Auf Bundes- und auf Landesebene gibt es seit geraumer Zeit politische Absichtserklärungen zur Reduzierung des Flächenverbrauchs. In ihrer Nachhaltigkeitsstrategie hat die Bundesregierung im Jahr 2002 die tägliche Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche als Nachhaltigkeitsindikator definiert. Das Ziel „30 Hektar“, d. h. die Verringerung der Flächenneuanspruchnahme auf 30 Hektar täglich bis zum Jahr 2020, wurde als messbares Nachhaltigkeitsziel formuliert.

Im Jahr 2010 lag die Flächeninanspruchnahme in Deutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes noch bei 87 Hektar täglich. Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg weist für das Jahr 2010 einen täglichen Flächenverbrauch von 6,6 Hektar alleine für Baden-Württemberg aus. Daran hat auch der ländliche Raum einen nicht unerheblichen Anteil.

Ziel des Projekts

Zielsetzung des Projektes „Chefsache Innenentwicklung“ war es, die Kompetenzen von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern von Gemeinden ländlicher Regionen für eine nachhaltige und qualitativ hochwertige Innenentwicklung zu stärken. Innenentwicklung soll an die Stelle der Außenentwicklung treten. Hierfür sind vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, die in der Fachliteratur mit Flächenmanagement bezeichnet werden. Gerade in kleinen Gemeinden geschieht dieses Management häufig durch Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in eigener Regie, weil eine fachliche Unterstützung durch entsprechend ausgebildete Verwaltungsmitarbeiter fehlt oder nur unzureichend vorhanden ist.

Innovativer Projektansatz

20 Bürgermeisterinnen und Bürgermeister von Gemeinden im ländlichen Raum Baden-Württembergs wurden mit Hilfe der Methode „Kollegiale Coaching Konferenz®“ dabei unterstützt, eine Handlungsstrategie für ihre Kommune zu entwickeln. Die Projektinnovation von „Chefsache Innenentwicklung“ liegt in der Verbindung dieser Methode mit einem adressatengerechten Wissenstransfer zum Flächenmanagement. Dadurch wird der Blick auf die Ressourcen, Kompetenzen, Chancen und Möglichkeiten der handelnden Personen gerichtet. Blickt man auf die Vielzahl von Projekten und Lösungsansätzen zur Reduzierung des Flächenverbrauchs in der jüngeren Vergangenheit, so wurden hier erstmalig Menschen in den Fokus gestellt, die als Entscheidungsträger Flächennutzungsentscheidungen federführend verantworten. Das Besondere des Vorgehens war die Möglichkeit für die teilnehmenden Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, ein konkretes eigenes Anliegen zur Innenentwicklung aus ihrer Gemeinde einzubringen. Die Anwendung und Anpassung der Methode der Kollegialen Coaching Konferenz® trägt dazu bei, Personen mit ähnlichen Problemstellungen zum gegenseitigen Lernen zusammenzubringen und sie damit in ihrer Position zu stärken.

Ablauf des Projekts

Zu Beginn des Projekts wurde eine Befragung unter 854 Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern baden-württembergischer Gemeinden unter 10.000 Einwohnern durchgeführt. Die Befragungsergebnisse zum Stand des Flächenmanagements in den Gemeinden und zum Unterstützungsbedarf der befragten Bürgermeister wurden für die Planung des Coachings zum Flächenmanagement ausgewertet. So wurden die Themen für den Wissensinput durch Experten im Wesentlichen auf der Grundlage der Befragungsergebnisse festgelegt. Im Anschluss an diese Projektvorbereitung nahmen jeweils zehn Bürgermeister, darunter auch eine Bürgermeisterin, an zwei Coachingdurchläufen teil, die aus jeweils fünf eintägigen Treffen bestanden. Jede/-r Teilnehmende definierte – möglichst messbare – Ziele zur Innenentwicklung für seine Gemeinde, konnte ein eigenes Anliegen in die Kollegiale Coaching Konferenz® einbringen und entwickelte eine Strategie mit konkreten Maßnahmen und Projekten. Das Vorgehen wurde evaluiert, um Wirkungen und Projekterfolge überprüfen zu können und das Verfahren zu verbessern.

Erkenntnisse und Erfahrungen

Die vorliegende Broschüre zeigt die wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektkonsortiums und der teilnehmenden Bürgermeister. Die Befragung zeigt eindrücklich, dass Innenentwicklung als ein wichtiges Handlungsfeld in den Gemeinden gesehen wird. Für einen Teil der Befragten ist jedoch Außenentwicklung auch in Zukunft noch mindestens genauso wichtig. Dies trifft auch auf die 20 Teilnehmenden am Coaching zu. Folgende Ergebnisse stehen am Ende des Projekts:

- Die teilnehmenden Bürgermeister erleben bei der Beschäftigung mit Innenentwicklung und Flächenmanagement sehr ähnliche Herausforderungen. Die Methode „Kollegiale Coaching Konferenz®“ ist ein wertvolles Instrument: Durch die Bearbeitung eines persönlichen Anliegens in einer vertraulichen Atmosphäre werden

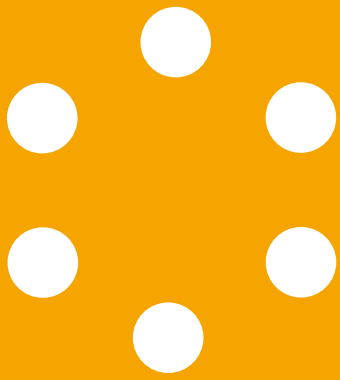
die Wurzeln der Probleme, aber auch Ansatzpunkte für Lösungen erkannt. Bei jedem Anliegen geht es um die Lösungs- und Ressourcenorientierung und darum, einen Katalog von Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Vorschläge unter Gleichen werden gerne angenommen – vor allem dann, wenn jeder sowohl Gebender als auch Nehmender sein kann. Die interne Evaluation hat ergeben, dass die Teilnehmer das Projekt mit seinen Elementen Coaching und Wissenstransfer als hilfreich bewerten.

- Essenziell ist eine Vision des Bürgermeisters für die Gemeinde als Handlungsrahmen und roter Faden: Wohin soll sich die Gemeinde entwickeln? Wo will man in 10 oder 20 Jahren stehen? Wie soll der Ortskern dann aussehen?
- Messbare Ziele für Erfolgskontrolle und Steuerung gehören zum Management und damit auch zum Flächenmanagement, um zu wissen: Woran kann man seinen Erfolg erkennen? Welche Prioritäten müssen beachtet werden? Was sind eher langfristige Ziele und was ist kurzfristig erreichbar?
- Wichtig ist, Kräfte zu bündeln und sich strategische Partner auf allen Ebenen zu suchen. Insbesondere Gemeinderat und Bürgerschaft müssen für diese Herausforderung sensibilisiert werden. Aus der individuellen Vision einer nachhaltigen Ortsentwicklung wird dann eine gemeinsame.
- Kommunikation ist auf allen Ebenen gefragt: der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen, die Informationsbeschaffung bei Fachleuten und Behörden, die Information und Beteiligung von Bürgern, die Kontaktaufnahme mit möglichen Investoren, das Gespräch oder Verhandlungen mit Eigentümern, der Dialog mit den Nachbargemeinden und die Öffentlichkeits- und Pressearbeit zum Thema Innenentwicklung.

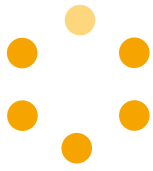
- Die eigenen Chancen, Ressourcen und Möglichkeiten sowie die Stärken des Ortes und einzelner Flächenpotenziale zu erkennen: Darin liegt ein weiterer wesentlicher Aspekt eines Perspektivwechsels. Das Glas ist im Zweifel eher halb voll als halb leer. Dies ist auch eine wesentliche Voraussetzung bei Verhandlungen der Gemeinde mit möglichen Investoren.

Der Beitrag zu Bundes- und Landesaktivitäten

Das Projekt leistet einen Beitrag zu Aktivitäten des Landes Baden-Württemberg und des Bundes zur Innenentwicklung und zur Reduzierung des Flächenverbrauchs. Die Teilnehmer erhielten Anregungen für Modellprojekte wie MELAP PLUS, für die Erstellung von Konzeptionen im „Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum“ oder Landessanierungsprogramm oder auch für das Förderprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“. Aus der Sicht der Begleitforschung des Deutschen Instituts für Urbanistik zum bundesdeutschen Forschungsprogramm REFINA ist nachhaltiges Flächenmanagement ein strategischer Managementansatz, der auf ein neues Denken und Handeln im Umgang mit der knappen Ressource Fläche abzielt. Flächenmanagement gehört nach diesem Verständnis zu den ureigensten Aufgaben einer Kommune, gerade auch, um die Folgen wirtschaftlicher und demografischer Entwicklung steuern und lenken zu können. In der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung werden Managementregeln, Indikatoren und Ziele definiert, um ein Monitoring der Veränderungen zu ermöglichen. Nachhaltigkeit wird hier als „Chefsache“ definiert. Das Projektkonsortium versteht „Chefsache Innenentwicklung“ als einen ganz konkreten Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, als einen Impuls zur „Nationalen Strategie zur Biologischen Vielfalt“ und als eine gute Ergänzung der REFINA-Forschung.



DAS PROJEKT „CHEFSACHE INNEN- ENTWICKLUNG“



WARUM CHEFSACHE INNENENTWICKLUNG?

In vielen Orten im ländlichen Raum gibt es immer mehr Gebäude, die in ihrer ursprünglichen Funktion nicht mehr gebraucht werden und leer stehen. Dazu gehören Schulgebäude, Gasthäuser und andere vorher gewerblich genutzte Gebäude, aber auch Wohngebäude. Viele landwirtschaftliche Anwesen haben ihre Funktion verloren und stehen zumindest teilweise leer.

Ein Großteil der Gebäude im Ortskern ist von älteren Menschen bewohnt und häufig auch untergenutzt. Manche Gebäude sind dringend renovierungsbedürftig oder sogar baufällig. An den Ortsrändern befinden sich die Neubaugebiete der 1970er-, 1980er- und 1990er-Jahre. In vielen dieser Baugebiete, die bis Anfang der 90er-Jahre in großem Stil ausgewiesen wurden, gibt es noch freie Bauplätze. Ökologisch wertvolle und vor-

her meist landwirtschaftlich genutzte Böden dienen inzwischen als Fläche für vorhandene oder erwünschte Bebauung, was seit Jahrzehnten als „Landschaftsverbrauch“ oder sogar als „Flächenfraß“ angeprangert wird. Die Schere zwischen den Neubaugebieten mit ihren jüngeren Bewohnern und dem Ortskern öffnet sich immer weiter. Und dies ist nur das äußere Erscheinungsbild eines tief greifenden Strukturwandels, den es zu bewältigen gilt.

Flächenverbrauch und Nachhaltigkeitsstrategie

Auf Bundes- und auf Landesebene gibt es seit geraumer Zeit politische Absichtserklärungen zur Reduzierung des Flächenverbrauchs. In ihrer Nachhaltigkeitsstrategie hat die Bundesregierung im Jahr 2002 die tägliche Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche als Nachhaltigkeitsindikator definiert. Das Ziel „30 Hektar“, d. h. die Verrin-



gerung der Flächenneuanspruchnahme auf 30 Hektar täglich bis zum Jahr 2020, wurde als Nachhaltigkeitsziel formuliert. Im Jahr 2010 lag die Flächenneuanspruchnahme in Deutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes noch bei 87 Hektar täglich. Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg weist für das Jahr 2010 einen täglichen Flächenverbrauch von 6,6 Hektar alleine für Baden-Württemberg aus. Daran hat auch der ländliche Raum einen nicht unerheblichen Anteil.

Handlungsbedarf für eine nachhaltige Entwicklung

Die daraus erwachsenden Umweltprobleme sind vielfältig, wirken weit über Gemeindegrenzen hinweg und seien hier nur kurz angerissen: Die Ressource Boden wird zu stark in Anspruch genommen und wertvolle Ackerböden gehen für die Landwirtschaft unwiederbringlich

verloren. Für Pflanzen- und Tierwelt ergeben sich negative Folgen, weil Landschaftszerschneidung Lebensräume immer stärker einengt. Und schließlich zählt im globalen Klimawandel jede Grünfläche – und zwar als Fläche für Temperatenausgleich und Wasserspeicherung.

Handlungsbedarf besteht aber auch aus Gründen einer umfassend nachhaltigen Entwicklung. Im ländlichen Raum sind immer mehr Orte durch Leerstände von Wohnhäusern und Ökonomiegebäuden landwirtschaftlicher Anwesen sowie durch Gewerbebrachen in den Ortskernen geprägt. Neben Leerständen finden sich dort auch vermehrt gering genutzte Gebäude und Grundstücke. Dahinter stehen unter anderem folgende Entwicklungen: Die Bevölkerungszahlen nehmen durch sinkende Geburtenraten und Abwanderung ab; die Bevölkerung wird älter und lebt in kleineren Haushalten auf mehr



Fläche; Landwirtschaft wird von immer weniger Landwirten betrieben; Gebäude für Wohnen, Landwirtschaft, Handel, Dienstleistung und Gewerbe verlieren durch Konzentrationsprozesse ihre ursprüngliche Funktion.

Innenentwicklung ist auch ökonomisch und sozial nachhaltig

Gerade in ländlichen Gemeinden ist die Angebotsplanung von Neubaugebieten mit der Hoffnung verbunden, so junge Familien und Unternehmen an den Ort binden zu können. Sie stellt insofern bisher einen Akt der Zukunftssicherung dar. Allerdings wird noch zu wenig beachtet, dass die Kosten für benötigte Infrastruktur in Zukunft von immer weniger Schultern getragen werden müssen und dadurch für den Einzelnen steigen. Im Wettbewerb um neue und junge Einwohner entsteht durch die Angebotsplanung eine Überkapazität. Dadurch

sinken die Preise für Wohnflächen und die Nutzung innerörtlicher Potenziale wird durch die Konkurrenz mit den Neubaugebieten behindert. Eine Abwärtsspirale für den Ortskern ist die Folge.

Flächenmanagement als Lösungsstrategie

Aus Expertensicht soll Flächenmanagement als ein vorausschauender und planerischer Umgang mit allen vorhandenen Flächenpotenzialen zu einer kommunalen und regionalen Aufgabe werden. Flächenkreislaufwirtschaft soll dazu führen, dass alle Flächen, deren bisherige Nutzung aufgegeben wurde, ihren Eigenschaften entsprechend genutzt werden, bevor neue Flächen in Anspruch genommen werden. Die kommunale Planungshoheit macht die Gemeindeverantwortlichen zur wichtigsten Akteursgruppe.

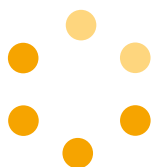


Bürgermeisterinnen und Bürgermeister als Akteure im Veränderungsprozess

Viele Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sind davon überzeugt, dass Innenentwicklung notwendig und richtig ist. An diesem Punkt setzt „Chefsache Innenentwicklung“ an. Das Ziel: die Kompetenzen von Bürgermeistern von Gemeinden ländlicher Regionen für eine nachhaltige und qualitativ hochwertige Innenentwicklung stärken. Die Weiterentwicklung der Innenbereiche und Ortskerne erfordert die Übernahme vielfältiger und anspruchsvoller Aufgaben des Flächenmanagements. Gerade in kleinen Gemeinden geschieht dieses Management häufig durch Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in Eigenregie, weil eine fachliche Unterstützung durch entsprechend ausgebildete Verwaltungsmitarbeiter fehlt oder nur unzureichend vorhanden ist.

Die Projektinnovation von „Chefsache Innenentwicklung“ liegt in der Verbindung der Methode der „Kollegialen Coaching Konferenz®“, die sich bei der Führungsakademie Baden-Württemberg seit Jahren bewährt hat, mit einem adressatengerechten Wissenstransfer zum Flächenmanagement. Dadurch wird der Blick auf die Ressourcen, Kompetenzen, Chancen und Möglichkeiten der handelnden Personen gerichtet. Gegenüber der Vielzahl anderer Projekte und Lösungsansätze zur Reduzierung des Flächenverbrauchs in der jüngeren Vergangenheit wurden hier erstmalig Menschen in den Mittelpunkt gestellt, die als Entscheidungsträger Flächennutzungsentscheidungen federführend verantworten. Die Erfahrungen aus dem Projekt bestätigen dieses Konzept und zeigen, wie wichtig es ist, dass Innenentwicklung zur Chefsache wird. Sie machen aber auch deutlich, dass „der Chef“ auch Mitstreiterinnen und Mitstreiter braucht.





STAND DER INNENENTWICKLUNG

IN KLEINEN GEMEINDEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Für die Entwicklung der Vorgehensweise im Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ war es wichtig zu erfahren, wie es in Gemeinden im ländlichen Raum um das Handlungsfeld der Innenentwicklung steht. Um dies herauszufinden und Teilnehmer für das Projekt zu gewinnen, wurde im Sommer 2010 eine schriftliche Befragung unter Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern baden-württembergischer Gemeinden unter 10.000 Einwohnern durchgeführt. Von 854 angeschriebenen Personen nahmen 84 an der schriftlichen Befragung teil.

Dabei waren folgende Fragen von Interesse:

- Welchen Stand haben Innenentwicklung und Flächenmanagement in der jeweiligen Gemeinde?
- Welche Erfahrungen haben Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in diesem Bereich bisher gesammelt?
- Wie stehen sie zu Innenentwicklung und Außenentwicklung? Welche Probleme und Hindernisse sehen sie?
- Welchen Informations- und Unterstützungsbedarf haben sie?

Stand des
Flächenmanagements
laut Befragung 2010

Elemente des Flächenmanagements	Vorhanden bei ... % der 84 Gemeinden	Kommentare
Bestandsaufnahme/Planung		
Gemeindeentwicklungskonzept	45 %	
Erhebung von Baulücken und Leerständen	77 %	Zum Teil nur für einzelne Ortsteile oder nur für Baulücken vorhanden
Bauleitplanung/Neubaugebiete		
Geplante Erweiterungsflächen im Flächennutzungsplan	51 %	Keine Differenzierung nach Wohn- und Gewerbeflächen
Freie Bauplätze in Neubaugebieten	58 %	Angaben aus 24 Gemeinden vorhanden; Spannweite: zwischen 2 und 140 (Mittel: 24)
Maßnahmen zur Aktivierung		
Eigentümeransprache	57 %	Vor allem als persönliches Gespräch
Flächenerwerb durch die Gemeinde	75 %	
Maßnahmen wie Umnutzungen, Neuordnung und Rückbau	56 %	
Teilnahme an Projekten und Förderprogrammen zur Innenentwicklung	64 %	Genannt wurden: Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum (ELR), Landessanierungsprogramm (LSP), MELAP/MELAP PLUS, LEADER
Kommunikation und Kooperation		
Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerbeteiligung zum Flächenmanagement	36 %	Häufig genannt: Informationsveranstaltungen und Presseartikel
Interkommunale Zusammenarbeit beim Flächenmanagement	20 %	Insbesondere in Form von interkommunalen Gewerbegebieten

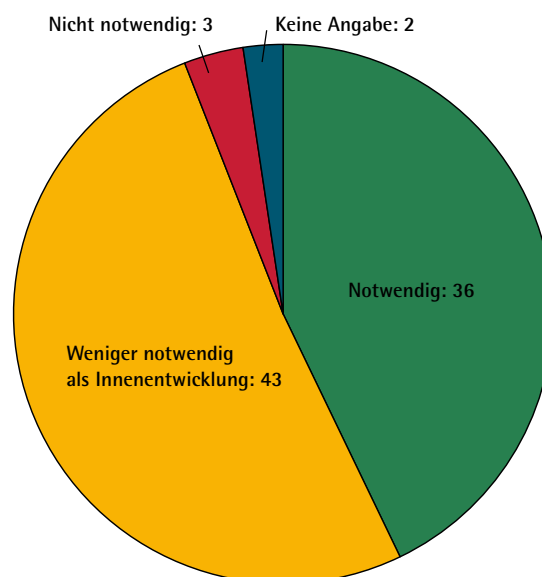
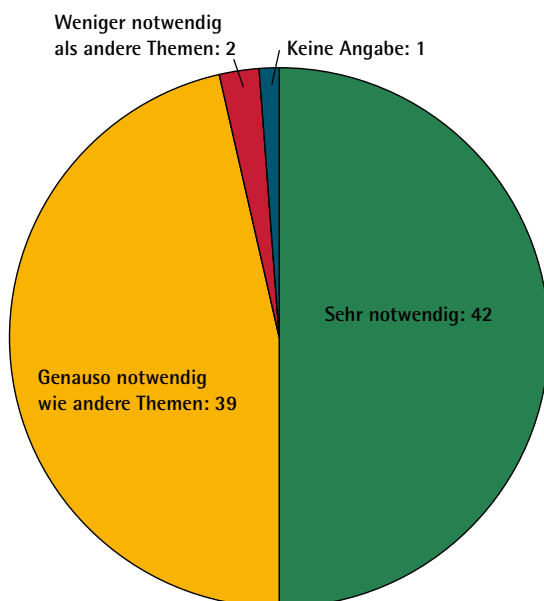
Stand des Flächenmanagements

Die Mehrheit der an der Befragung beteiligten Gemeinden kann Erfolge bei der Innenentwicklung verzeichnen. Der Großteil der Gemeinden verfügt über eine Bestandsaufnahme von Baulücken und/oder leer stehenden Gebäuden. Allerdings liegt in nur knapp der Hälfte der befragten Gemeinden ein Gemeindeentwicklungskonzept vor. Die Gemeinden kümmern sich auch schon um die Aktivierung von Flächen, insbesondere im Rahmen von Förderprogrammen. Eigentümergespräche und der Flächenerwerb durch die Gemeinde spielen in vielen Gemeinden eine Rolle. Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit zur Innenentwicklung finden bisher nur in geringerem Umfang statt. Auch interkommunale Zusammenarbeit beim Flächenmanagement ist kaum relevant. Neben den Aktivitäten der Innenentwicklung gab etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, dass die Gemeinde Flächen für eine Siedlungserweiterung

im Flächennutzungsplan vorhält. Knapp 60 % verfügen über freie Bauplätze in Neubaugebieten, die in Konkurrenz zum Ortskern stehen.

Bedeutung von Innenentwicklung und Außenentwicklung

Die Mehrzahl der Befragten hält die Innenentwicklung für sehr notwendig oder zumindest für genauso notwendig wie andere Themen. Eine knappe Mehrheit der Befragten ist auch davon überzeugt, dass die Außenentwicklung (Ausweisung und Erschließung von im Flächennutzungsplan vorgesehenen Bauflächen als Neubaugebiet) in Zukunft weniger notwendig ist als die Innenentwicklung. Mehr als ein Drittel der Befragten hält allerdings die Außenentwicklung nach wie vor für notwendig. Die Bedeutung der Innenentwicklung kann durch zwei Grafiken veranschaulicht werden:



Linke Abbildung:
„Wie notwendig sind
Innenentwicklung und
Flächenmanagement für
Ihre Gemeinde?“

Rechte Abbildung:
„Wie notwendig ist
Außenentwicklung
in Ihrer Gemeinde in
Zukunft?“

Anzahl der Befragungs-
teilnehmer: 84

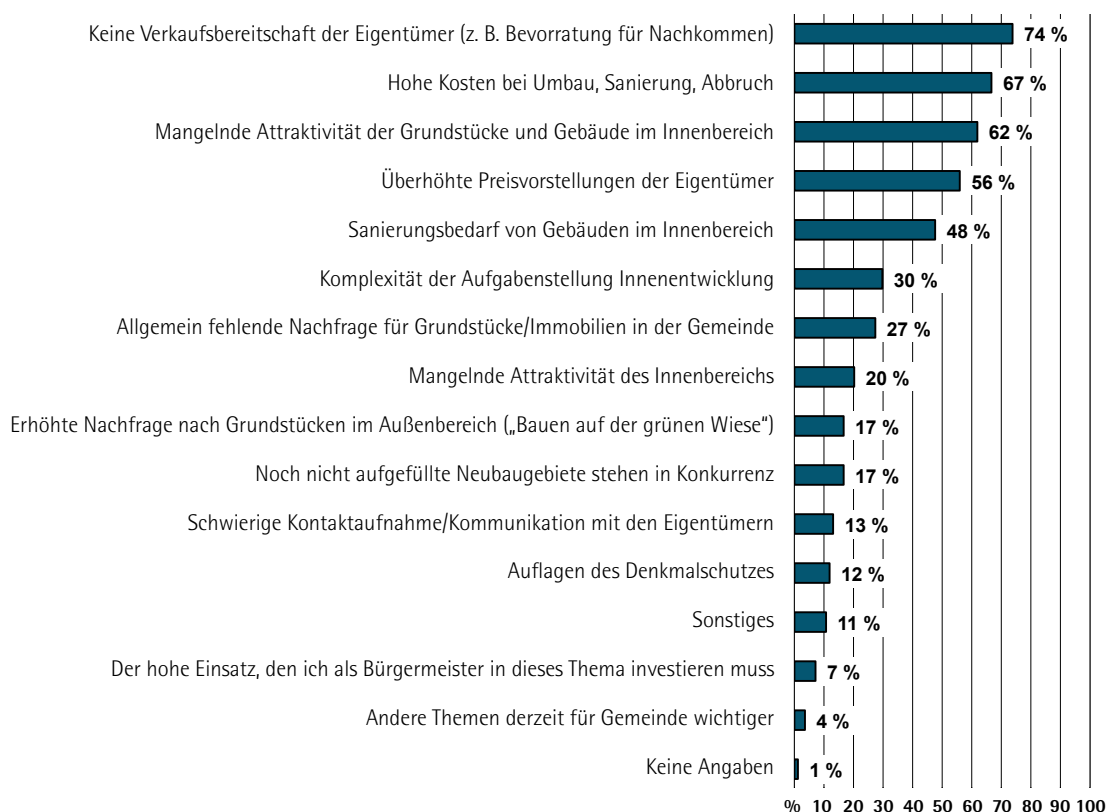
Hindernisse bei der Innenentwicklung

Wo liegen die Haupthindernisse bei der Innenentwicklung? An welchen Punkten geht es nicht oder nur schwer voran? Ein Haupthindernis sehen die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister bei den Eigentümern, wenn es um den Verkauf von Immobilien und Grundstücken geht. Fehlende Verkaufsbereitschaft und/oder unrealistische Preisvorstellungen werden hier als wesentliche Aktivierungsprobleme genannt.

Ein weiteres wichtiges Hemmnis wird in den hohen Kosten gesehen, die bei Sanierung, Umbau oder Abbruch anfallen. Andere Schwierigkeiten betreffen die mangelnde Qualität von Bestandsobjekten und Grundstücken mit ihrem Umfeld, teilweise verbunden mit einem Sanierungsbedarf. Das heißt unter dem Strich: Das Haupthindernis aus Sicht der Befragten liegt im Angebot, das entweder nicht am Markt verfügbar oder aber mit vielen Mängeln und hohen Kosten behaftet ist.

Demgegenüber wird eine möglicherweise fehlende oder nicht auf den Ortskern ausgerichtete Nachfrage nicht als wesentliches Hindernis betrachtet. Zwar liegt die Antwortmöglichkeit „allgemein fehlende Nachfrage nach Grundstücken/Immobilien der Gemeinde“ mit 27 % der Nennungen im mittleren Bereich. Aber nur 17 % der Nennungen entfielen auf die Antwortmöglichkeit „erhöhte Nachfrage nach Grundstücken im Außenbereich (Bauen auf der grünen Wiese)“. Dass viele junge Bauwillige, wie immer wieder zu hören, am liebsten auf der grünen Wiese bauen wollten, stellt nach diesem Befragungsergebnis kein Haupthindernis für die Innenentwicklung dar. Die Konkurrenz zwischen Ortskernentwicklung und nicht aufgefülltem Neubaugebiet wird von den Befragten ebenfalls nicht als ein wesentliches Hindernis gesehen. Von immerhin 30 % wird „die Komplexität der Aufgabenstellung Innenentwicklung“ als ein Hindernis wahrgenommen; sie rangiert damit im oberen Drittel der Rangliste.

„Welche Haupthindernisse sehen Sie bei der Aktivierung von innerörtlichen Potenzialen?“



Unterstützungsbedarf

Aus der Abbildung geht hervor, dass vier der fünf Aktivitäten und Aufgaben, die am häufigsten als Unterstützung gewünscht werden, mit ökonomischen Fragestellungen zu tun haben. Die beiden am häufigsten genannten Aktivitäten „Fördermöglichkeiten“ sowie „Information und Kontaktaufnahme mit Investoren“ zielen darauf ab, die Innenentwicklung durch externe Geldmittel direkt zu unterstützen. „Finanzielle Steuerung der Innenentwicklung“ und „Auswirkungen einer Strategie auf den kommunalen Haushalt“ sind Bereiche, zu denen sich knapp die Hälfte Unterstützung wünscht.

Ein großer Teil der Befragungsteilnehmer wünscht sich Unterstützung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerbeteiligung. Die häufige Nennung von „Öffentlichkeitsarbeit für das Wohnen im Ortskern“, „Leitbild-

entwicklung für die gemeinsam mit den Bürgern zu entwickelnden Ortskerne“ und „Anwendung von Formen der Bürgerbeteiligung“ spiegelt eine Unsicherheit, die der Bestandsaufnahme entspricht, dass die Gemeinden in diesen Feldern bisher weniger aktiv sind.

Außerdem scheinen Entscheidungshilfen bei der Frage nach Nutzung oder Abriss von leer stehenden Gebäuden erforderlich zu sein. Auch im Bereich Analyse und Planung ist Unterstützung gefragt: Fast 40 % der Befragungsteilnehmer wünschen sich Unterstützung bei der Erstellung eines Ortsentwicklungskonzeptes, der Planung und Entwicklung des Ortskerns allgemein sowie der Bestandsaufnahme und Bewertung von Flächen.

Insgesamt bilden die Befragungsergebnisse für die Weiterentwicklung des Handlungsfeldes Innenentwicklung im ländlichen Raum eine wertvolle Basis.





PROJEKT-KONZEPTION

Die repräsentative Befragung unter Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern aus ländlichen Gemeinden Baden-Württembergs bildete den Einstieg in das Projekt mit einer Laufzeit von insgesamt zweieinhalb Jahren (April 2010 bis September 2012). Das Herzstück waren zwei Coachingdurchläufe mit je fünf Terminen, an denen jeweils zehn Bürgermeister teilnahmen. Projektbegleitend wurde erhoben, welche Wirkung die Teilnehmenden dem Beratungs- und Coachingkonzept beimessen und wie sie diese Wirkung eine gewisse Zeit nach Ablauf der fünf Beratungstage einschätzen. Die vorliegende Broschüre sowie die Abschlusstagung am 13. Juni 2012 im Literaturhaus in Stuttgart zeigen, wie die Erkenntnisse in den Gemeinden umgesetzt wurden.

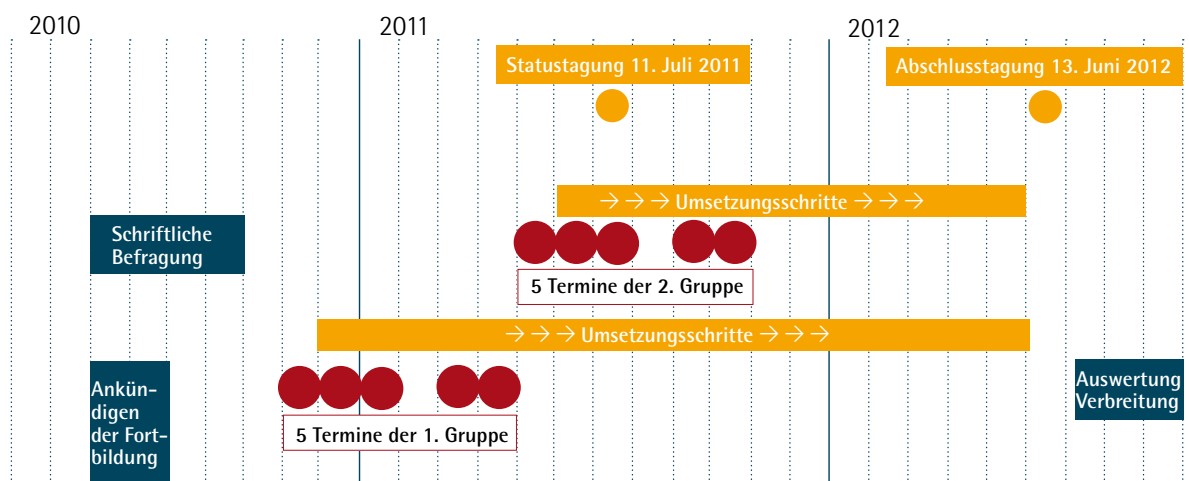
Das Coaching

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister aus ländlichen Gemeinden haben beim Thema Innenentwicklung viele ähnliche Erfahrungen und Probleme. Gleichzeitig unterscheiden sich jedoch die geografischen, personellen, historischen, kulturellen und sozialen Bedingungen und Möglichkeiten in den einzelnen Gemeinden. Zu Beginn von „Chefsache Innenentwicklung“ standen die teilnehmenden Bürgermeister an ganz unterschiedlichen Punkten eines Prozesses der Innenentwicklung in ihrer

Gemeinde. Um sowohl den Gemeinsamkeiten als auch den Unterschieden Rechnung zu tragen, wurde daher mit der Methode der Kollegialen Coaching Konferenz® in Kombination mit fachlichen Inputs zum Flächenmanagement gearbeitet.

Insgesamt 19 Bürgermeister und eine Bürgermeisterin nahmen in der Zeit von Herbst 2010 bis Herbst 2011 am Pilotprojekt teil. Sie wurden in zwei Gruppen mit je zehn Teilnehmern zusammengefasst, die sich jeweils fünf Mal trafen. Am Beginn der eintägigen Treffen standen Schilderungen zum aktuellen Stand der Innenentwicklung bzw. Rückmeldungen zu den Konsequenzen, die sich aus dem jeweils vorhergehenden Treffen ergeben hatten. Darauf folgten Fachbeiträge zu verschiedenen Themen rund um das Flächenmanagement. Im Anschluss wurden zwei Coachingeinheiten durchgeführt. Bei jedem Treffen erhielten so zwei der teilnehmenden Bürgermeister die Gelegenheit, ihr individuelles Anliegen zum Flächenmanagement zu bearbeiten. Formulierung sowie Ziel- und Lösungsfindung erfolgten in einem offenen Coachingprozess. Dabei wurde auf die besondere Situation der jeweiligen Gemeinde und des Bürgermeisters eingegangen.

Mit diesem Konzept wurde sowohl dem erwünschten Wissenszuwachs beim Thema „Flächenmanagement“ Rechnung getragen als auch den individuellen Anliegen der Teilnehmenden. Diese hatten die Möglichkeit,



für sich und für ihren Ort maßgeschneiderte praktische Lösungen zu entwickeln, mit deren Umsetzung sie unmittelbar beginnen konnten.

Kollegiale Coaching Konferenz®

Die Kollegiale Coaching Konferenz® wurde an der Führungsakademie Baden-Württemberg entwickelt und wird seit Jahren erfolgreich zur Unterstützung von Fach- und Führungskräften eingesetzt. Es handelt sich dabei um eine Methode, bei der eine Einzelperson ein Coaching durch eine Gruppe erhält. Die Gruppe setzt sich aus Personen zusammen, die in vergleichbaren beruflichen Funktionen, aber in keinem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Die Gruppenmitglieder bearbeiten abwechselnd jeweils ein spezifisches Anliegen aus ihrem beruflichen Umfeld. Zu jedem Anliegen werden konkrete Ziele entwickelt und Lösungen gefunden. Dabei wird in einem zeitlich und methodisch festgelegten Vorgehen auf die unterschiedlichen Erfahrungen, Ideen, Perspektiven und Kompetenzen aller Gruppenmitglieder zurückgegriffen.

Der Kollegialen Coaching Konferenz® liegt ein systemisch-lösungsorientiertes Coachingkonzept zugrunde. Danach wird Coaching als eine Methode der Selbstreflexion verstanden, die darauf zielt, dass am Ende der Beratungssequenz die Ergebnisse eindeutig benannt werden können. Außerdem sollen der Person, die ein Anliegen zur Klärung eingebracht hat, ihre eigenen Ressourcen für eine Lösung klarer sein. Die Methode führt in einem gut strukturierten, systematischen Prozess zu konkret umsetzbaren Handlungsoptionen für Problemstellungen im beruflichen Alltag. Der Coach erteilt dem Ratsuchenden keine Ratschläge, sondern steuert ein ziel- und lösungsorientiertes Gespräch. Dafür setzt er sein methodisches Repertoire ein, das entsprechend den ethischen Grundsätzen immer die Entscheidungs- und Wertungshoheit des Teilnehmers respektiert. Auf diese Weise können im Gespräch eigenständig Lösungsideen für die Aufgabenstellung gefunden werden.

Fachbeiträge

Neben dem Erfahrungswissen der Teilnehmer/-innen sollte auch das nötige Fachwissen in den Coachingprozess einfließen. In der vorgeschalteten schriftlichen Befragung wurde zu einem ganzen Bündel von Aktivitäten und Aufgaben des Flächenmanagements der Wunsch nach Unterstützung geäußert. Jeder der Termine wurde daher mit einem Fachbeitrag eingeleitet. Die Planung der Fachbeiträge orientierte sich an der Befragung und den Themenwünschen, die Teilnehmer zusätzlich benannten. Die folgenden Teilaspekte eines Flächenmanagements wurden vorgestellt und diskutiert:

- Dr. Barbara Malburg-Graf: Innenentwicklung und Flächenmanagement: Was ist und warum Flächenmanagement? Einführung, Bestandsaufnahme und Praxisbeispiele
- Dipl.-Geogr. Petra Schmettow: Öffentlichkeitsarbeit für das Leben im Dorfkern und Bürgerbeteiligung für die Innenentwicklung
- Dipl.-Ing. Friedrich Oesterle (Regierungsbaumeister, Projektentwickler): Investmentstrategien bei Bestandsflächen im Innenbereich
- Prof. Dr.-Ing. Gerd Baldauf (Stadtplaner): Konkrete Möglichkeiten der Aktivierung innerörtlicher Flächen und Areale aus der Sicht des Planers
- Bürgermeister Herbert Holl (Stadt Crailsheim): Möglichkeiten einer Kommune der Steuerung von Innenentwicklung durch finanzielle Anreize
- Gernot Pohl (Stadt Kirchheim u. Teck, Leiter Geschäftskreis Planung): Mobilisierung von Baulücken durch Eigentümeransprache
- Dipl.-Ing. Martin Wypior (Freier Architekt) und Dipl.-Ing. Dörte Meinerling (Freie Architektin und Stadtplanerin): Wege zum Umgang mit Baukultur im Rahmen der Innenentwicklung

Innovationen

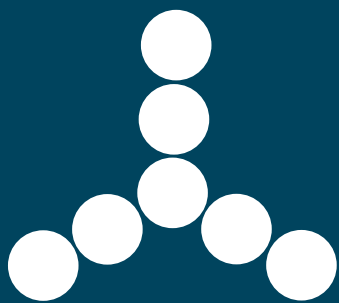
Die Kollegiale Coaching Konferenz® ist von der Führungsakademie Baden-Württemberg als ein für alle Inhalte offenes methodisches Instrumentarium konzipiert worden. Im Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ wurde sie erstmalig in eine themenspezifische Veranstaltung mit Fachbeiträgen eingebunden.

Die Synergien, die sich durch diese Kombination ergeben, stellen sowohl für die Weiterentwicklung dieser Coachingmethode als auch für das Handlungsfeld Flächenmanagement eine Innovation dar. Eine methodische Besonderheit betrifft die Rolle des beteiligten professionellen Coachs. In ihrer Grundform kann die Kollegiale Coaching Konferenz® nach einer einführenden Schulung ohne dessen Anwesenheit durchgeführt werden. Im Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ wurde dagegen die gesamte Veranstaltung durch einen professionellen Coach gesteuert und von Expertinnen begleitet. So war gewährleistet, dass die Fachbeiträge dem Bedarf entsprachen und methodengerecht in den Coachingprozess integriert waren.

Die Grundform der Kollegialen Coaching Konferenz® wurde methodisch immer wieder variiert, sodass neben den Fachbeiträgen vielfältige weitere Perspektiven zur Lösung der einzelnen Problemstellungen nutzbar gemacht werden konnten.

Eine weitere Projektinnovation war, dass der „Management“-Aspekt des Flächenmanagements betont und auf strukturierte Weise herausgearbeitet wurde. Die Grundstruktur für das Coaching bestand aus einer Zielformulierung durch den Teilnehmer und der anschließenden Bearbeitung seines Anliegens in der Coachingkonferenz. Letzteres sollte den Teilnehmer in die Lage versetzen, eine eigene Strategie zu entwickeln, möglichst messbare Ziele in eine Zielhierarchie einzubauen und Maßnahmen zu benennen. Die Arbeit mit Zielfragebögen und einer sogenannten Zielpyramide unterstützte die Teilnehmenden darin, Strategien zu überprüfen, Prioritäten zu setzen und die Erkenntnisse aus den Fachbeiträgen sowie den Kollegialen Coaching Konferenzen® systematisch zu integrieren.





KOMMUNALE PRAXIS



SCHLÜSSELFRAGEN DER INNEN- ENTWICKLUNG IM COACHING

Flächenmanagement und Innenentwicklung in kleinen ländlichen Gemeinden befördern – so lautete das Ziel des Qualifizierungs- und Beratungsangebotes „Chefsache Innenentwicklung“. An dieser Stelle soll nun ein Einblick in die kommunale Praxis der teilnehmenden Bürgermeister gegeben werden: Welche Ziele definieren sie und welche Strategien entwickeln sie, um die Innenentwicklung voranzubringen? Welche Schritte gehen sie und wie sieht die Umsetzung der Strategien aus?

Die folgenden Seiten geben zunächst einen Überblick über die Themen der Innenentwicklung, die einen großen Raum bei den insgesamt zehn Zusammenkünften der beiden Bürgermeistergruppen einnahmen. Dabei zeigt sich, dass es bei aller Verschiedenheit der Gemeinden einige zentrale, für alle relevante Schlüsselfragen gab.



Dr. Barbara Malburg-Graf definierte in einem Gesamtüberblick die Aufgaben der Innenentwicklung. Sie erläuterte anhand von Praxisbeispielen, wie die Analyse und Bewertung von Flächenpotenzialen als ein Instrument des Flächenmanagements eingesetzt werden kann.

Positive Identifikation mit dem Ortskern in Gefahr

Der drohende Bedeutungsverlust des Ortskerns durch Leerstände und schlechte Bausubstanz wurde von allen Teilnehmern thematisiert und in sehr ähnlicher Weise dargestellt. Gebäude und Grundstücke im Ort werden nicht mehr genutzt, sie werden baufällig bzw. zur Brache und stechen teilweise sogar als „Schandfleck“ in der öffentlichen Wahrnehmung heraus.

Dies hat negative Wirkungen auf die Umgebung: Es besteht die Gefahr, dass auch in der Nachbarschaft Investi-

tionen ausbleiben und Gebäude und Grundstücke keine Nachnutzer mehr finden. Die vorher positive Identifikation mit dem Ort droht verloren zu gehen. Verstärkend kommt hinzu, dass gerade in der Ortsmitte häufig die Älteren wohnen, die zu Investitionen meist nicht mehr bereit sind.

Die nachfolgende Generation darf noch nicht entscheiden oder hat sich innerlich oder ganz real schon vom Ort verabschiedet. Die Ortsmitte droht immer mehr an Bedeutung zu verlieren, häufig wird vom „Ausbluten“ gesprochen – und dies, obwohl sich viele Bürgerinnen und Bürger bewusst oder unbewusst gerade über die Ortsmitte und ihre charakteristischen Gebäude, Plätze, Wege und Lokalitäten mit ihrem Heimatort identifizieren.

Umgang mit Eigentum als Handlungsdruck und Grenze

Die Beschreibung macht deutlich: Hier sind Bürgermeister zum Handeln aufgefordert, wenn sich etwas bewegen soll. Häufig empfinden sie ihren Entscheidungsspielraum jedoch als relativ eng.

Ein zentrales Thema der Coachingrunden war deshalb das meist schwierige Zugehen auf Eigentümer. Im Gespräch tun sich vor allem die folgenden Hürden auf, welche die Befragungsergebnisse zu Projektbeginn bestätigen:

- Zu hohe Preiserwartungen (insbesondere bei älteren Eigentümern, die sich möglicherweise an Grundstückspreisen der Vergangenheit orientieren)
- Kein Interesse am Verkauf, weil die finanzielle Notwendigkeit fehlt
- Streit zwischen den Erben



Dipl.-Ing. Friedrich Oesterle, Regierungsbaumeister und Projektentwickler, lieferte zu diesem Problemfeld Praxistipps zu Investmentstrategien bei Bestandsflächen im Innenbereich, gab Hinweise zur Produktentwicklung und zum Marketing für innerörtliche Schlüsselgrundstücke.

Insbesondere Schlüsselgrundstücke in der Ortsmitte erzeugen politischen Handlungsdruck. Angebot und Nachfrage kommen nicht von alleine zusammen. Vor diesem Hintergrund stehen die Gemeindeverantwortlichen auch immer wieder vor diesen Fragen:

- In welchen Fällen soll die Gemeinde selbst als Investor oder zumindest als Zwischenerwerber auftreten und Lösungen für eine Projektentwicklung in der Ortsmitte suchen?
- Wie finde ich gegebenenfalls einen passenden Investor?
- Wie sieht eine angemessene Gesprächsführung mit Eigentümern und Investoren aus?
- Wie erreiche ich einen vernünftigen Verkaufspreis, wenn die Gemeinde als Käufer oder Zwischenerwerber auftreten will?

Die Jungen im Ort halten

Ein drängender Wunsch der Teilnehmenden war, dem demografischen Wandel zu begegnen, um der eigenen Gemeinde eine Zukunft zu eröffnen. Angesichts der geringen Größe der Gemeinden und ihrer Ortsteile ist jedes junge Paar, das einen Haushalt gründen möchte und dies nicht am Ort umsetzt, ein schmerzlicher Verlust für Kindergarten, Schule und Vereine – und ein Rückschlag für die Zukunftssicherung des Ortes.

Aus diesem Grund thematisierten einige Teilnehmer die

Notwendigkeit, Mietwohnungen für junge Paare wenigstens als Übergangslösung anzubieten.

Angesprochen wurde aber auch die Schwierigkeit, sich ganz und gar von der Option zumindest kleiner Neubaugebiete oder Ortsabrundungen zu verabschieden. Das Bauen soll zumindest in Baulücken und kleinen innerörtlichen Baugebieten realisierbar sein, weshalb der Abbruch von Gebäuden und die Neuordnung von kleinen Quartieren eine große Rolle spielt.



Prof. Dr.-Ing. Gerd Baldauf, Stadtplaner, referierte über konkrete Möglichkeiten der Aktivierung innerörtlicher Flächen und Areale aus der Sicht des Planers.



Gernot Pohl, Leiter des Geschäftskreises Planung der Stadt Kirchheim u. Teck, berichtete über seine Erfahrungen bei der Mobilisierung von Baulücken durch Eigentümeransprache.

Dilemma und Teufelskreis Überangebot

Die Bürgermeister stehen häufig vor dem schwer lösbaren Dilemma, Baulücken im Neubaugebiet auffüllen zu müssen und gleichzeitig den Gebäude- und Flächenbestand im Ortskern aktivieren und modernisieren zu wollen. Häufig hat die Gemeinde selbst noch Grundstücke im Neubaugebiet zu verkaufen, muss mit dem Grundstückserlös ihre Investition refinanzieren und will keine Haushaltsgründer und „Häuslebauer“ verlieren.

Hinzu kommen die Grundstücke in privater Hand, die von den Eigentümern nicht am Markt angeboten werden. Die Gemeinde hat jedoch ein wirtschaftliches Interesse an der Vermarktung der Grundstücke, weil sie durch die Erschließung des Baugebietes einmalig oder laufend in technische und soziale Infrastrukturmaßnahmen investiert hat bzw. immer noch investiert.



Herbert Holl, Bürgermeister der Stadt Crailsheim, beschrieb am Beispiel des Forschungsprojektes „Kernmodell“ die Möglichkeiten einer Kommune zur Steuerung von Innenentwicklung durch finanzielle Anreize.

Hier tut sich ein echter Teufelskreis auf: Damit sich auch diese Infrastrukturmaßnahmen (etwa Investitionen in Schulen und Kindergärten) lohnen, müssen Bürger am Ort gehalten werden.

Sind keine Grundstücke für die Gemeinde verfügbar und versucht sie deshalb, eigene Grundstücke zu entwickeln und anzubieten, so scheint dies zwar auf den ersten Blick verständlich. Die Strategie verstärkt jedoch das Problem des Überangebotes. Denn gleichzeitig will die Gemeinde ja Interessenten die Nutzung der Schlüsselgrundstücke in der Ortsmitte schmackhaft machen. Noch schwieriger wird es schließlich, wenn der Wunsch nach moder-

nem Wohnen kostengünstig mit den Anforderungen des Denkmalschutzes in Einklang gebracht werden soll.

Allein auf weiter Flur bei der Innenentwicklung?

In dieser Gemengelage der Anforderungen und Konflikte sehen sich die teilnehmenden Bürgermeister oft allein auf weiter Flur. Es gibt häufig noch kein abgeschlossenes Meinungsbild im Gemeinderat. Und wie soll die Aufklärung und Überzeugung der Bürgerschaft gelingen? Allzu lange war das Wachstum nach außen eine nur von Wenigen hinterfragte Strategie der Gemeindeentwicklung. Häufig gestellte Fragen lauteten deshalb: Wie gewinne ich Mitstreiter für die Innenentwicklung? Wie überzeuge ich die Bürger von der Richtigkeit dieses Weges? Wann sollen Bürger über welche Schritte genau informiert werden? Und wann und worüber sollen sie mitreden, am Ende sogar mitentscheiden?



Dipl.-Geogr. Petra Schmettow beschrieb den Stellenwert, die Grenzen und die Chancen von Bürgerbeteiligung für die Innenentwicklung und stellte Beispiele für Öffentlichkeitsarbeit für das Leben im Ortskern vor.



Der Freie Architekt Martin Wypior und die Freie Architektin und Stadtplanerin Dörte Meinerling erörtern bei der Statustagung im Juli 2011 Wege zum Umgang mit Baukultur im Rahmen der Innenentwicklung.

BÜRGERMEISTER PRÄSENTIEREN IHRE ERGEBNISSE



Welche Erkenntnisse haben die am Projekt teilnehmenden Bürgermeister gewonnen und welche Ergebnisse haben sie erzielt? Auf den folgenden Seiten werden die Projektteilnehmer aus ihrer Perspektive darüber berichten.

Um das Besondere des Projekts „Chefsache Innenentwicklung“ zu verdeutlichen, wurde das Kapitel analog zu den wichtigsten Projektbausteinen strukturiert:

❶ ZIELFORMULIERUNG

❷ STRATEGIE

❸ ANLIEGEN

❹ REFLEXION



1

ZIELFORMULIERUNG

FÜR EINE NACHHALTIGE INNENENTWICKLUNG

Zielformulierungen

- machen das eigene Handeln verlässlich und für andere transparent,
- beruhen auf einer langfristigen Vision, reichen also über das „Tagesgeschäft“ hinaus,
- müssen trotzdem flexibel bleiben und
- sollten auch überprüfbar sein.

Im Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ stand die Zielformulierung für eine nachhaltige Innenentwicklung durch jeden einzelnen Teilnehmenden für sich und seine Gemeinde im Zentrum. Die erste Gruppe von zehn Bürgermeistern bearbeitete einen Fragenkatalog „Von der Vision zum Ziel“. Dabei wurde auch gefragt, woran die Zielerreichung erkennbar sein würde. Die Teilnehmenden der zweiten Gruppe erarbeiteten mit Hilfe einer Zielpyramide eine Vision, strategische Ziele, operative Ziele und Maßnahmen. Entscheidend ist dabei eine Zielhierarchie, um Prioritäten zu setzen und eine Strategie erarbeiten zu können.



ZIELE FÜR KAPPEL- GRAFENHAUSEN

IN WORTEN UND IN ZAHLEN



Jochen Paleit
Gemeinde Kappel-
Grafenhausen,
Ortenaukreis,
4.808 Einwohner.
Jochen Paleit ist seit
2008 im Amt.

Qualitative und quantitative Ziele

Zu Projektbeginn wurden qualitative Ziele formuliert, wie zum Beispiel „Zuzug von Familien in den Ortskern“. Diese Ziele sind nach wie vor aktuell und bedürfen keiner Korrektur. Ebenfalls am Beginn stand die Zielsetzung, die Außenentwicklung am Ortsrand um 4,4 ha zu reduzieren, was durch den Verzicht auf ein ganzes Baugebiet erreicht werden sollte. Auch dieses Ziel bietet heute noch eine Orientierung. Jedoch erscheint eine völlige Aufgabe des Baugebietes auch langfristig nicht realistisch, da eine Aktivierung aller Flächenpotenziale im Innenbereich nicht möglich sein dürfte. Um die Erfolge der Innenentwicklung an einer konkreten Zahl

messen zu können, müsste der Erfolgsindikator aus meiner Sicht immer wieder an die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Nutzen der Zielformulierung

Die grundsätzliche Strategie für unsere Gemeinde, die Ziele der Innenentwicklung zu erreichen und damit die Umwelt zu entlasten, ist klar. Der Nutzen der Zielformulierung bestand unter anderem darin, mit konkreten Maßnahmen zu beginnen, z. B. einen Lärmaktionsplan zu erstellen oder Eigentümer von Baulücken zu kontaktieren.

Grenzen der Zielformulierung

Die Ziele habe ich subjektiv und individuell als Richtschnur für mein Handeln formuliert. Für eine stärkere Kommunikation nach außen müssten sie durch den Gemeinderat beschlossen werden. Die Effizienz der Strategie ist aus meiner Sicht dadurch beeinträchtigt, dass eine Gemeinde nur sehr bedingt Einfluss auf private Eigentümer von „Baulücken“ und Leerständen nehmen kann.



Im Luftbild werden
Baulücken in Grafen-
hausen sichtbar

ZIELE FÜR KIRCHBERG-SINNINGEN



Jochen Stuber

Gemeinde Kirchberg
an der Iller,
Landkreis Biberach,
1.910 Einwohner.

Jochen Stuber ist seit
2010 im Amt.

Die Arbeit mit Zielformulierungen war mir bei dem komplexen Handlungsfeld der Innenentwicklung sehr hilfreich, denn so konnte ich aus Visionen und strategischen Zielen strukturiert Einzelziele ableiten und diese wiederum mit konkreten Maßnahmen belegen.

Großes Flächen- und Veränderungspotenzial

Die historische Ortslage von Sinningen ist durch eine Reihe von landwirtschaftlichen Anwesen geprägt, von denen heute nur noch eines in der ursprünglichen Weise genutzt wird. Hier besteht und entsteht ein großes Flächen- und Veränderungspotenzial. Fehlentwicklungen in den vergangenen Jahren (unstrukturiertes Verbauen von Potenzialen, z. B. durch Zufahrten, unpassende Gebäu- degrößen oder nicht ins Ortsbild passende Dachformen, die einer Nutzung für Fotovoltaik-Anlagen geschuldet sind) und die Nachfrage von Ortsansässigen nach Bau- plätzen führten zu der Überlegung, ob ein Bebauungs- plan zur Problemlösung geeignet sein könnte.

☞ *Das Ableiten von konkreten Einzel- zielen und Maßnahmen war für mich der wichtigste Schritt.*

Bauernhäuser und
Gärten prägen das
Ortsbild



Ziele und Maßnahmen

Über allem stand das übergeordnete Ziel, den Innenbereich zu beleben, indem Neu- und Umbauten sowohl durch Private als auch durch die Kommune ermöglicht werden. Als Indikatoren für die Realisierung der formulierten Ziele sollten die Nachfrage nach innerörtlichen Bauplätzen und Fördermittelanträge an das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum herangezogen werden. Aus dem übergeordneten Ziel habe ich weitere Ziele und zugehörige Maßnahmen entwickelt:

🗨️ *Mein konkretes Ziel für das Projekt war: eine Antwort auf die Frage zu finden: Wie kann ich Bürger und Investoren für Innenentwicklung motivieren?*

Ziele	Maßnahmen
1. Das Bewusstsein der Bürgerschaft für die Innenentwicklung wecken	Informieren der Bürgerschaft durch geeignete Formen der Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung
2. Für innerörtliche Bereiche nachhaltige und transparente Rahmenbedingungen schaffen	Erstellen eines Bebauungsplans
3. Die Gemeinde muss als Vorbild in größere innerörtliche Flächen investieren, diese aufbereiten und einer Bebauung zuführen	• Gespräche mit potenziellen Grundstückseigentümern • Förderanträge stellen



Im Entwurf des Bebauungsplans als Entwicklungsbereich definierte Fläche

EINE ZIELPYRAMIDE FÜR GÜTENBACH



Rolf Breisacher

Gemeinde Gütenbach,
Schwarzwald-
Baar-Kreis,
1.200 Einwohner.
Rolf Breisacher ist seit
2010 im Amt.

Der Aufbau der Zielpyramide in den Stufen „Vision, strategische Ziele, operative Ziele und (konkrete) Maßnahmen“ hat mir Klarheit und Weitsicht verschafft. Aus der Fülle der Ideen und Gedanken zum großen Thema der Innen- und Ortsentwicklung entstand so eine visuell wahrnehmbare Richtschnur, die es mir leichter macht, die Handlungsoptionen nach Bedeutung und Dringlichkeit zu unterscheiden.

Visionen und strategische Ziele

Die Vision einer lebens- und liebenswerten Ortsmitte mit umtriebigen Menschen und einer ansprechenden Infrastruktur stand über allem anderen. Sie bildete damit die Spitze meiner Zielpyramide. Darin war diese sicher den Zielpyramiden der anderen Teilnehmer ähnlich. Aber schon bei der nächsten Stufe, den strategischen Zielen,

flossen die ganz individuellen und die örtlichen Rahmenbedingungen ein. Dazu gehörten die Konzentration auf ein bestimmtes innerörtliches Gebiet und die für Gütenbach wichtige Frage, wie man mit leer stehenden Objekten umgeht, nach denen keine Nachfrage besteht, weil die Wohnraumsuchenden andere Wohnvorstellungen haben.

Operative Ziele und Maßnahmen

Die nächsten Fragen, für die ich Antworten und Vorgehensweisen finden musste, lauteten:

- In welcher Form sollen die Bürger beteiligt werden?
- Geht es um den Abbruch oder doch eher um die Sanierung bestimmter Gebäude?
- Welche Brache kann und soll revitalisiert werden?
- Für welche Maßnahmen wird finanzielle Förderung benötigt? Und für welches Förderprogramm bewerben wir uns?

Auf dieser Stufe habe ich die Zielpyramide als eine ganz konkrete To-do-Liste verwendet, auf der – neben anderen Punkten – zu lesen war: „Erläuterung der Vor- und Nachteile des ELR und des Landessanierungsprogramms im Gemeinderat“ oder „Anruf bei einem Grundstückseigentümer“.

Die Ortsmitte von
Gütenbach ist durch die
Firma Faller geprägt



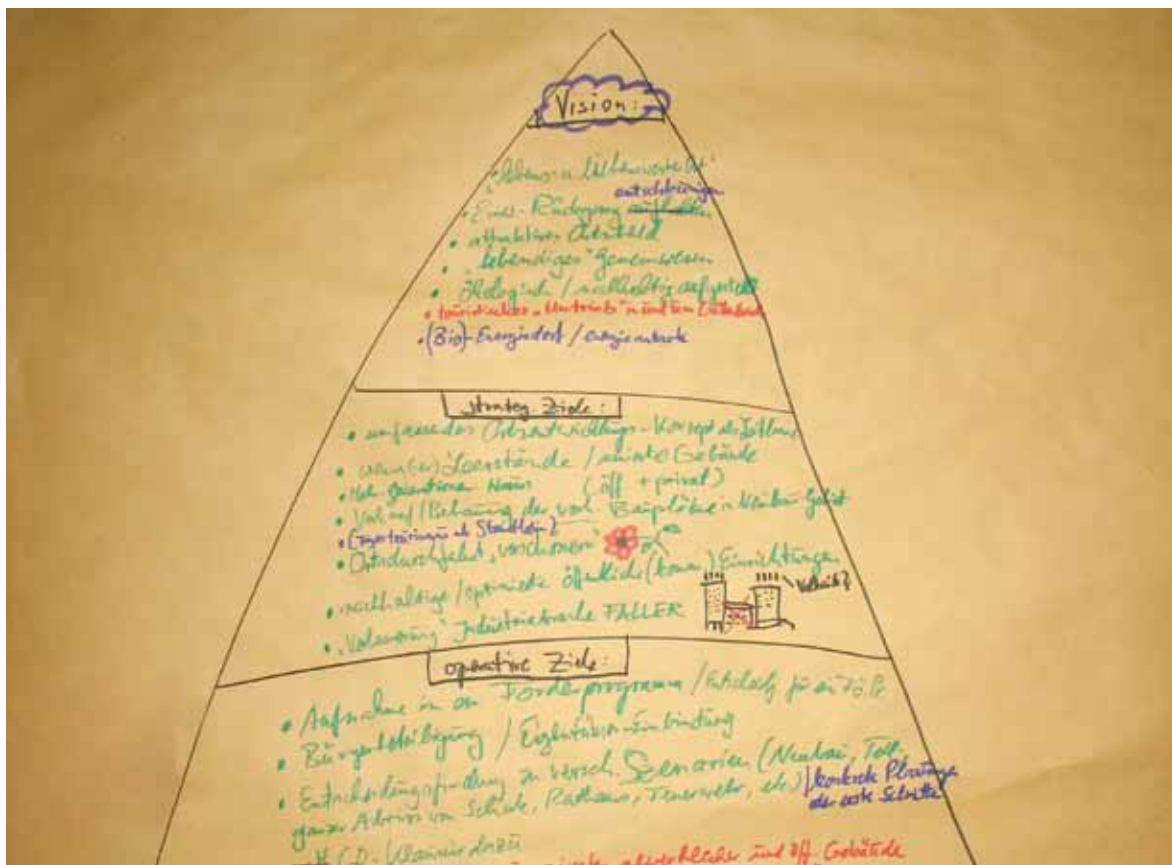
Zielpyramide als dynamisches Instrument

Insofern ist die Pyramide nichts Statisches. Vielmehr habe ich sie bei jedem der Coachingtermine des Projektes „Chefsache Innenentwicklung“ ergänzt oder korrigiert – je nach veränderten Rahmenbedingungen (Haushaltslage, neue Eigentumsverhältnisse). Auch der zeitliche Abstand zwischen den Terminen und die kollegiale Diskussion fanden in der Zielpyramide ihren Niederschlag. Durch die Verwendung unterschiedlicher Farben blieb visuell nachvollziehbar, welchen Weg die Überlegungen zu den verschiedenen Zeitpunkten genommen hatten. „Die Vision eines Wolkenkuckucksheims wird mit dem Werkzeug „Zielpyramide“ systematisch heruntergebrochen auf eine Arbeitsweise, wie sie gerade für meine Region, den Schwarzwald mit seiner Uhrmacher- und

Feinmechanikgeschichte, zugeschnitten scheint: Passt, wackelt und hat Luft!“

Als Ergebnis habe ich nun eine klare Vorstellung davon, was wünschenswert, aber auch was für uns machbar ist und wie eine handhabbare Vorgehensweise aussehen kann.

☛ Mit der Zielpyramide wurde den Teilnehmern ein wichtiges, effektives und strukturierendes Werkzeug an die Hand gegeben.



Die Zielpyramide als visuelles Instrument

ANALYSE FÜR SIMMERSFELD



Jochen Stoll

Gemeinde
Simmersfeld,
Landkreis Calw,
2.150 Einwohner.
Jochen Stoll ist seit
2009 im Amt.

Handlungsbedarf im Ortsteil Simmersfeld

Den Ortsteil Simmersfeld kennzeichnen die folgenden Merkmale:

- Rückgang der Bevölkerung und Überalterung
- Überdurchschnittliche Anzahl an Potenzialflächen, insbesondere an Baulücken, sowie zunehmende Anzahl leer stehender Gebäude
- Geringe Nachfrage nach Wohnbauland
- Noch rund 70 verfügbare Bauplätze im Neubaugebiet
- Geringe Verkaufs- bzw. Mitwirkungsbereitschaft der Grundstückseigentümer
- Kein differenziertes Angebot an unterschiedlichen Wohnformen (Seniorenwohnen, Eigentumswohnungen, Barrierefreiheit)
- Fehlende Ortsmitte
- Dezentrale Kinderbetreuung

Bestandsaufnahme

Simmersfeld wurde in das Förderprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ aufgenommen. Daraufhin konnte 2011 ein externes Planungsbüro mit einer Bestandsaufnahme beauftragt werden. So wurden z. B. alle Grundstückseigentümer befragt, ob eine Bebauung der Baulücken geplant ist oder welche Hindernisse der Bebauung entgegenstehen. Die Ergebnisse wurden in einer Bürgerversammlung vorgestellt.

Das Thema Innenentwicklung stieß auf große Resonanz in der Bürgerschaft. Wir haben den Bürgerinnen und Bürgern eine kostenlose Beratung angeboten, die von vielen angenommen wurde.

Städtebauliche Defizite und Aufgabenstellungen

Die Untersuchung ergab eine ganze Reihe städtebaulicher Probleme:

- An 86 von 202 Haupt- und wesentlichen Nebengebäuden besteht mittlerer Modernisierungs- und Instandsetzungsbedarf
- An 10 Gebäuden bestehen teilweise erhebliche bauliche Mängel, ihr Erhalt ist fraglich
- Bei Wohngebäuden mit Modernisierungs- bzw. Umnutzungsbedarf gibt es erhöhte Leerstandsquoten und es gibt deutliche Defizite in der Energieeffizienz im Altbaubestand
- In kommunalen Infrastruktureinrichtungen (z. B. dem Rathaus) besteht hoher Modernisierungs- und Instandsetzungsbedarf
- Es fehlt ein Ortsmittelpunkt, wie z. B. ein Dorfplatz, und im Bereich der Kleinkunsthöhne gibt es Gestaltungsmängel
- Teilweise besteht ein Nutzungskonflikt zwischen Landwirtschaft und Wohnen
- Ein hohes Verkehrsaufkommen entlang der Ortsdurchfahrt beeinträchtigt die Wohnqualität
- Im Straßenraum fehlen teilweise begleitende Grünstrukturen
- Rückbereiche sind teilweise untergenutzt, private Vorzonen zu wenig strukturiert

Ziele und Prioritäten

Darauf aufbauend wurden kommunale Ziele formuliert:

- Modernisierung und Instandsetzung von privater und öffentlicher Bausubstanz, differenziert nach Intensität der Maßnahme
- Sicherung und Stärkung des Wohnens im Hauptort bzw. entlang der Ortsdurchfahrt
- Sicherung und Stärkung der öffentlichen Infrastruktur (Rathaus) und des innerörtlichen Einzelhandels
- Abbruch nicht erhaltenswerter Gebäude mit anschließender Neuordnung bzw. Neubebauung
- Revitalisierung von Flächen und Entflechtung von städtebaulichen Gemengelagen
- Verbesserung der Energieeffizienz im Altbaubestand
- Neugestaltung und Aufwertung der innerörtlichen Erschließungsbereiche – insbesondere Durchgrünung der Straßenräume und Plätze

„Anfangs war ich etwas skeptisch, ob mir die fünf Termine nützen würden. Allerdings hat sich das im Laufe der Reihe geändert und die Termine lieferten wertvolle Informationen.“

Der Gemeinderat hat Prioritäten festgelegt, in welcher Reihenfolge die Maßnahmen umgesetzt werden sollen, um die Ziele zu erreichen. Dieses Konzept bildet die Grundlage für einen Antrag auf Förderung durch das Landessanierungsprogramm.

„Wir hoffen auf eine Aufnahme ins Landessanierungsprogramm, um die notwendigen Maßnahmen durchführen zu können.“



Erhebung des
Gebäudezustandes
und der Leerstände

2

STRATEGIE FÜR DIE UMSETZUNG

Die Elemente „Kollegiale Coaching Konferenz®“ und „Wissenstransfer durch Fachbeiträge“ sollten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglichen, eine auf ihre Gemeinde angepasste Strategie zu erarbeiten oder eine vorhandene Strategie zu überprüfen. Das Projekt mit seinen fünf Terminen war für die Teilnehmenden keineswegs die „Stunde Null“ in Sachen Innenentwicklung. Mit ihren unterschiedlichen Amtszeiten als Bürgermeister und ihren unterschiedlich strukturierten Gemeinden mit ganz verschiedenen Lagemerkmalen und Historien standen sie zu Projektbeginn oft an völlig verschiedenen Punkten.

Und dennoch gab es eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Strategieentwicklung. Den Bürgermeistern bot sich durch die Teilnahme die Gelegenheit,

- eine Gesamtstrategie für die Innenentwicklung zu erarbeiten;
- Prioritäten zu erkennen und unterschiedliche Ziele in die Gesamtstrategie einzubauen;
- eine Strategie so zu konkretisieren, dass die abstrakte Aufgabenstellung der Innenentwicklung mit konkreten Maßnahmen ausgestaltet wird;
- eine Strategie argumentativ zu schärfen und sie verschiedensten Gesprächspartnern nachvollziehbar zu machen;
- Argumente für die eigene Haltung zu entwickeln und diese überzeugend vertreten zu können;
- die Aktivierung eines Schlüsselareals in die langfristigen Ziele der Gemeindeentwicklung einzuordnen und damit die Bedeutung der Aufgabe zu reflektieren;
- Anregungen zu bekommen, wie die Strategie mit den lokalen Akteuren gemeinsam weiterentwickelt werden kann.

STRATEGIE FÜR EINE INNERÖRTLICHE FLÄCHE IN BERNSTADT



Oliver Sühning

Gemeinde Bernstadt,
Alb-Donau-Kreis,
2.080 Einwohner.
Oliver Sühning
ist seit 2005 im
Amt.

Untersuchungsraster (MELAP = Modellvorhaben zur Eindämmung des Landschaftsverbrauchs durch Aktivierung des innerörtlichen Potenzials, 2003–2008):

1. Dokumentation der strukturellen Ausgangslage des Ortes
2. Ermittlung der innerörtlichen Potenziale
3. Bewertung der Aktivierbarkeit
4. Aktivierung der Potenziale

Grundlage: Gemeindeentwicklungskonzept

Angesichts des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die städtebaulichen und sozialen Strukturen hat die Gemeinde Bernstadt bereits in den Jahren 2007/2008 ein Gemeindeentwicklungskonzept (GEK) erarbeitet. Es ist die Grundlage für die weitere Entwicklung der Gemeinde, für die Fortschreibung des Flächennutzungsplans und für städtebauliche Verbesserungsmaßnahmen, insbesondere in der Ortsmitte. Ziel ist es, eine Gesamtperspektive aufzuzeigen, die durch die Umsetzung konkreter Einzelmaßnahmen erreicht werden kann. Das GEK orientiert sich dabei am MELAP-

Die ehemalige landwirtschaftliche Hofstelle

In zentraler innerörtlicher Lage befindet sich eine ehemalige landwirtschaftliche Hofstelle, bestehend aus einem großräumigen Hauptgebäude sowie mehreren Nebengebäuden, die allesamt nicht mehr genutzt werden. Die Fläche dieses brachliegenden Areals umfasst rund 8.000 m². Die Gebäudesubstanz ist sehr schlecht. Daher halten wir eine Sanierung und Weiternutzung der vorhandenen Bausubstanz nicht für realistisch. Das Areal befindet sich im Eigentum mehrerer privater Personen.



Beispiel für
erschlossene
Baulücke
in Bernstadt

Formulierung des Ziels

Die brachliegende Hofstelle soll im Zuge eines schlüssigen städtebaulichen Nutzungskonzeptes überplant werden. Das Nutzungskonzept beinhaltet folgende Elemente:

- Altersgerechtes Wohnen im ländlichen Raum
- Öffentliche Infrastruktureinrichtungen, wie Kinderkrippe und gemeindliche Mehrzweckräume
- Privatgewerbliche Angebote

Eine Strategie für die Projektrealisierung

Angesichts der Komplexität des Falls ist für das Beispiel der Hofstelle eine eigene Strategie notwendig. Zum Einstieg in die Arbeit sind einige vorbereitende Schritte notwendig:

- Alle beteiligten Personen, Institutionen und Entscheidungsträger müssen dafür sensibilisiert werden, dass die Reaktivierung der brachliegenden Hofstelle erforderlich ist, um die gemeindlichen Ziele zu erreichen.

- Um entscheiden zu können, ob die Nutzungsidee grundsätzlich realistisch ist, sind die Rahmenbedingungen zu prüfen, z. B.: Wie groß ist der Bedarf an altersgerechter Infrastruktur im Ort? Wie ist die Projektbeteiligung und das Interesse Dritter (Investoren, Bauträger) einzuschätzen? Ist das Grundstück überhaupt verfügbar und welche baurechtlichen Besonderheiten liegen ggf. vor (Denkmalschutz u. Ä.)?
- Ein Nutzungskonzept und eine Umsetzungsstrategie sind zu erarbeiten. Weder das eine noch das andere kann abschließend sein, sondern beides muss im Laufe der Projektentwicklung und Projektumsetzung immer wieder überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.
- Die Gemeinde nutzt alle unterstützenden und begleitenden Instrumente und Institutionen für die Projektrealisierung, z. B. Planungsbüros als externe Projektpartner im Zuge der Konzepterstellung und der städtebaulichen Beratung sowie die Beratung durch das Regierungspräsidium Tübingen und das Landratsamt in Fragen der finanziellen Förderung.

Die alte Hofstelle
ist ein Potenzial
in der historischen
Ortsmitte



GESAMTSTRATEGIE FÜR PFRONSTETTEN- AICHELAU



Reinhold Teufel

Gemeinde
Pfronstetten,
Landkreis Reutlingen,
1.540 Einwohner.
Reinhold Teufel ist seit
2008 im Amt.

Überzeugungsarbeit in der Gemeinde leisten

Auch für Pfronstetten zeigt die absehbare demografische Entwicklung deutlich, dass es unumgänglich ist, die bestehenden Siedlungsflächen durch die ohnehin abnehmende Wohnbevölkerung möglichst effizient zu nutzen. Damit soll ein Wachstum nach außen, das immer auch ein Wachstum der zu unterhaltenden Infrastruktur mit sich bringt, vermieden werden.

Die dafür nötige Überzeugungsarbeit kann nicht auf übergeordneter Ebene geleistet werden. Sie muss vielmehr in jeder Gemeinde und in jedem Ortsteil angestrebt werden. Daher war es sehr sinnvoll, über die Veranstaltungsreihe „Chefsache Innenentwicklung“ Beispiele und Ideen aus unterschiedlichen Teilen des Landes zusammenzutragen und in gemeinsamen Diskussionen neue Ansätze zu entwickeln.



Neues Gewerbegebiet für wachsenden Betrieb?

Als das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ begann, stand in Pfronstetten eine wichtige Weichenstellung an. Im Ortsteil Aichelau hatte sich eine Firma innerhalb weniger Jahre von einem Kleinbetrieb zum Weltmarktführer im Bereich Behindertenmobilität entwickelt. Aus sieben Mitarbeitern wurden schnell über 120. Damit entstand auch ein erheblicher städtebaulicher und lokalpolitischer Konflikt: Soll das Unternehmenswachstum weiter ermöglicht werden, auch wenn dadurch eigentlich für Wohnen vorgesehene Flächen auf der „grünen Wiese“ genutzt werden müssen? Die Alternative wäre ein neues Gewerbegebiet am anderen Ende des Ortsteiles gewesen. Bei näherem Hinsehen zeigten sich jedoch gravierende Nachteile dieser Lösung:

- Durch den unvermeidlichen innerbetrieblichen Verkehr wäre der ohnehin schon durch Unternehmensverkehr belastete Ortskern noch stärker belastet worden
- Zusätzliche Flächen müssten für die gewerbliche Bebauung neu in Anspruch genommen werden, obwohl es für die Flächen, die für den Wohnungsbau vorgesehen sind, kaum Bedarf gibt

Stärkung des Wohnens in der Ortsmitte

In einem längeren Prozess mit mehreren Bürgerversammlungen wurde schließlich zusammen mit einem Planungsbüro ein Ortsentwicklungskonzept erarbeitet. Dieses Konzept legt den Schwerpunkt der Wohnfunktion dorthin, wo er hingehört: zurück in den alten Ortskern. Hier gibt es heute schon viele Leerstände und angesichts der Altersstruktur wären in wenigen Jahren ganze Straßenzüge unbewohnt.

Ganz ohne „Flächenverbrauch“ wird jedoch die Umsetzung des Ortsentwicklungskonzepts nicht funktionieren: Auch an den Ortsrändern sollen einige wenige neue Bauplätze möglich werden, die dann als Kristallisationspunkte der städtebaulichen Erneuerung wirken sollen. Wo schon eine junge Familie wohnt, dort lassen sich Bauwillige eher dazu bewegen, alte Bausubstanz zu sanieren oder nach einem Abbruch einen Neubau zu realisieren.

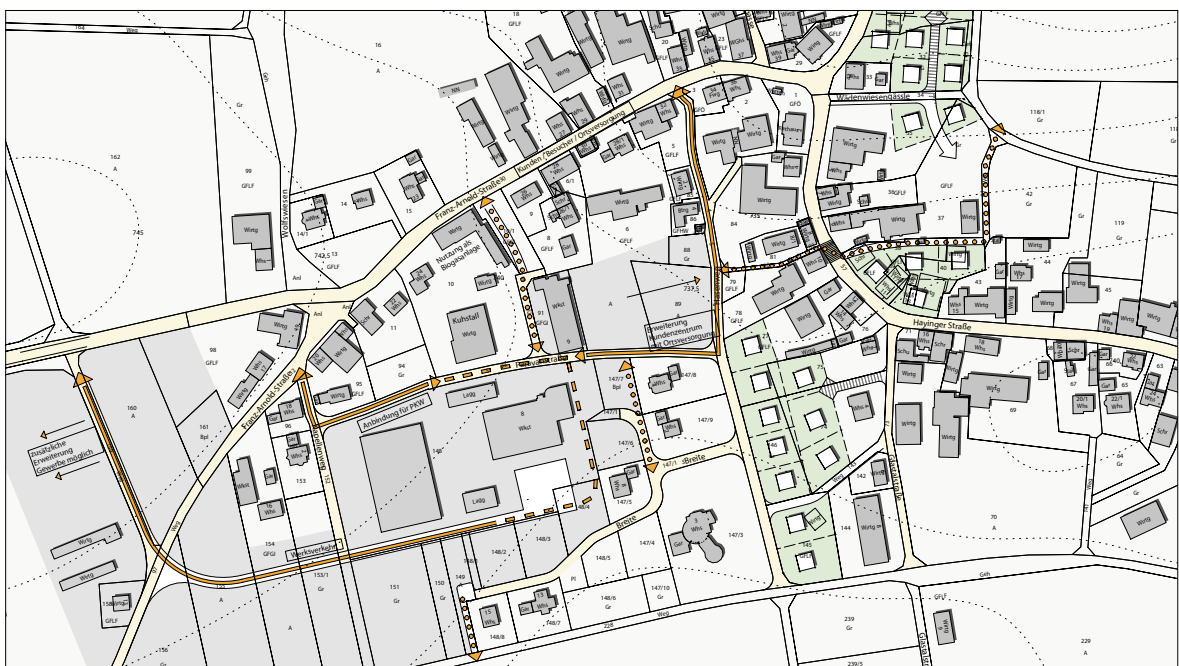
Die auf diese Weise entbehrlichen Wohnbauflächen am südwestlichen Ortsrand können nun von der Firma zur Erweiterung genutzt werden. Hinzu kommt: Das neue Firmenareal kann über eine neu zu schaffende Straße direkt an die überörtlichen Verkehrswege angebunden werden. Dadurch wird die Verkehrsbelastung im alten Ortskern reduziert – auch das eine Maßnahme, die die innerörtliche Wohnfunktion stärkt.

Intensiver Dialog schafft Akzeptanz

Beim Prozess zur Erstellung des Ortsentwicklungskonzepts hat uns überrascht, auf wie viel Akzeptanz zunächst als „kritisch“ eingeschätzte Planungsideen gerade auch bei der älteren Bevölkerung stoßen, wenn man sich die Zeit nimmt, diese umfassend gemeinsam zu erörtern und zu entwickeln. Fast noch stärker als die Jüngeren standen die älteren Mitbürgerinnen und Mitbürger hinter der Idee der Reaktivierung des Ortskerns – und dies aus einem ebenso einfachen wie einleuchtenden Grund: Sie sind es, die heute schon hautnah erleben, dass das Dorf tagsüber, wenn die Berufstätigen bei der Arbeit sind, nahezu ausgestorben ist.

☛ Für die Erarbeitung des Ortsentwicklungskonzepts konnte ich aus der Veranstaltungsreihe „Chefsache Innenentwicklung“ interessante Ansätze und Impulse mitnehmen und in die Arbeit einfließen lassen. Insbesondere die Formulierung von Visionen, ihre Weiterentwicklung in strategische und operative Ziele sowie die Planung entsprechender Maßnahmen trugen wesentlich dazu bei, im Prozess den Überblick zu behalten.

Ausschnitt aus dem
Gestaltungsplan
Aichelau: geplante
Firmenerweiterung
im Südwesten (grau
hinterlegt)



ENTWICKLUNG FÜR WANGEN IM INNENBEREICH



Daniel Frey
Gemeinde Wangen,
Landkreis Göppingen,
3.165 Einwohner.
Daniel Frey ist
seit 2010 im Amt.

Die Gemeinde Wangen hat mit der im Oktober 2011 veröffentlichten Gemeindeentwicklungskonzeption einen kommunalpolitischen Kompass für die kommenden Jahre und Jahrzehnte beschlossen. Das Ziel der Konzeption: die Auswirkungen des demografischen Wandels abfedern und der Gemeinde Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Grundlage des gesamten Prozesses waren die Erfahrungen, die im Rahmen des Projektes „Chefsache Innenentwicklung“ gesammelt werden konnten.

Begleitung durch das Projekt

2010 hatte ich die Chance, am Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ teilzunehmen und dabei vom Wissen von Kollegen und den fachlichen Impulsen der Referenten zu profitieren. Die Arbeit in diesem hochkarätigen Netzwerk hat einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, dass ich die Innenentwicklung als Chance begreife. Im Rahmen des Projekts sind nicht nur Ideen für meine Gemeinde entstanden, sondern auch konkrete Ziele formuliert und umgesetzt worden.

Ziele für Wangen

Die Ziele für die Gemeindeentwicklung wurden von Termin zu Termin konkreter und fassbarer. Am Anfang stand zunächst das Ziel im Mittelpunkt, das innerörtliche Potenzial zu nutzen. Dabei zeigte sich schnell, dass die Zielformulierung lediglich eine Absicht signalisiert. Entscheidend sind spezifische Ziele und Maßnahmen, die man zur Erreichung des Gesamtziels umsetzen will. Auch bei der Diskussion in der Gemeinde wurde deutlich, dass die Nutzung des innerörtlichen Potenzials zwar anerkannt wird, aber konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen fehlen. So wurden in einem zweiten Schritt die Chancen herausgestellt, die sich durch die innerörtliche Entwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ergeben. Der Zuzug junger Familien und die Sicherung der Infrastruktur wurden als Ziele formuliert. „Die Teilnahme am Projekt ‚Chefsache Innenentwicklung‘ hat unter anderem dazu beigetragen, dass die Innenentwicklung in Wangen in den Fokus gerückt ist.“



Landwirtschaftliche
Nutzung in der
Ortsmitte

Den demografischen Wandel „abfedern“

Nach konstruktiven Diskussionen im Gemeinderat, aber auch im Rahmen von Bürgerinfos oder im direkten Gespräch mit den Bürgern wurde klar: Die Abfederung des demografischen Wandels ist eine Herausforderung, die von den Menschen akzeptiert wird und deren Folgen nachvollziehbar sind. Diesem neuen Gesamtziel werden nun alle weiteren Maßnahmen, also die innerörtliche Entwicklung, die Sicherung des Wirtschaftsstandorts und die Sicherung der (Betreuungs-)Infrastruktur, als Teilziele untergeordnet.

Das Gemeindeentwicklungskonzept

Schnell wurde deutlich: Zur Bündelung der unterschiedlichen Ziele und Maßnahmen ist eine Konzeption erforderlich. Hierfür wurde ein Planungsbüro aus dem Landkreis Göppingen beauftragt, die Gemeinde „zu durchleuchten“ und aus der Außenperspektive Vorschläge zu machen. Gefördert wurde die Konzeption durch das Landesprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“.

Die innerörtliche Entwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil des Ziels, die Auswirkungen des demografischen Wandels abzufedern. Viele Ansätze dafür habe ich durch meine Teilnahme an dem Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ erhalten.

Diese Entwicklungskonzeption wurde erst im Gemeinderat und dann umfassend mit den Bürgern beraten und diskutiert. Mit ihr erhielt die Gemeinde einen „kommunalpolitischen Kompass“, der nicht nur Maßnahmen zur Innenentwicklung enthält, sondern auch weiterführende Vorschläge, wie etwa die Einbindung von Direktzeugern oder die Förderung des Streuobstbaus. Der Gemeinderat hat das Konzept in einer Klausurtagung diskutiert und teilweise beschlossen. Damit verfügt die Gemeindeverwaltung nun über eine Leitlinie, die für die kommenden Jahre Orientierung auch für die Innenentwicklung bietet.

Zwei bebaubare
Grundstücke in
Wangen



EINE STRATEGIE FÜR ALLE ALTERSGRUPPEN IN NIEDERSTETTEN



Rüdiger Zibold

Gemeinde
Niederstetten, Main-
Tauber-Kreis,
5.200 Einwohner.
Rüdiger Zibold ist seit
2002 im Amt.

Sanierungsmaßnahmen in der Kernstadt erfolgt

In der Kernstadt wurde Anfang 1980 mit der Innenstadtsanierung begonnen. Diese wurde mit Hilfe verschiedener Förderprogramme fortgeführt, zuletzt mit dem Landessanierungsprogramm bis zum Jahr 2009. Im Zuge dieser Maßnahmen wurden zahlreiche private Wohn-, aber auch Geschäftshäuser renoviert und saniert. Die Stadt Niederstetten hat den öffentlichen Raum, insbesondere vor dem Rathaus, sowie den Marktplatz attraktiv gestaltet und aufgewertet.

Veränderte Nachfrage

Niederstetten ist eine Flächengemeinde mit 104 km² Gemarkungsgröße, verteilt auf neun Ortschaften. Im Hauptort selbst leben ca. 2.700 Einwohner. Niederstetten verfügt derzeit noch über 60 voll erschlossene Bauplätze. In letzter Zeit ist aber verstärkt festzustellen, dass gerade ältere Paare sich nach kleineren Wohnungen erkundigen, da die Kinder meist ausgezogen sind und die eigenen Einfamilienhäuser als zu groß empfunden werden. Dabei sind die fußläufige Erreichbarkeit von Einkaufsmöglichkeiten sowie die ärztliche Versorgung von großer Bedeutung.

Leerstände trotz Innenstadtsanierung

Derzeit befinden sich im Stadtkern noch zwei Metzgereien, zwei Bäckereien, eine Apotheke, verschiedene Arztpraxen sowie am Rand des Stadtkerns ein Discounter und ein Lebensmittel-Vollsortimenter. Die Entwicklung insbesondere im Einzelhandel, aber auch die soziologische und künftige demografische Entwicklung werden jedoch weiter zu Leerständen führen. So ist es trotz der erfolgreich abgeschlossenen Innenstadtsanierung dringend erforderlich, neue Anstrengungen zu unternehmen, damit entstehende Leerstände im Stadtkern wieder einer sinnvollen Nutzung zugeführt werden können.



Leer stehende
Ladengeschäfte
in Niederstetten

Strategie: den Wandel kontinuierlich gestalten

Aus diesem Grunde befasst sich die Stadt Niederstetten derzeit mit der Aufstellung eines neuen Rahmenplanes, der die Grundlage für die Zukunftsentwicklung der Innenstadt schaffen soll. Mit diesen planerischen Überlegungen soll die Basis für ein zielgerichtetes Flächenmanagement geschaffen werden. Ziel muss dabei sein, dass alle Altersgruppen den Stadtkern als ein Quartier empfinden, in dem sie sich wohlfühlen. Das Stadtzentrum muss sowohl zum Wohnen als auch zum Einkaufen und Arbeiten einladen. Durch die Schaffung von weiteren Senioren- und betreuten Wohnungen bis hin zu Pflegeplätzen soll versucht werden, den Bedürfnissen der Senioren und Pflegebedürftigen auch in der Innenstadt gerecht zu werden. Durch den Auf- und Ausbau der Kindertagesstätten und der Ganztagesbetreuung ab dem 1. Lebensjahr bis zum Schuleintritt sollen familiengerechte und kinderfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Vor dem Hintergrund der Fortentwicklung des Bildungswesens im Land ist es von zentraler Bedeutung, den weiteren Ausbau des Bildungszentrums Niederstetten zu sichern.

Die nächsten Schritte

- Im Rahmen einer Klausurtagung soll dieser städtebauliche Rahmenplan grundlegend mit dem Gemeinderat diskutiert werden.
- Im Anschluss daran soll eine Zukunftswerkstatt mit den Bürgern stattfinden. In der Diskussion zwischen Planer, Gremien und Bürgerschaft wollen wir ein bedarfsgerechtes Spektrum an möglichen Nachfolgenutzungen für Gebäudeleerstände erarbeiten. Durch die Behebung der Leerstände soll nach Möglichkeit eine hohe Wohnqualität für Familien und Senioren erreicht werden.
- Ziel ist es, dass die für die Innenstadt zunächst abgeschlossene Stadtsanierung in Zukunft weitergeführt wird.



☛ *Im Rahmen des Projektes habe ich vielfältige Anregungen, gerade im Hinblick auf die Einbeziehung der Bürger, erhalten.*

DER GROSSE PLAN FÜR KIRCHBERG- SINNINGEN



Jochen Stuber

Gemeinde Kirchberg
an der Iller,
Landkreis Biberach,
1.910 Einwohner.
Jochen Stuber ist seit
2010 im Amt.

Innerörtlicher Bebauungsplan für Sinningen

Bereits Mitte des Jahres 2010 wurde der Aufstellungsbeschluss für den Bebauungsplan für die historische Ortslage von Sinningen gefasst. Im Januar 2011 haben wir die gesamte Bürgerschaft Sinningens zu einer öffentlichen Infoveranstaltung zum „Innerörtlichen Bebauungsplan“ eingeladen. Mit ca. 100 Besuchern bei insgesamt knapp 500 Einwohnern war die Besucherresonanz erfreulich groß. Unterstützt durch den Stadtplaner haben wir an

diesem Abend die Ziele eines innerörtlichen Bebauungsplans erläutert. Dies war der zentrale Startschuss für die Sensibilisierung der Bürgerschaft für die Themen „demografischer und agrarstruktureller Wandel“ und „Flächenverbrauch mit den möglichen Auswirkungen für den Dorfkern“. Ein Denkprozess wurde eingeleitet.

Die wichtigste Erkenntnis an diesem Abend war für mich, dass nahezu kaum jemand aus der Bürgerschaft mit den Themen Innenentwicklung und innerörtlicher Bebauungsplan etwas anfangen konnte.



Ausschnitt aus dem
Vorentwurf des
innerörtlichen
B-Planes Sinningen

Beteiligung an der Planung

Anschließend erklärten sich fünf Mitbürger bereit, in einem Arbeitskreis am Entwurf für den Bebauungsplan mitzuarbeiten. Von April 2011 bis Januar 2012 fanden sechs Arbeitskreissitzungen statt, bei denen neben den fünf Bürgern das beauftragte Planungsbüro, der Ortschaftsrat und ich als Bürgermeister teilnahmen. Parallel fanden zehn Einzelgespräche mit Grundstücksbesitzern und ein Abstimmungstermin mit dem Landratsamt Biberach statt. Im Dezember 2011 wurde der Entwurf (Geltungsbereich: 9,5 ha) der Bürgerschaft in einer öffentlichen Veranstaltung präsentiert. Als Planentwurf wurde er im Januar 2012 vom Gemeinderat gebilligt, im Frühjahr 2012 schloss sich die frühzeitige Bürger- und Behördenbeteiligung an. Die Gemeinde hat zwischenzeitlich die Zusage für den Erwerb eines innerörtlichen Grundstückes erhalten und kann hier zügig fünf Bauplätze ausweisen.

Maß der Nachverdichtung

Ein sehr wichtiger Baustein bei der Arbeit war das anzustrebende Maß der Nachverdichtung. Das Planungsbüro konnte die unterschiedlichen Nachverdichtungsgrade von „niedrig“ bis „hoch“ simulieren und die möglichen Auswirkungen auf das Ortsbild präsentieren. Letztlich haben wir uns für eine relativ niedrige Nachverdichtung entschieden, die immerhin noch Platz für 50 zusätzliche Wohneinheiten bietet. In einem Schlüssel, der für

alle Grundstücke gültig ist, wird nun geregelt, wie viele Wohneinheiten in Relation zur Flächengröße zugelassen sind. Damit haben wir ein gewisses Instrument zur Steuerung.

☛ *Es soll auch nicht alles zu eng bebaut werden. Das wollen wir bewusst so, denn wir sind ja auf dem Dorf!*

Diskussions- und Anpassungsbedarf

Eine zentrale Frage für die Bürgerschaft war die Frage nach dem Bestandsschutz. Es ist die klare Auffassung der Gemeindeverantwortlichen, dass dieser gewährleistet sein muss und niemand zu irgendetwas gezwungen werden kann. Die Anzahl und die Art der eingegangenen Stellungnahmen und Anregungen zeigen, dass noch einiger Diskussionsbedarf besteht – was aufgrund des sehr großen Geltungsbereichs kaum verwundert.

☛ *Die Zeit für das Abwägen der Stellungnahmen und gegebenenfalls für Anpassungen nehmen wir uns. Denn es gilt ja, das richtige Maß zwischen Moderne und Ortscharakter zu finden.*

Im B-Plan als
Nachverdichtungs-
potenzial definiertes
Grundstück



ANLIEGEN IM COACHING

3

Bei „Chefsache Innenentwicklung“ stand die Umsetzungsorientierung im Vordergrund: Die Teilnehmenden sollten ermutigt und dabei unterstützt werden, ganz konkrete Schritte zur Umsetzung zu unternehmen, seien es kleine oder große. Zentrales Instrument dabei und Herzstück des Projektes war die Methode der Kollegialen Coaching Konferenz®: Die Teilnehmenden konnten ihr eigenes konkretes Anliegen einbringen und sich nach einer festgelegten Methode kollegialen Rat aus dem Teilnehmerkreis holen.

Hilfreich war den Teilnehmenden,

- eine Rückmeldung zu den bisher unternommenen Aktivitäten zu erhalten und das Problem, das sie beschäftigt, präzise in Worte zu fassen;
- die vorhandenen Ressourcen (z. B. das eigene Know-how oder die Stärken des Ortes) gespiegelt zu bekommen;
- sich über die Bedeutung der konkreten Innentwicklungsaufgabe in Relation zu anderen Aufgaben klar zu werden;
- sich zu vergewissern, welche Interessen die Gemeinde im Zusammenwirken mit Eigentümern, Investoren und der Bürgerschaft hat;
- die eigene Haltung zu klären und eine Fülle von Ideen und Anregungen für das eigene Handeln zu erhalten;
- für sich selbst die nächsten konkreten Schritte zu definieren.



BIBERACH: WIE AKTIVIERT MAN FLÄCHENPOTENZIALE?



Hans Peter Heizmann
Gemeinde Biberach,
Ortenaukreis,
3.370 Einwohner.
Hans Peter Heizmann
ist seit 1998
im Amt.

Laut Regionalplan der Region „Südlicher Oberrhein“ ist Biberach (Baden) neben seiner Funktion als staatlich anerkannter Erholungsort zusammen mit der Stadt Zell Unterzentrum und ein „Standort mit gewerblichen Entwicklungsmöglichkeiten kleineren Umfangs“ im Kinzigtal. Aufgrund einer Reihe guter Standortfaktoren (u. a. einer guten verkehrlichen Anbindung und einer Reihe von Firmen mit insgesamt gutem Branchenmix und Arbeitsangebot) hat Biberach als Wohn- und Gewerbestandort noch Wachstumspotenzial.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen von „Chef-sache Innenentwicklung“ das Anliegen besprochen, das aus zwei Fragen bestand:

- Wie aktiviert man Flächenpotenziale für Wohnen im Innenbereich, wenn gleichzeitig noch genügend Flächen als Bauerwartungsland vorgesehen sind?
- Wie gewinnt man private Eigentümer dazu, geeignete Flächen zur Verfügung zu stellen?

Ortsmitte von
Biberach



Großes Potenzial vorhanden

Bei einer Klausurtagung im Jahr 2008 stellten Verwaltung und Gemeinderat fest, dass es im Innenbereich von Biberach noch eine Reihe von Flächen gibt, und zwar sowohl private als auch kommunale. Eine Ausweisung von Neubaugebieten erschien wenig sinnvoll. Eine Überarbeitung des Bebauungsplans, der einen großen Teil der Innerortslage abdeckt, stellte sich als eine Aufgabe. Seitdem ist ein Dilemma offensichtlich: Man möchte die Innenentwicklung stärken, muss aber auch noch Flächen im Neubaugebiet entwickeln.

Fragen aus der kollegialen Beratung

Von den Kollegen und Experten wurden folgende Fragen zum besseren Verständnis gestellt:

- Welche Qualität haben die Baulücken?
- Welche Hindernisse bei der Aktivierung gibt es?
- Sind alle Baulücken gleich gut für eine Bebauung geeignet (Ökologie, Lage u. Ä.)?
- Wo liegt die Schmerzgrenze der Gemeinde? Würde man auch ein Unternehmen abweisen, das sich entwickeln will?
- Wie lief bisher die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Thema?
- Wie hoch und wie realistisch ist das Preisniveau für die Grundstücke?
- Mit welcher demografischen Entwicklung ist mittelfristig zu rechnen?

Vision und Lösungsbrainstorming

Die Vision, die ich für die weitere Entwicklung formulierte, enthielt folgende wesentliche Elemente:

- Baulücken sind aufgefüllt
- Die Frage ist beantwortet, was ökonomisch sinnvoll ist
- Der Bürgermeister muss es nicht alleine richten

Hierzu erhielt ich die folgenden Lösungsvorschläge:

- Überblick zur Bewertung und Aktivierbarkeit der Baulücken schaffen
- Mit fokus bw® oder ähnlichen Ansätzen ökonomische Sinnhaftigkeit von Neubaugebieten überprüfen
- „Schlaue Leute“ am Ort finden, mit denen man strategische Partnerschaften eingehen kann
- Überlegen, wie Biberach in Zukunft aussehen soll
- Anreize durch die Gemeinde schaffen, um eine Aktivierung zu ermöglichen

- Eigentümer angrenzender Grundstücke ins Boot holen und ihre Bedenken ermitteln
- Bauerwartungsland aus dem Flächennutzungsplan nehmen

Die Lösungsideen sind für mich in der Reihenfolge der Auflistung unterschiedlich interessant. In jedem Fall geben sie eine Orientierung, welche Bausteine eine Strategie für Biberach enthalten sollte.

— Welche Priorität hat diese Thema IE?

→ es drückt nicht, weil genügend Bauerwartungsland vorhanden

→ es drückt mich eher psychologisch

→ es erscheint auch ökonomisch sinnvoll zu sein langfristig (Fokus-BW)

— Wer unterstützt mich?

→ GR ja, aber BM soll es richten

⇒ Frage / Thema für die Gruppe:
Wie schaffen wir es, einen privaten Eigentümer dazu zu bewegen, seine Fläche zur Verfügung zu stellen?

Dokumentation
aus der Kollegialen
Coaching
Konferenz®

BERNSTADT: WIE AKTIVIERE ICH EINE ALTE HOFSTELLE?



Oliver Sühling
Gemeinde Bernstadt,
Alb-Donau-Kreis,
2.080 Einwohner.
Oliver Sühling
ist seit 2005 im
Amt.

Gemeindeentwicklungskonzept als Rahmen

Die Wohngemeinde Bernstadt ist umgeben von attraktiver Landschaft und liegt verkehrsgünstig am Autobahnkreuz Ulm/Elchingen. Trotz dieser guten Standortfaktoren stellt die Überalterung der Einwohner besonders im Ortskern eine Herausforderung dar. Dadurch kommt es vermehrt zu Leerständen innerhalb der gewachsenen Ortsstruktur. Die Gemeinde hat in den Jahren 2007/2008 eine Gemeindeentwicklungskonzeption erarbeitet, die Entwicklungspotenziale und konkrete Maßnahmen aufzeigt.

Attraktives Wohnen in der Ortsmitte als Ziel

Unser Ziel ist es, mittelfristig brachliegende Hofstellen und Leerstände im Ortskern zu reaktivieren und einer neuen Nutzung, zum Beispiel als Wohnraum für junge Familien, zuzuführen. Kurzfristig, das heißt innerhalb der nächsten zwei Jahre, wäre es gut, wenn bereits einzelne bauliche Maßnahmen ersichtlich wären. Mir ist deutlich geworden, dass im Moment ein motivierendes Projekt mit Strahlkraft fehlt und gerade bei komplizierten Eigentumsverhältnissen einige Hürden aus dem Weg zu räumen sind.

Kollegiale Coaching Konferenz® als Methode

Meine Frage für die Kollegiale Coaching Konferenz® lautete daher, welche Erfahrungen die Kollegen mit ähnlichen Projektentwicklungen haben und welche Ideen sie für eine finanzielle Förderung oder Unterstützung haben. Dazu wurde dann ein ganzes Bündel von Lösungsideen und guten Ratschlägen gesammelt.

„Allein die Rückfragen aus der Kollegenrunde haben mich in meiner bisherigen Strategie und meinen Einschätzungen bestärkt. Das tat schon mal gut.“

Die sehr konkreten Vorschläge betrafen unter anderem folgende Aspekte:

- Wie kommt man mit einer Eigentümergemeinschaft ins Gespräch?
- Wen könnte man als Mittler einschalten?
- Wer könnte sich als Investor eignen?
- Inwieweit sollte die Gemeinde selbst als Investor auftreten?

Zum Schluss ging es darum, auszuwählen und für sich selbst zu entscheiden, welche der Hinweise helfen können, die nächsten konkreten Schritte zu definieren.

„Die Beratung zu meinem Anliegen stammte von Kollegen, die in einem wertneutralen und objektiven Verhältnis zur Gemeinde Bernstadt stehen, aber aus vergleichbaren Kommunen kommen. Das macht einen Unterschied zu anderen Formen der Beratung.“

Der konkrete Nutzen

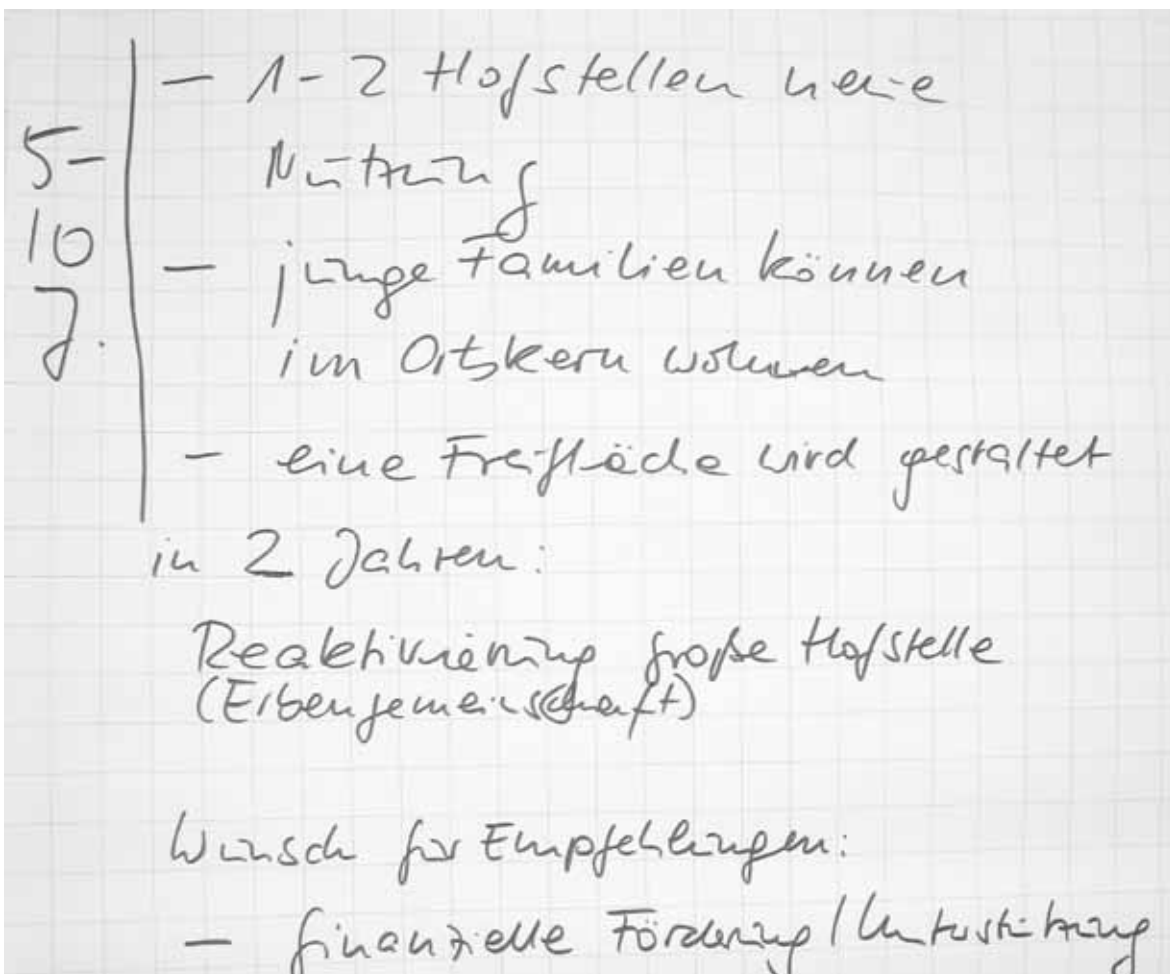
Durch die Kollegiale Coaching Konferenz® konnte ich wichtige Erkenntnisse gewinnen, die unmittelbar in der Umsetzungsstrategie Berücksichtigung fanden und dieser neue Impulse gaben. So habe ich aus den Ratschlägen der Kollegen konkret nutzbare Arbeitsschritte zum Grunderwerb, zu Fördermöglichkeiten und zur konzeptionell-inhaltlichen Ausgestaltung des Projektes abgeleitet.

Bewertung des Vorgehens im Projekt

Die Kollegiale Coaching Konferenz® ist ein geeignetes und sehr hilfreiches Instrument, um komplexe und schwierige fachspezifische Fragestellungen lösungsorientiert zu behandeln und konkrete Lösungsansätze aufzuzeigen. Dabei werden die Fachkompetenz und der Erfahrungsschatz der gesamten Gruppe genutzt. Dies ermöglicht dem Einzelnen neue Handlungsimpulse und Sichtweisen, die sich in die konzeptionelle und alltägliche Arbeit integrieren lassen. Neben dem fachlichen Austausch und den neuen und ergänzenden Lösungsansätzen für das Einzelprojekt ist bei „Chefsache

Innenentwicklung“ auch das interdisziplinäre Vorgehen sehr positiv. Daraus ergeben sich projektübergreifend wichtige Impulse und Handlungsmöglichkeiten für die teilnehmende Person.

Die Methode hat mir darüber hinaus im Verlauf des Prozesses neue Erkenntnisse für eine strukturierte und strategische Vorgehensweise gebracht.



Dokumentation
aus der Kollegialen
Coaching
Konferenz®

NEIDENSTEIN: WIE FINDE ICH MITSTREITER?



Peter Reichert

Gemeinde Neidenstein,
Rhein-Neckar-Kreis,
1.800 Einwohner.
Peter Reichert ist seit
2004 im Amt und wurde
2011 wiedergewählt.

Aber genau in dieser idyllischen Ortsmitte leben vor allem ältere Menschen. Das wirft Fragen auf: Wer wird in einigen Jahren im Altort leben? Findet der Generationenwechsel statt? Wie kann eine Perspektive zum Leben im Altort geschaffen werden? Wie wird es gelingen, in Zukunft einen lebendigen Ortskern zu haben? Reichen die laufenden Angebote über das Landessanierungsprogramm aus oder müssen ganz andere Ideen entwickelt werden? Und schließlich: Wie wecke ich Interesse für den Altort bei den Bürgern?

Schmuckstück in Gefahr

Der Altort von Neidenstein ist geprägt durch viele denkmalgeschützte Gebäude am Fuße der Burg Neidenstein. Kleine, verwinkelte Gassen laden zum Schlendern ein, noch gibt es mehrere Gastwirtschaften in der Ortsmitte. Seit mehreren Jahren können Sanierungsmaßnahmen mit Mitteln des Landessanierungsprogramms gefördert werden.

☞ *Eigentlich könnte man denken: „eine Insel der Glückseligen“, aber die demografische Entwicklung macht auch vor Neidenstein nicht Halt.*

Eindruck vom
Altort in
Neidenstein



„Wie motiviere ich die Bürger?“

Diese Fragestellungen wurden im Rahmen einer Kollegialen Coaching Konferenz® mit der Gruppe beraten. Aus der Fülle der Vorschläge wurde deutlich, dass die Beschäftigung mit den folgenden Aspekten lohnenswerte Ansatzpunkte verspricht:

- Wie motiviere ich die Bürger?
- Welche Alleinstellungsmerkmale heben den Altort von anderen ab?
- Wie können innovative Nutzer für die speziellen Rahmenbedingungen denkmalgeschützter, teilweise mittelalterlicher Bausubstanz gefunden werden?
- Wie kann man eine Ortsmitte „vermarkten“?

„Unser Dorf hat Zukunft“

Viele dieser Ansatzpunkte finden sich im Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ wieder. Neidenstein hat sich daran beteiligt und wurde im Herbst 2011 Kreissieger. Für die Erarbeitung des Wettbewerbsbeitrages bildete sich eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Verwaltungs- und Gemeinderatsmitgliedern, aber auch Bürgerinnen und Bürgern, die durch ihren Blick von außen interessante Beiträge liefern konnten. Nicht zuletzt durch die Kollegiale Coaching Konferenz® wurde deutlich, dass diese Gruppe der wichtigste Mitstreiter für den Bürgermeister ist und eine intensive Fortführung der Wettbewerbsaktivitäten auch ein Mittel zur Belebung des Altortes sein kann. Das Thema „Belebung des Altortes“ wird im Wettbewerbsbeitrag als Herausforderung für die Zukunft von Neidenstein angesprochen.

Workshop „Lebendiger Altort Neidenstein 2022“

Als Teil des Projektes „Chefsache Innenentwicklung“ lud die Gemeinde die Mitglieder des Arbeitskreises „Unser Dorf hat Zukunft“ und den Gemeinderat am 6. März 2012 zu einem von ZIRN/Plan_N und finep moderierten Workshop ein. Der Titel des Abends lautete: „Lebendiger Altort Neidenstein 2022“. Ziel des Abends war es, sich über die Herausforderungen gemeinsam bewusst zu werden und eine Grundlage dafür zu schaffen, die Bür-

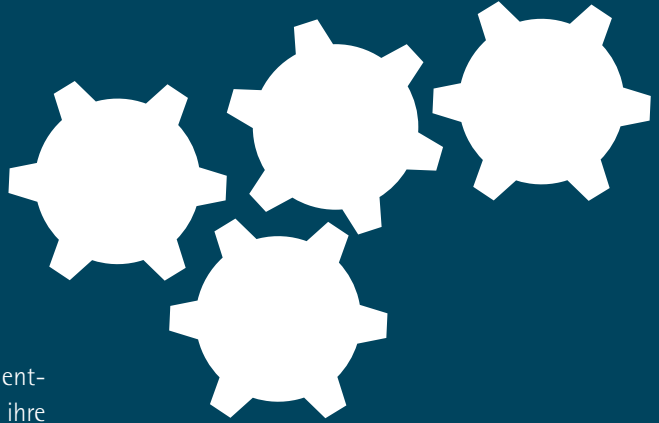
gerschaft für die Entwicklung des Altortes zu interessieren und zu motivieren.

Zunächst wurden die Stärken und Schwächen des Altortes zusammengetragen. Dann stellten die Anwesenden Überlegungen dazu an, welche Potenziale und Ressourcen vorhanden sind, um ihn zu beleben. Im letzten Schritt traten die Teilnehmer des Workshops eine Fantasiereise an. Das Motto: „Wie stellen wir uns den Altort von Neidenstein im Jahr 2022 vor?“ Als wichtigstes Ergebnis des Workshops wurden erste Elemente für ein Leitbild für den Altort von Neidenstein erarbeitet – ein erster Schritt in Richtung einer Verantwortungsgemeinschaft.



4

REFLEXION



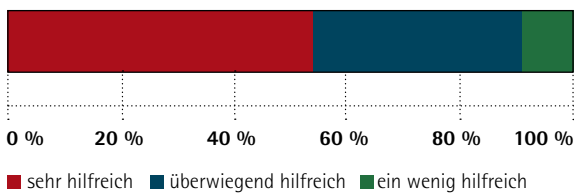
Ein wichtiges Element im Projekt Chefsache Innenentwicklung war die Reflexion der Teilnehmer über ihre persönlichen Möglichkeiten und Ressourcen sowie die Stärken und Alleinstellungsmerkmale ihrer Gemeinden. Aber auch die Reflexion über den eigenen Projektfortschritt und die allgemeine Vorgehensweise war Teil von Chefsache Innenentwicklung.

Aus den Rückmeldungen wird deutlich, dass alle Teilnehmenden von den Fachbeiträgen, dem Wissenstransfer und der Reflexion in der Gruppe profitiert haben – auch jene, die selbst kein individuelles Anliegen eingebracht hatten. Denn auch die Anliegen der Kollegen konnten eine Orientierung für die jeweils eigene Strategie geben, bestand doch zwischen den Problemstellungen in den Gemeinden eine Vielzahl von Parallelen.

BEWERTUNG DER TEILNEHMER

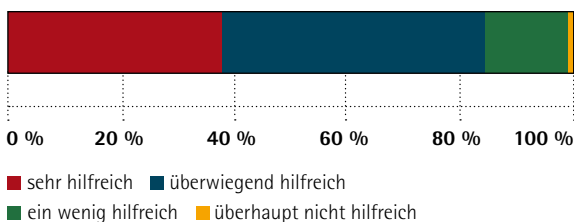
Die Ergebnisse wurden projektbegleitend evaluiert. Am Ende jedes Coachingtermins wurde anhand eines kurzen Erhebungsbogens erfragt, wie hilfreich die Teilnehmenden den Tag für sich einschätzten. Innerhalb der einzelnen Projektelemente rangiert die kollegiale Beratung an erster Stelle: In 90 % der Antworten (N = 76) bewerteten die Bürgermeister sie als „sehr“ oder „überwiegend hilfreich“.

Wie hilfreich war die Beratung durch die Kollegen?



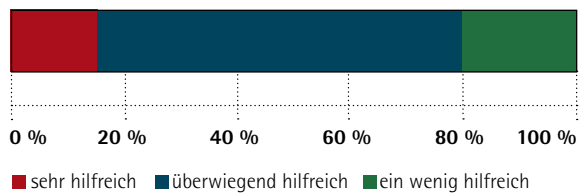
Ganz ähnlich schätzen die Teilnehmer den Erkenntnisgewinn durch die Fachbeiträge ein: Knapp 84 % der Antworten (N = 81) entfielen auf „sehr“ oder „überwiegend hilfreich“.

Wie hilfreich war der Fachbeitrag?



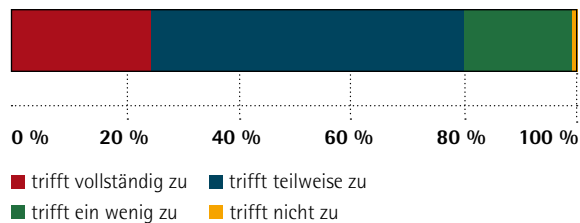
Aus den Rückmeldungen wird deutlich, dass alle Teilnehmenden – auch jene, die selber kein individuelles Anliegen eingebracht hatten – von den Fachbeiträgen, dem Wissenstransfer und der Reflexion mit der Gruppe profitiert haben. Denn auch die Anliegen der Kollegen konnten Anregungen für die jeweils eigene Strategie geben, besteht doch zwischen den Problemstellungen in den einzelnen Gemeinden eine Vielzahl von Parallelen.

Wie hilfreich war die Rolle als Berater?



Die Erwartungen an den Praxisbezug von „Chefsache Innenentwicklung“ wurden klar erfüllt: In knapp 80 % aller Antworten (N = 83) stimmten die Bürgermeister dem Satz „Ich kenne neue Handlungsansätze, die sich für ein Flächenmanagement in meiner Gemeinde eignen“ vollständig oder teilweise zu.

Ich kenne neue Handlungsansätze, die sich für ein Flächenmanagement in meiner Gemeinde eignen.



WAS FÜR KAPPEL- GRAFENHAUSEN WICHTIG ERSCHEINT



Jochen Paleit

Gemeinde Kappel-
Grafenhausen,
Ortenaukreis,
4.808 Einwohner.
Jochen Paleit ist seit
2008 im Amt.

Transparenz im gesamten Prozess

Eine wichtige Voraussetzung, um die Innenentwicklung in langen Zeiträumen effizient und erfolgreich umzusetzen, ist ein hohes Maß an Transparenz bei der Auswahl der Architekten und Ingenieure sowie bei der Bürgerbeteiligung im gesamten Prozess. Dieser wurde in der Gemeinde Kappel-Grafenhausen deshalb vor ca. drei Jahren mit der Sichtung geeigneter Planungsbüros im Beisein der Bürgerschaft begonnen.

Planung mit Bürgern

Durch unsere Teilnahme am Förderprogramm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“ erfolgte eine Analyse des Bestandes. Daran anschließend wurden gemeinsam mit der Bürgerschaft Bereiche benannt, die unbe-

baut bleiben sollen, und solche, bei denen sich die bauliche Inwertsetzung anbietet. Auch der Lärmaktionsplan für die vom Straßenlärm in den Ortskernen geplagte Gemeinde wurde zusammen mit der Bürgerschaft aufgestellt und bearbeitet. Er ist eine fundamentale Grundlage für die weitere Arbeit.

Erfolge zeigen sich in kleinen Schritten

Inzwischen ist es bereits gelungen, das zentral gelegene und für den Ort identitätsstiftende Gasthofareal wieder mit Leben zu erfüllen. Wir haben mit den neuen Eigentümern über unsere Zielsetzungen zur innerörtlichen Entwicklung gesprochen, was diese in ihrer Investition noch bestärkt hat. Sie möchten das Areal zukünftig im Einklang mit unserem Konzept zur Innenentwicklung gestalten. Außerdem wurden mehrere Baulücken geschlossen und der „neue Rathausplatz“ ist etabliert.

Die nächste große Aufgabe

Nun gehen wir die Sanierung der Ortsdurchfahrt an und streben dazu die Aufnahme in ein Förderprogramm an. Alles in allem sind es viele Schritte, die schließlich dazu beitragen sollen, das Wohnumfeld im Ort attraktiver zu machen. Denn nur so können wir für das Wohnen im Ort werben.

Das Gasthaus
Ochsen soll wieder
genutzt werden



ZEHN THESEN FÜR IGGINGEN



Klemens Stöckle
Gemeinde Iggingen,
Ostalbkreis,
2.560 Einwohner.
Klemens Stöckle ist
seit 1994
Bürgermeister.

In der Diskussion mit den Kollegen hat sich wieder einmal bestätigt: Innenentwicklung ist zwar mit einem immensen Arbeits- und Zeitaufwand verbunden – mit Konflikten ohne Ende! Aber Innenentwicklung ist auch eine Riesenchance – mit Perspektiven ohne Ende!

1. Jede Gemeinde benötigt eine Oberthese für die Gesamtentwicklung. Bei deren Ausgestaltung handelt es sich aber immer um einen Ideenprozess, der stetig im Wandel ist.

2. Bei der innerörtlichen Entwicklung sind aufgrund der vielfältigen Interessenlagen persönliche, vertrauensvolle und kontinuierliche Kontakte mit allen Beteiligten besonders wichtig. Nur in einem positiven Umfeld können Lösungen erarbeitet bzw. aufgezeigt werden.

3. Bei der Aktivierung innerörtlicher Potenziale muss immer die Wirtschaftlichkeit geprüft werden. Dies kann auch mal ein Grund sein, sich von einem geplanten Projekt zu verabschieden.

4. Unternehmerisches Denken ist wichtig, aber die Menschen, die Bürgerinnen und Bürger, stehen im Mittelpunkt der Planung.

5. Bei allen Projekten der Gemeinde muss ein Mehrwert für sie entstehen. Dieser Mehrwert kann wirtschaftlicher, aber auch ideeller Natur sein.

6. Nachdruck ohne Zeitdruck: Es gibt für alles Alternativen und alles ist auch später wieder für etwas gut. Nicht jeder schwierige Fall, z. B. ein leer stehendes Gebäude, muss sofort gelöst werden.

7. Leicht ist es zu wissen, wo sich der Ort weiterentwickeln kann, schwerer ist es zu sagen, wie.

8. Die Gemeinde ist immer auch Vorbild für innerörtliches Bauen bei Wegen, Straßen, Plätzen und Gebäuden.

9. Bürgerbeteiligung heißt Beteiligung aller Bürger und nicht nur von Interessengemeinschaften.

10. Bebauungspläne können zu starr sein, es muss nicht immer alles im Detail überplant werden.



REFLEXION DER TEILNEHMER

KOLLEGIALER AUSTAUSCH

„Sicher hat jede Gemeinde ihre orts-spezifischen Probleme, aber das Thema Innenentwicklung geht alle gleichermaßen an. Hier hat sich ein hilfreiches Netzwerk gebildet.“

Oliver Sühning, Bernstadt

„Ich war sehr positiv über die homogene Gruppe überrascht und würde den kollegialen Austausch gerne noch vertiefen.“

Oliver Grumber, Weisweil

„Das Interessanteste war der Kontakt mit den anderen Kollegen.“

Rolf Breisacher, Gütenbach

„Das kollegiale Miteinander hat mich sehr positiv überrascht. Wir haben zwar verschiedene Ansätze und die Persönlichkeiten unterscheiden sich, aber wir haben alle die gleichen Probleme.“

Thomas Schäfer, Seelbach

„Es ist wohltuend zu sehen, dass die Kollegen dieselben Probleme haben. Und es war überraschend, wie der Coachingprozess vonstattengeht.“

Jochen Paleit, Kappel-Grafenhausen

NOTWENDIGKEIT VON INNENENTWICKLUNG

„Eine Erkenntnis aus der Tagung in Simmersfeld war für mich, dass es viele innerörtliche Flächen gibt, die man gut nutzen kann.“

Rolf Breisacher, Gütenbach

„Dass neue Baugebiete in der heutigen Zeit meist der falsche Weg sind, war mir schon vorher klar. Aber die Veranstaltungen haben mir für die Diskussionen in dieser Sache wichtige Argumente geliefert.“

Reinhold Teufel, Pfronstetten

„Innenentwicklung ist „in“, aber sie ist mit viel Schweißarbeit verbunden.“

Jürgen Mailänder, Hermaringen

BÜRGERMEISTER IM DIALOG

„Innenentwicklung ist eine zentrale Aufgabe des Bürgermeisters und erfordert Kreativität und Leidenschaft. Innenentwicklung ist ein steter Prozess, der langfristig angelegt ist. Die Aufgabe sollte daher mit Nachdruck, aber nicht zwingend mit Zeitdruck verfolgt werden. Der vorbereitete Geist begünstigt auch hier oftmals den Zufall.“

Klemens Stöckle, Iggingen

„Gerade kleine Ortschaften sind nahe am Bürger und sollten die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, unbedingt nutzen.“

Peter Reichert, Neidenstein

„Maßgeblich wird es nun darauf ankommen, auch die Bürger bei dem Prozess der Innenentwicklung mit ins Boot zu holen und moderne Formen der Bürgerbeteiligung zu praktizieren.“

Rolf Breisacher, Gütenbach

„Seit über 30 Jahren betreibt die Gemeinde Hardheim erfolgreich mit dem Landessanierungsprogramm Stadtsanierung. Finanzielle Anreize sind oftmals die einzige Sprache, die diejenigen verstehen, die man für eine gewünschte Entwicklung in der Innenstadt benötigt. Wenn Sie hier jemanden haben, der nicht mitzieht, nützen Ihnen alle guten Worte nichts. Innenentwicklung ist immer auch mit einem Quäntchen Glück verbunden.“

Heribert Fouquet, Hardheim

METHODE

„Die Ausweisung neuer Baugebiete, das war ein klares Ergebnis der Projektreihe, ist jedenfalls kein Allheilmittel, um Bürger an den Ort zu binden oder neue zu gewinnen. Vielmehr wird es auf die Fähigkeit ankommen, gewachsene innerörtliche Strukturen zu erhalten und neu mit Leben zu füllen. Dazu vermittelten die Impulsreferate nachhaltige Instrumente und gaben die professionell moderierten Coachingkonferenzen den Teilnehmern wertvolle Denkanstöße.“

Rolf Breisacher, Gütenbach

🗨 *Während der Interviewphasen bei der Kollegialen Coaching Konferenz® rattern intensiv die eigenen Gedanken im Kopf.*

Jochen Stoll, Simmersfeld

🗨 *Im Projekt wurden die vielen unterschiedlichen und allesamt notwendigen Mosaiksteine für eine erfolgreiche Innenentwicklung aufgezeigt. Mit dem fachlichen Input ausgewiesener Experten und dem Wissenstransfer von Kollege zu Kollege wurden die zu bewältigenden Hürden gemeinsam erkannt und es wurden uns Methoden an die Hand gegeben, um diese Hürden zu meistern. So gelingt es mir, in meiner Gemeinde den Weg zu einer nachhaltigen Innenentwicklung weiterzuverfolgen.*

Jochen Paleit, Kappel-Grafenhausen

VISION UND STRATEGIE

🗨 *Es war sehr gut, sich Zeit zu nehmen, um sich mit Visionen und Strategien zu befassen. Im normalen Arbeitsalltag bleibt dafür viel zu selten der notwendige Freiraum.*

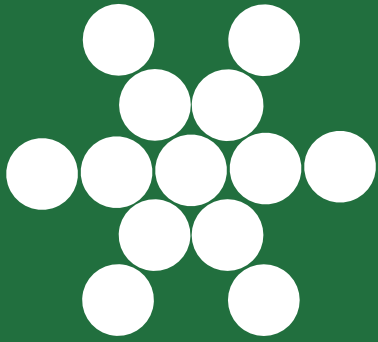
Rüdiger Zibold, Niederstetten

🗨 *Ich bin sehr motiviert, meine Vision zu verfolgen.*

Thomas Schäfer, Seelbach

🗨 *In unserer Bürgerschaft liegen Schätze verborgen, ein Potenzial, das es zu entdecken und zu nutzen gilt. Ich freue mich auf die Schatzsuche und bin mir sicher, erfolgreich zu sein.*

Peter Reichert, Neidenstein



ERKENNTNISSE



GEWINN FÜR DAS FLÄCHEN-MANAGEMENT

Aus dem Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ konnten die teilnehmenden Bürgermeister und das Projektkonsortium eine Reihe von neuen Erkenntnissen gewinnen. Welche davon sind auch für andere Gemeinden und fachlich Interessierte relevant?

In jedem Fall sind die Themen Innenentwicklung und Flächenmanagement fachlich sehr breit gespannt und erfordern an vielen Stellen auch eine größere Tiefe der Problembehandlung, als sie an fünf Beratungs- und Qualifizierungstagen geleistet werden konnte. Das Projekt hatte jedoch auch nicht den Anspruch, ein neues Instrument des Flächenmanagements zu erarbeiten oder die vorhandenen Ansätze im Sinne einer herkömmlichen Fortbildung in ihrer Gänze zu vermitteln. Vielmehr ging es um eine neue Form des Umgangs mit der Innenentwicklung durch die Hauptakteure und um das Bemühen, dabei sowohl Erfahrungswissen wie auch Fachwissen einfließen zu lassen. Die Projektergebnisse sollen ermutigen und Wege aufzeigen, wie ein strategisches Vorgehen für die Innenentwicklung als einer ernst zu nehmenden und anspruchsvollen Managementaufgabe aussehen kann.

Kollegiale Coaching Konferenz®

Welches Fazit, das anderen Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern nützt bzw. auf andere Gemeinden übertragbar ist, kann man zum Methodeneinsatz ziehen? Die Struktur des Coachingprozesses, der Einsatz spezifischer Coachingmethoden und der kleine Kreis von zehn Bürgermeistern, verbunden mit einem bedarfsgerechten Wissenstransfer durch Experten führen zu einer inhaltlich konzentrierten und vertraulichen Arbeitsatmosphäre. Jeder Teilnehmer hat eine Doppelrolle: Er berät seine Kollegen und kann sich beraten lassen. Für die eingehende Bearbeitung eines persönlichen Anliegens steht ein Vormittag oder ein Nachmittag zur Verfügung. Je nach Offenheit des Teilnehmers können so die Wurzeln der Probleme erkannt, aber auch Ansatzpunkte für Lösungen entwickelt werden. Ein Erfolgsmodell für Bürgermeister

oder auch Verwaltungsmitarbeiter anderer Gemeinden? Die vielen positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden und der persönliche Eindruck der Mitglieder des Projektteams sprechen dafür.

Eine Frage der Haltung – Lösungs- und Ressourcenorientierung

In der Kollegialen Coaching Konferenz® geht es zunächst um eine möglichst genaue Problemanalyse und präzise Formulierung der Fragestellung, bei der Kollegen und Experten unterstützen sollen. Die große Stärke der Methode liegt in ihrer Lösungs- und Ressourcenorientierung. Bei jedem Anliegen geht es darum, den sogenannten „Lösungsraum“ zu öffnen und als Ergebnis einen Katalog von Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Was sind die Wünsche, Visionen und Ziele des Bürgermeisters für die Gemeinde, einen Teilort oder ein bestimmtes Projekt der Innenentwicklung? Und wo befinden sich Potenziale zur Lösungsfindung? Im Zweifel lautet die Frage: Ist das Glas halb leer oder halb voll?

Das bedeutet auch, dass es häufig nur um einen graduellen Perspektivwechsel geht – nämlich zu erkennen,

- was in der Vergangenheit schon erreicht wurde;
- dass es wichtig ist, weniger auf die Schwächen des Ortes/der Gemeinde und mehr auf die Stärken zu schauen, die möglicherweise sogar zu Alleinstellungsmerkmalen ausgebaut werden können;
- dass es entscheidend sein kann, sich nicht von einem – vielleicht nur vermeintlich – begrenzten Handlungsspielraum beirren zu lassen, sondern eher zu schauen, wo die ganz persönlichen Einflussmöglichkeiten und Chancen und die der Kommune liegen.

Vertrauensbildung – Austausch unter Kollegen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der kollegiale Austausch unter Bürgermeister*innen, die nach Möglichkeit nicht aus benachbarten Gemeinden kommen sollten. Dies gewährleistet größtmögliche Offenheit untereinander und ein Höchstmaß an Verständnis für die sehr ähnlichen Anliegen und Problemstellungen der Kolleginnen und Kollegen. Sehr einfache, aber auch sehr entlastende Erkenntnisse können sein, dass die anderen auch nur mit Wasser kochen und man mit seinem Problem nicht allein ist. Vorschläge unter Gleichen werden gerne angenommen, vor allem dann, wenn jeder sowohl Gebender als auch Nehmender sein kann.

Bei der Aktivierung innerörtlicher Grundstücke und Gebäude für eine neue Nutzung ruhen große Hoffnungen auf Fördermitteln, etwa aus dem Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum oder dem Landessanierungsprogramm. Ihr Einsatz ermöglicht die Gestaltung des Wohnumfeldes und Investitionen in öffentliche Infrastruktur, durch die man sich wiederum private Investitionen erhofft. Die Teilnehmenden haben das Projekt auch dafür genutzt, die Vor- und Nachteile der einschlägigen Förderprogramme abzuwägen und sich unter Kollegen über ihre Vorgehensweise bis zum bewilligten Antrag auszutauschen.

Die Vision als Handlungsrahmen und roter Faden

Für andere Gemeinden und Bürgermeister*innen eine ebenso wichtige Schlussfolgerung aus dem Projekt lautet, dass eine Vision oder ein Leitbild als Handlungsrahmen von Bedeutung ist. Wohin soll sich die Gemeinde entwickeln? Wo will man in zehn oder zwanzig Jahren stehen? Wie soll der Ortskern dann aussehen?

Es lohnt sich, dieses Leitbild so spezifisch wie möglich zu formulieren. Dabei ist sicher zunächst einmal entscheidend, dass die Bürgermeister*innen sich nach ihrer eigenen Vision fragen. Aber sie müssen dann auch mit Gemeindeverwaltung, Gemeinderat und Bürgern darüber ins Gespräch kommen und offen für Diskussionen und Richtungskorrekturen sein. Die Projektteilnehmer nutzten die Gelegenheit, die eigene Strategie schärfen,

um sie dem Gemeinderat und der Bürgerschaft schlüssig darzustellen und den Fördergebern als gemeinsam abgestimmtes Konzept vorschlagen zu können.

Messbare Ziele für Erfolgskontrolle und Steuerung

Ein schwieriges Unterfangen ist die Definition von Zielen, deren Erreichen überprüfbar sein soll. Eine solche Definition gehört zwingend zu einem Managementsystem, um zu wissen, woran man seinen Erfolg erkennen kann. Und sie hilft, „Selbstbetrug“ zu vermeiden. Dabei ist es wichtig, möglichst realistische Ziele für einen definierten Zeitraum zu formulieren. Im Falle des Flächenmanagements können dies Ziele sein wie: „In zwei Jahren möchte ich eine bestimmte Anzahl von Leerständen oder ein bestimmtes Schlüsselareal aktiviert haben.“ Oder: „Bis zum Ende des Jahres möchte ich im Gemeinderat einen Beschluss herbeiführen, dass die Gemeinde auf eine Erweiterungsfläche mit einer definierten Größe im Flächennutzungsplan verzichtet.“

Management: Nicht alles hat die gleiche Priorität

Wenn die Vision formuliert ist, müssen einzelne strategische und operative Ziele formuliert werden, d. h., es ist nötig, sehr konkret zu werden. Was soll in der Ortsmitte passieren? Welche Vorstellungen gibt es zu einzelnen Arealen? Will oder muss man sich zunächst mit einzelnen Leerständen auseinandersetzen oder geht es vielleicht zuerst um ein innerörtliches Neubaugebiet? Welche Prioritäten müssen beachtet werden? Was sind eher langfristige Ziele und was ist kurzfristig erreichbar? Wer muss eingebunden werden? Welchen fachlichen Rat muss ich einholen? Bis wann muss was genau fertig werden?

Kräfte bündeln und nicht alleine bleiben

Für Innenentwicklung und Flächenmanagement werden Mitstreiterinnen und Mitstreiter gebraucht. Den am Projekt beteiligten Bürgermeistern war bewusst, dass Gemeinderat und Bürgerschaft für diese Herausforderung sensibilisiert werden müssen. Es kommt darauf an, aus der eigenen, individuellen Vision einer nachhaltigen Ortsentwicklung eine gemeinsame Vision entstehen zu lassen, dafür strategische Partner zu finden und sich auf ein gemeinsames Leitbild zu verständigen. Bürger können die Innenentwicklung befördern, indem sie

- als Fürsprecher für das Leben in der Ortsmitte gewonnen werden;
- Ideen für bedarfsgerechte und innovative Nutzungen für Schlüsselgrundstücke entwickeln;
- selbst in eine lebendige Ortsmitte investieren, entweder monetär oder mit ihrer Zeit, indem sie z. B. Gemeinschaftsstrukturen für die Begegnung von Jung und Alt aufbauen und mittragen.

„Kräfte bündeln und nicht alleine bleiben“ heißt aber auch: Mehrheiten gewinnen. Deshalb sind die Bürgermeister immer wieder gefordert, den Bürgerinnen und Bürgern zum richtigen Zeitpunkt, mit einer klaren Fragestellung und in einer bedarfsgerechten Form die Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungen über die zukünftige Ortsentwicklung zu geben.

Gespräche führen und Prozesse gestalten

Den auf ein langfristiges Vorgehen angelegten Prozess der Innenentwicklung steuert der Bürgermeister in einem Akteursnetz, das sich aus vielen Beteiligten zusammensetzt. Kommunikation ist hier auf allen Ebenen unabdingbar:

- Erfahrungsaustausch mit den Kollegen
- Informationsbeschaffung bei Fachleuten, Behörden, Fördergebern
- Information und Beteiligung von Bürgern
- Kontaktaufnahme mit möglichen Investoren

- Gespräche oder die Verhandlungen mit Eigentümern
- Gegebenenfalls auch der Dialog mit der/den Nachbargemeinde/-n
- Öffentlichkeits- und Pressearbeit zum Thema Innenentwicklung

Es zeigt sich, dass gerade hier enorme Potenziale der Akteure liegen: Sie sind deshalb als Bürgermeisterin oder Bürgermeister gewählt worden, weil sie es gut verstehen, mit Menschen ins Gespräch zu kommen und zu überzeugen. Diese Fähigkeiten gilt es auszubauen und auch für den Dialog über die schwierigen Seiten der Innenentwicklung zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund wurde immer wieder zur Sprache gebracht, wie wichtig Kompetenzen in der Gesprächs- und Verhandlungsführung sind. Dabei ist das Wichtigste, sich über die eigenen Motive, Ziele, Interessen und Ressourcen klar zu werden. Darüber hinaus ist Verhandlungs- und Gesprächsführung ein eigenständiger Bereich, für den vertieft Kompetenzen gestärkt werden können. Und schließlich ist es wichtig zu erkennen, an welchem Punkt eine externe Prozessberatung und -begleitung, z. B. für die Bürgerbeteiligung oder auch für die Unterstützung in einer Konfliktsituation, erforderlich ist.

Die Stärken des Ortes und einzelner Flächenpotenziale erkennen

Letztlich geht es um einen Paradigmenwechsel: weg vom quantitativen Wachstum als einem Produkt der ersten Nachkriegsjahrzehnte und hin zu einer qualitätsvollen Weiterentwicklung der Ortskerne; weg vom Bedauern eines Schandflecks hin zum Erkennen eines Entwicklungspotenzials im Ortskern. Dazu gehört auch der offensive Umgang mit vermeintlichen Tabus, z. B. beim Gespräch über den Umgang mit Eigentum. Wie vorsichtig muss und wie deutlich kann eine Gemeinde, kann ein Bürgermeister hier sein?

Deutlich wurde, wie sehr eine planend-städtebauliche oder fördertechnische Aufgabe gleichzeitig ein Agieren am Markt ist. Bürgermeister sehen sich weniger als

Verkäufer, sondern vor allem als Gestalter ihrer gesamten Gemeinde. Dennoch sollen die typischen Problemareale in den Orten möglichen Interessenten angeboten werden. Im Coachingprozess wuchs gerade hier die Erkenntnis, dass ein zukünftiger Investor nicht freie Hand bekommen sollte, wenn sein Vorhaben gar nicht zum Ort passt. Stattdessen kommt es darauf an, die Stärken und das Besondere des Ortes herauszuarbeiten. Dann wird es leichter, einem Interessenten zu vermitteln, dass eine passgenaue Investition lohnend ist.

„Chefsache Innenentwicklung“ im größeren Zusammenhang

Mit der Stärkung der Ortskerne ist die Zukunft der Gemeinde insgesamt eng gekoppelt. Wo wollen wir in zehn oder zwanzig Jahren mit unserer Gemeinde stehen? Die Antwort darauf hat viel mit der Infrastrukturausstattung im Ortskern und der Wohnqualität, aber auch mit einer für den Ort passenden Mischung aus Wohnen, Gewerbenutzung und Gemeinschaftseinrichtungen im Siedlungsbestand zu tun. Ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Punkt überhaupt, ist die Überzeugung des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin, dass eine weitere Außenentwicklung zumindest mit sehr großen Fragezeichen zu versehen ist. Von dieser Überzeugung hängt fast alles ab. Im nächsten Schritt geht es um konkrete Vorgehensweisen, wie man Potenziale im Innenbereich aktivieren kann.

Beitrag zu Aktivitäten des Landes und des Bundes

Das Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ hat sein Ziel erreicht, Führungskräfte, die Flächennutzungsentscheidungen federführend verantworten, für ressourcensparende Gemeindeentwicklung zu qualifizieren. Das Projekt schließt eine Lücke und ergänzt die bestehenden Aktivitäten des Landes zur Innenentwicklung und zur Reduzierung des Flächenverbrauchs, denn die Teilnehmer nutzten die Anregungen für Modellprojekte wie MELAP PLUS, für die Erstellung von Konzeptionen im Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum oder im

Landessanierungsprogramm und auch für das Programm „Flächen gewinnen durch Innenentwicklung“. Zum Teil wurden diese Impulse unmittelbar während der Projektlaufzeit in Form von Anträgen oder Aktivierungsmaßnahmen umgesetzt.

Zudem leistet „Chefsache Innenentwicklung“ einen Beitrag zur Umsetzung nationaler Umweltstrategien und ergänzt die Handlungsansätze, die das REFINA-Programm (Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement) als hilfreich erkannt hat:

- Aus der Sicht der REFINA-Begleitforschung ist nachhaltiges Flächenmanagement ein strategischer Managementansatz, der auf ein neues Denken und Handeln im Umgang mit der knappen Ressource Fläche abzielt. Ein geändertes Planungsverständnis soll dazu führen, dass räumliche Entwicklungen und gesellschaftliche Prozesse in einem Gesamtzusammenhang angestoßen werden. Das Management von Flächen gehört nach diesem Verständnis zu den ureigensten Aufgaben einer Kommune – auch, um die Folgen wirtschaftlicher und demografischer Entwicklung lenken zu können. „Chefsache Innenentwicklung“ bietet Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern genau zu dieser Aufgabe Unterstützung.
- In der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung werden Managementregeln, Indikatoren und Ziele definiert. Dies soll den Weg für ein Monitoring ebnen, das zum „30-Hektar-Ziel“ führt. Auf das „30-Hektar-Ziel“ nimmt auch die „Nationale Strategie zur biologischen Vielfalt“ Bezug und fordert als Weg in die Umsetzung die Weiterentwicklung zielgruppenspezifischer Angebote der Bewusstseinsbildung und der Qualifizierung. Die Anpassung und Anwendung der Methode der Kollegialen Coaching Konferenz® trägt dazu bei, Personen mit ähnlichen Problemstellungen zum gegenseitigen Lernen und damit – trotz ihrer Einzelkämpferposition – für nachhaltiges Handeln zu motivieren.



AUSBLICK

Die Ergebnisse von „Chefsache Innenentwicklung“ ermutigen zu einer Fortsetzung des Angebotes. Das Projekt rückt die handelnden Personen in den Gemeinden des ländlichen Raums ins Zentrum – also die vielen engagierten Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Dieser Ansatz hat sich bewährt.

Komplexe Prozesse erfordern vielfältige Kompetenzen

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister müssen praktische Lösungen für komplexe Situationen finden, wenn sie ressourcenschonende Innenentwicklung mit zukunftsweisender Gemeindeentwicklung verknüpfen wollen. Fast Unmögliches wird von ihnen erwartet:

- Sie sollen sich als Visionäre erweisen, die eine nachhaltige Strategie für ihre Gemeinde formulieren
- Sie sollen Inspiratoren sein, die ihre Gemeinderäte, die Bürgerinnen und Bürger sowie Experten und Investoren für ihre Ideen begeistern und Veränderungen anstoßen
- Sie benötigen Kompetenzen als Kommunikatoren, Moderatoren und Katalysatoren, damit sie Menschen zusammenführen, Partizipation ermöglichen und die Beteiligten einbinden können
- Sie müssen Diskussionsprozesse zielgerichtet leiten und Emotionen in Veränderungskraft verwandeln
- Sie müssen häufig genug auch noch Mediatoren sein, die zwischen gegenläufigen Interessen vermitteln
- Sie müssen von Fachleuten die nötige fachliche Expertise abrufen und für die Lösungsfindung fruchtbar machen
- Sie müssen Entscheider von umsetzbaren Lösungen überzeugen
- Sie sollen die Manager sein, die den Veränderungsprozess ordnen und erfolgreich gestalten

Es muss also viel zusammenkommen, um bei der Innenentwicklung erfolgreich zu sein.

Das Ziel im Auge behalten

Professionell geleitete kollegiale Coachings und bedarfsorientierter Wissenstransfer zu Flächenmanagement (Komplementärberatung) helfen, das Ziel im Auge zu behalten. Die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister erfahren Unterstützung und gewinnen Sicherheit, wenn sie sich im Kollegenkreis immer wieder neu über ihre Ziele Klarheit verschaffen und den Weg zur Zielerreichung reflektieren können. Sie profitieren bei ihrer Suche nach gangbaren Wegen und den für sie richtigen Schritten, weil sie unterwegs immer wieder auf die Kreativität und Erfahrung ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie die Kompetenz von Experten zurückgreifen können. Sie schulen im strukturierten Prozess und im methodischen Vorgehen der Kollegialen Coaching Konferenz® fortlaufend ihre Kompetenzen für die vielen Rollen, mit denen sie sich konfrontiert sehen.

Unterstützung organisieren

Die positiven Erfahrungen aus dem Projekt „Chefsache Innenentwicklung“ und seine erfreulichen Ergebnisse belegen: Die professionell angeleitete Kollegiale Coaching Konferenz®, ergänzt um Wissenstransfer zu Flächenmanagement, kann einen Beitrag dazu leisten, eine nachhaltige, ressourcenschonende Gemeindeentwicklung wirksam zu fördern. Es wäre zu wünschen, dass im Interesse einer Reduzierung des Flächenverbrauchs möglichst viele Organisationen die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt aufgreifen und fortführen. Die Führungsakademie Baden-Württemberg wird zusammen mit den übrigen Mitgliedern des Projektteams – finep, Plan_N und KIC – ein entsprechendes Programm auflegen und eine Unterstützung für Interessierte organisieren. Bürgermeisterinnen und Bürgermeister von Gemeinden im ländlichen Raum bis ca. 10.000 Einwohner sind eingeladen, ihre individuellen Anliegen zur Innenentwicklung in Kollegialen Coaching Konferenzen® zu bearbeiten, auf Wunsch Expertenberatungen in Anspruch zu nehmen und bei Bedarf ein ergänzendes Einzelcoaching oder eine spezifische Fachberatung abzurufen.



Kontakt Daten

Dipl.-Geogr. Petra Schmettow
finep, forum für internationale entwicklung + planung
Plochinger Straße 6, 73730 Esslingen
www.finep.org, E-Mail: info@finep.org



Prof. Dr. Dr. h. c. Ortwin Renn
ZIRN Interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt Risiko und Nachhaltige
Technikentwicklung an der Universität Stuttgart
Seidenstraße 36, 70174 Stuttgart
www.zirn-info.de, E-Mail: sekretariat.renn@sowi.uni-stuttgart.de



Dr. Barbara Malburg-Graf
PLAN_N, Prozessbegleitung in Planung und nachhaltiger Raumentwicklung
Stammheimer Straße 10, 70806 Kornwestheim
www.buero-plann.de, E-Mail: info@buero-plann.de



Thomas E. Berg, Thomas Hoefling
Führungsakademie Baden-Württemberg
Anstalt des öffentlichen Rechts
Hans-Thoma-Straße 1, 76133 Karlsruhe
www.fueak.bw21.de, E-Mail: thomas.hoefling@fuehrungsakademie.bwl.de



Dr. Elke Berninger-Schäfer
Karlsruher Institut für Coaching,
Personal- und Organisationsentwicklung (KIC)
Stephanienstraße 9, 76133 Karlsruhe
www.kic.berninger-schaefer.de, E-Mail: info@berninger-schaefer.de

Abbildungsnachweis

Martin Bildstein (S. 29 unten), DBU (S. 7), finep (S. 12 – 13, S. 22, S. 30 unten, S. 31, S. 33, S. 37 unten, S. 38, S. 41 unten, S. 42, S. 46, S. 49, S. 51, S. 55),
Gemeinde Bernstadt (S. 37 oben, S. 50), Gemeinde Biberach (S. 48), Gemeinde Gütenbach (S. 32), Gemeinde Iggingen (S. 57), Gemeinde Kappel-Grafenhausen
(S. 56 unten), Gemeinde Kirchberg an der Iller (S. 30 oben, S. 45 oben), Gemeinde Neidenstein (S. 52 oben, S. 53), Gemeinde Niederstetten (S. 43 – 44),
Gemeinde Pfronstetten (S. 39 oben), Gemeinde Simmersfeld (S. 34), Gemeinde Wangen (S. 41 oben), Matthias Güthler (S. 15), Berthold Jürriens (S. 52 unten),
Clemens Künster (S. 39 unten und S. 40), LARS consult GmbH (S. 45 unten), LBBW Immobilien Kommunalentwicklung GmbH (S. 35), Barbara Malburg-Graf
(S. 14), MLR (S. 5), Bernhard Rein (S. 29 oben, S. 56 oben), ZIRN (S. 16 – 19).

Gefördert durch:

