



Manager Coordinating Brownfield  
Redevelopment Activities

# Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung Ausbildung und Praxis



CENTRAL EUROPE Project 1CE014P4  
COBRAMAN

This project is implemented through the CENTRAL EUROPE Programme co-financed by the ERDF.



STÜTTGART



Die vorliegende Broschüre ist die deutsche Fassung der englischsprachigen Abschlussbroschüre „Brownfield regeneration management – From education to practice“.

Bildnachweis:

Umschlag und Abb. 1-3, 5-32: COBRAMAN, Abb. 4: iStockphoto.com-light-keeper, Yuri Arcurs – Fotolia.com, iStockphoto.com-gerenme, iStockphoto.com-Dorin\_S, iStockphoto.com-babenkodenis, Cmon – Fotolia.com

Das Projekt COBRAMAN wird im INTERREG IVB-Förderprogramm CENTRAL EUROPE durchgeführt und mit Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

Die Autoren tragen die alleinige Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung, die nicht die Meinung der Programmbehörde wiedergibt. Die Programmbehörde haftet nicht für die etwaige Benutzung der in der Veröffentlichung gemachten Angaben.

**STUTTGART** | 

Landeshauptstadt Stuttgart  
Maren Gunzenhäußer, Amt für Liegenschaften und Wohnen, Heustraße 1,  
D-70174 Stuttgart, Tel. +49 711 216-913 30, maren.gunzenhaeusser@stuttgart.de,  
www.stuttgart.de

Beiträge:

Thomas Ertel, external expert  
Hanna Lewandowska, LP City of Bydgoszcz  
Natalia Weckwert, LP City of Bydgoszcz  
Regine Zinz, PP2 City of Stuttgart  
Agnieszka Goździewska, PP3 University of Economy Bydgoszcz  
Karel Bořecký, PP4 City of Most  
Roman Danel, PP5 VSB – Technical University of Ostrava  
Barbara Stalmachová, PP5 VSB – Technical University of Ostrava  
Janez Ziherl, PP6 City of Kranj  
Marta Šašková, PP7 City of Ústí nad Labem  
Chiara Franceschini, PP8 SIPRO Ferrara  
Barbara Mušič, PP9 Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia  
Boštjan Cotič, PP9 Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia

Bearbeitung der englischen Originalausgabe:

Barbara Mušič, Boštjan Cotič, Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia;



Bearbeitung der deutschen Fassung:

Dr. Thomas Ertel, environment and technology, Boschstraße 10, D-73734 Esslingen,  
Tel. +49 711 931 504 81, thomas@et-ertel.de, www.et-ertel.de

Satz:

Satzkasten, Stuttgart, www.satzkasten.de

# Inhalt

1	Einführung .....	2
	Management von Entwicklungsprozessen in der Flächenrevitalisierung .....	2
2	Das Berufsbild des/-r Flächenentwicklungsmanagers/-in .....	4
	Der Auftrag – Aufgaben und Kompetenzen .....	4
	Anforderungsprofil .....	4
	Organisatorische Rahmenbedingungen – Verortung in einer Stadtverwaltung .....	4
3	Weiterbildungsseminare zum Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung .....	6
	Konzept und Inhalt .....	6
	Umsetzung der Seminarreihe .....	6
4	Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung in der Praxis – vier Schlüsselinstrumente .....	8
	Koordination – interdisziplinäre Arbeitsgruppen .....	8
	Information und Kommunikation – der Flächenstatus .....	8
	SWOT-Analyse .....	8
	Management – Projektmanagementplan für Flächenrevitalisierungsprojekte (PM-Plan) .....	9
5	Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung – Weiterbildung .....	10
	Masterstudiengang	
	Training .....	10
	e-Learning .....	10
	Aufbaustudiengänge .....	11
6	Informationsportal Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung .....	12
7	Pilot-Standorte .....	13

# 1 Einführung

## Management von Entwicklungsprozessen in der Flächenrevitalisierung

Europaweit kommt der Flächenrevitalisierung eine Schlüsselrolle zu, um der Zersiedelung entgegenzuwirken und eine nachhaltige städtebauliche Entwicklung zu fördern. Leerstehende Gewerbe- und Industriearale als Zeichen wirtschaftlichen Niedergangs fördern soziale und räumliche Segregation und beeinträchtigen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Region. Oftmals gehen von Brachflächen auch Gefahren für die Umwelt und die menschliche Gesundheit aus. Der Investitionsbedarf für die Flächenrevitalisierung ist insbesondere in den mittel- und osteuropäischen Staaten immens. Doch neben europäischen Förderprogrammen zur Stadterneuerung bedarf es auch einer Reihe von Maßnahmen zu Weiterbildung und Know-how-Aufbau sowie eine Intensivierung des Transfers, sowohl von West nach Ost als auch aus der Forschung in die Praxis. Mit dieser Zielstellung haben sich neun europäische Partner aus Polen, Tschechien, Slowenien, Italien und Deutschland zusammengefunden und das Projekt „COBRAMAN – MANager COordinating Brownfield Redevelopment Activities“ initiiert. Der Partnerschaft entsprechend lag der Projektschwerpunkt bei der Funktion und den Aufgaben der Kommunen im Revitalisierungsprozess.

Es ist eine der wesentlichen Erkenntnisse aus bisherigen europäischen FuE-Aktivitäten im Bereich Flächenrevitalisierung, dass ein professionelles Prozess- und Projektmanagement einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Demgemäß verfolgt das Projekt als grundlegendes Ziel, das Aufgabengebiet **Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung** sowie ein dazugehöriges, neues Berufsbild, den **Flächenentwicklungsmanager** zu beschreiben.

Die Projektaktivitäten umfassen:

- die detaillierte Beschreibung des Berufsbildes
- die Zusammenstellung und Aufbereitung des Wissensstandes
- die Beschreibung von Managementkonzepten und der wesentlichen Managementinstrumente
- Weiterbildungsseminare für Personal der beteiligten Partnerinstitutionen und praktische Unterstützung bei der Ausführung lokaler Pilotprojekte
- die Entwicklung eines Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepts für eine „European School for Brownfield Management“

Im Gegensatz zum „Bauen auf der grünen Wiese“ birgt die Revitalisierung bebauter oder vorge nutzter Flächen zahlreiche Herausforderungen und Konfliktpotenziale: Häufig stehen einer Wiedernutzung Hindernisse im Weg, wie Altlasten bei Gewerbestandorten oder soziale Konflikte bei Wohnstandorten.

Zusätzlich können schwierige Eigentumsverhältnisse, überzogene Ansprüche der Eigentümer bezüglich möglicher Erlöse, die Frage nach der Aktualität bestehenden Baurechts und dem möglichen Umgang mit Bestandsbauten eine Neunutzung erschweren. Die Erfahrung zeigt, dass sich Revitalisierungsprozesse oft lange hinziehen und eine zuverlässige Zeitplanung nur eingeschränkt möglich ist. Zudem reagiert die Immobilienwirtschaft extrem sensibel auf politische Vorgaben.

Die langjährigen Erfahrungen aus der Projektarbeit zur Optimierung der Vorgehensweisen für eine Stärkung der Innenentwicklung zeigen, dass neben den technischen Belangen der einzelnen Fachdisziplinen insbesondere die folgenden

Aspekte wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen:

1. Bereitstellung sämtlicher Informationen, transparent, übersichtlich und jederzeit verfügbar.
2. Offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten, geprägt von gegenseitigem Vertrauen.
3. Effizientes und umfassendes Prozessmanagement von Beginn an.

Insbesondere langjährige und komplexe Revitalisierungsprozesse verlangen ein professionelles Management. Auf internationaler Ebene, und hier insbesondere im nordamerikanischen Raum gibt es bereits Stellenangebote und -beschreibungen, meist als „brownfield project officer, brownfield manager, brownfield coordinator“ etc. benannt.

Sie beinhalten in der Regel wesentliche Elemente des hier abgebildeten REVIT-Puzzles, oft auch mit einem Schwerpunkt auf umwelttechnischen Fragestellungen. Die Projektbeteiligten erarbeiteten eine umfassende Stellenbeschreibung eines/-r Flächenentwicklungsmanager/-in.

Aus nationalen und europäischen FuE-Projekten der letzten Jahre existieren bereits umfangreiche Ergebnisse hinsichtlich Methodik und Konzepten sowie technische Werkzeuge der

jeweiligen Fachdisziplinen. Sie wurden nun zusammengetragen, bewertet und zu einem web-basierten Informationsportal aufbereitet. Dieses enthält auch die im Projekt gemäß den praktischen Anforderungen weiter entwickelten Managementinstrumente.

Die erfolgreiche Umsetzung des „Entwicklungsmanagements Flächenrevitalisierung“ in europäischen Stadtverwaltungen wird zu erfolgreichen Innenentwicklungs- und Konversionsprozessen in den Städten beitragen. Neben dem Handlungsansatz selbst sowie gut ausgebildetem Personal ist

es essenziell, die organisatorischen Rahmenbedingungen für derart interdisziplinäre Ansätze in den jeweiligen Verwaltungen anforderungsgerecht weiter zu entwickeln.

Obgleich noch keine allgemein gültigen Bildungsstandards existieren, entstanden in jüngster Zeit verschiedene Aus- und Weiterbildungsangebote, sowohl seitens der umwelt- und bautechnischen als auch der raumplanerischen und immobilienwirtschaftlichen Fakultäten. Die im Zuge des Projekts entwickelten Bildungsangebote basieren auf der transnationalen Zusammenarbeit von in Forschung und Praxis erfahrenen Fachleuten der beteiligten Institutionen und ihrer Dienstleister. Ein Masterstudiengang, ein Aufbaustudium sowie Weiterbildungsmodulare zum e-learning wurden geschaffen.

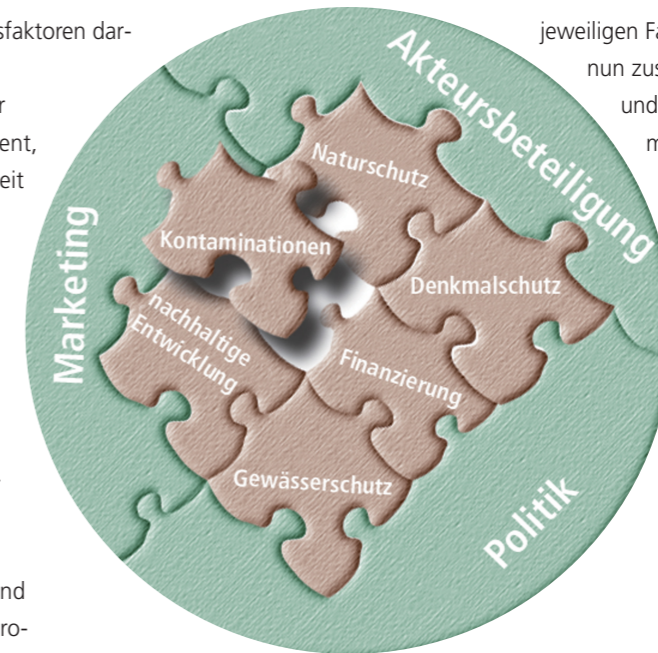


Abb. 2: REVIT-Puzzle – Aspekte der Innenentwicklung

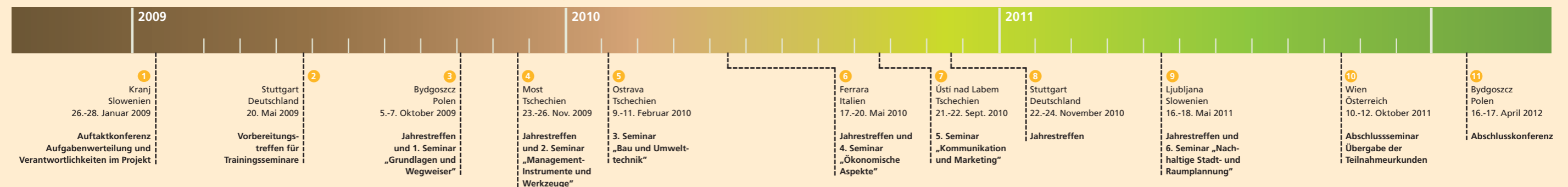


Abb. 1: Projektzeitraum

## 2 Das Berufsbild des/-r Flächenentwicklungsmanagers/-in

### Der Auftrag – Aufgaben und Kompetenzen

Prozesse der Flächenrevitalisierung sind meist langwierig, komplex und erfordern die Beteiligung vieler Fachdisziplinen sowie politischer Akteure und verschiedener Gruppen von Betroffenen. Koordination und Kommunikation sind essenziell, um solche Projekte zu gestalten. Managementkompetenz ist dabei wichtiger als technisches Fachwissen. Eine wesentliche Aufgabe des Flächenentwicklungsmanagers ist es, Entwicklungsvisionen und Szenarien einzubringen und dem Entwicklungsprozess Impulse zu geben. Auch Öffentlichkeitsarbeit, Akteursbeteiligung und Marketing gehören zum Aufgabenspektrum des Flächenentwicklungsmanagers.

Die Anforderungen an eine/n Flächenentwicklungsmanager/in sind so vielfältig wie das Aufgabengebiet, das im Wesentlichen sechs Handlungsfelder umfasst. Die Tätigkeit des/-r Flächenentwicklungsmanagers/-in stellt vorrangig sehr hohe Anforderungen an die Fähigkeiten bezüglich Koordination und Kommunikation. Gleichwohl ist die Tätigkeit nicht als rein moderierend zu verstehen, sondern klar lösungsorientiert ausgerichtet. Im Sinne eines integrierten Ansatzes ist es wichtig, in alle fachlichen Richtungen offen und unvoreingenommen zu denken und innovative Ansätze zu befördern.

Nachfolgende Tabelle listet die Aufgaben und Kompetenzen eines Flächenentwicklungsmanagers in der kommunalen

Verwaltung auf. Dies lässt sich auch leicht in den privatwirtschaftlichen Bereich übertragen. Der Aspekt der Vernetzung verschiedener Hierarchieebenen von den politischen Entscheidungsträgern bis hinab zur Arbeitsebene wird aufgrund der flacheren Strukturen meist einfacher sein. Jedoch ist eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den privaten Akteuren und den verschiedenen Verwaltungsebenen erforderlich.

### Anforderungsprofil

Die geforderte Multidisziplinarität macht es unmöglich, vertiefte Kenntnisse in allen Bereichen einzubringen. Neben den Management- und kommunikativen Fähigkeiten, die unabdingbar für die Ausübung des Flächenentwicklungsmanagements sind, sollten Bewerber entweder über einen immobilienwirtschaftlichen oder planerisch/technischen Hintergrund verfügen. Nichtsdestotrotz sind persönliche Fähigkeiten wie konzeptionelles Denken, Führungsqualitäten und Verhandlungsgeschick von wesentlicher Bedeutung.

### Organisatorische Rahmenbedingungen – Verortung in einer Stadtverwaltung

Flächenentwicklungsmanagement kann in Stadtverwaltungen einerseits eher strategisch-koordinativ ausgerichtet sein (z.B. Flächennutzungsplanung allgemein, Aufbau und Pflege von Informationssystemen), oder sich andererseits viel stärker

Aufgaben	Kompetenzen / Rolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereitstellung zielgruppenspezifischer, relevanter Informationen</li> <li>– Identifizierung zu beteiligender Gruppen in den verschiedenen Phasen des Entwicklungsprozesses und deren konkrete Einbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Auskunftsstelle und Informationsquelle für alle internen und externen Beteiligten</li> <li>– Initiator und Moderator</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interstrukturelle Kommunikation in der Stadtverwaltung, verkürzte Dienstwege, kürzere Bearbeitungs- und Laufzeiten</li> <li>– Aufstellung und Leitung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neutrales Bindeglied zwischen politischen Entscheidungsträgern, Verwaltung und den technischen Fachdisziplinen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbringung von Vorschlägen zu Entwicklungsvisionen und -szenarien unter Beachtung der lokalen Rahmenbedingungen und der Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impulsgeber im Entwicklungsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeit- und Kostenverfolgung des Projektes während aller Phasen</li> <li>– Qualitätsmanagement</li> <li>– Koordination der auszuführenden Leistungen und Arbeiten innerhalb gegebener Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektleiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Imagebildung und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Initiator und Koordinator von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung</li> </ul>

Abb. 3: Gegenüberstellung Aufgaben und Kompetenzen Flächenentwicklungsmanager



### Organisatorische Anforderungen:

- Projektleitung und -lenkung, organisatorisches Geschick
- Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick
- konzeptionelles und vorausschauendes Denken
- Fähigkeit zur Einordnung in komplexe Entscheidungshierarchien und Gestaltung von langfristigen Prozessen.
- Generalist mit „Blick für das Wesentliche“



### Umwelt- und bautechnische Anforderungen:

- technische Grundkenntnisse in den Bereichen Bauingenieurwesen, Siedlungswasserwirtschaft, Geotechnik und Altlasten, Infrastruktur, Sicherheitsmanagement, etc.
- Verständnis technischer Analysen und Berichte



### Kommunikative Anforderungen:

- Vernetztes Denken, Verständnis für Multidisziplinarität
- konsensuale, zielorientierte Verhandlungsführung, mediative Kompetenz
- geübter Umgang mit der Presse und Öffentlichkeit



### Immobilienwirtschaftliche Anforderungen:

- Grundlagenwissen im Bereich der Projektfinanzierung
- Verständnis der Zusammenhänge zwischen Nutzung und Rendite, Potenzialanalysen und kalkulatorische Methoden
- Kenntnisse über Marktmechanismen und -zwänge
- Ganzheitliche Betrachtung des Lebenszyklus von Liegenschaften
- aktuelle Marktkenntnisse (auch überregional)



### Planerische Anforderungen:

- Kenntnisse in den Bereichen Raum-, Stadt- und Landschaftsplanung, Verkehrsplanung und Architektur
- Verständnis städtebaulicher sowie architektonischer Planungsansätze und Zielvorstellungen
- Verständnis sozio-ökonomischer Zusammenhänge in der Stadtentwicklung



### Rechtliche und administrative Anforderungen:

- Kenntnisse sämtlicher betroffener Rechtsbereiche
- Verständnis administrativer Zusammenhänge und Arbeitsweisen
- „die kommunale Brille“: Verständnis für Prozesse und Abhängigkeiten; Gespür für politische Durchsetzbarkeit

Abb. 4: Anforderungsbereiche Flächenentwicklungsmanagement

an der Rolle des klassischen Flächenentwicklers orientieren. In kleineren Städten ist eher der Generalist gefragt, der beide Rollen ausfüllt. Die arbeitsteiligen Strukturen einer Großstadtverwaltung erlauben dagegen eine weiter gehende Spezifizierung und Zuordnung einzelner Aufgaben.

In einigen westeuropäischen Ländern wie Großbritannien sind eigenständige Organisationseinheiten für die Flächenrevitalisierung bereits etabliert und die Aufgaben effektiv gebündelt. Allerdings herrscht im überwiegenden Teil Europas noch die traditionelle Aufgabenverteilung in den

klassischen Strukturen vor. Erfahrungen bei den Projektpartnern zeigten allerdings, dass „wenn eine Person in einer Stadtverwaltung in der Lage ist, eine derartige Position auszufüllen, die Aufgabe auch meist zu dieser Person kommt“. Besondere kommunale Betriebsformen wie eine „Städtische Entwicklungsgesellschaft“ als Eigenbetrieb oder -gesellschaft sowie Zweckgesellschaften (z.B. PPP-Modelle) stellen weitere Möglichkeiten dar, organisatorische Fragen zu lösen und die Aufgaben durch zeitlich befristete oder projektspezifische Anstellungen zu realisieren.

### 3 Weiterbildungsseminare zum Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung

#### Konzept und Inhalt

Der Einsatz von Flächenentwicklungsmanagern in Stadtverwaltungen wird zur effektiven und erfolgreichen Umsetzung von Stadterneuerungs- und Konversionsprozessen in Europa beitragen. Hierzu benötigen die Städte gut ausgebildetes Personal in den jeweiligen Organisationseinheiten. Ebenso gilt es, die organisatorischen Belange solch interdisziplinärer Aufgaben und ämterübergreifender Arbeitsgruppen zu klären. Im Zuge des COBRAMAN-Projekts durchliefen Mitarbeiter der beteiligten Städte eine Seminarreihe, die auch auf die alltäglich – praktischen Bedürfnisse entlang der einzelnen lokalen Pilotprojekte abgestimmt war.

Gemäß den definierten Anforderungen gliederte sich die Seminarreihe in sechs Blöcke:

- Aktueller Stand des Wissens zu Flächenentwicklungsmanagement und -revitalisierung allgemein
- Basiswissen Projektmanagement: Managementinstrumente und -werkzeuge
- Ökonomische Aspekte
- Bau- und Umwelttechnik
- Nachhaltige Stadt- und Raumplanung
- Kommunikation und Marketing

Organisatorische Rahmenbedingungen der Seminare:

- Jeweils zweitägig
- Davon ein halber Tag Exkursion

- Enge Verknüpfung mit den lokalen Pilotprojekten
- 20 bis 30 Teilnehmer
- Soweit machbar Zusatzangebot via e-learning

Die Seminarinhalte leiten sich aus dem Anforderungsprofil des Flächenentwicklungsmanagers ab. Im Auftrag der Projektpartner konzipierte und leitete Dr. Thomas Ertel, et environment and technology die Seminare.

Die Seminare fanden jeweils bei den einzelnen Partnern statt, aus deren nationalem Umfeld sich anerkannte Experten zu spezifischen Themen als Vortragende beteiligten. Die wesentlichen Seminarinhalte fasst die Abbildung 5 zusammen.

#### Umsetzung der Seminarreihe

Alle Projektpartner meldeten Mitarbeiter aus den betroffenen Fachabteilungen zu der Seminarreihe an. Insgesamt 30 Kollegen aus den verschiedensten Fachbereichen konnten im Zuge des Abschlussseminars in Wien im Oktober 2011 ihre Teilnahmeurkunden in Empfang nehmen.

Die Seminarreihe umfasste:

- Sechs thematische Seminarveranstaltungen und ein zusammenfassendes Abschlussseminar
- Sechs Fachexkursionen zu den Pilotprojekten der einzelnen Partner
- Zwei web-basierte Seminarmodule
- Eine einwöchige Fachexkursion nach Großbritannien



Abb. 6: Seminarteilnehmer und ihre Urkunden

Alle Präsenzseminare beinhalteten Gruppenarbeit, Diskussionsforen sowie einen individuellen Erfahrungsaustausch mit den internationalen Experten.

Als Lehrkräfte für die Seminare stellten sich zur Verfügung

- Erfahrene Praktiker aus anderen europäischen Städten und regionalen/nationalen Fachinstitutionen
- Wissenschaftler aus führenden europäischen Forschungseinrichtungen
- Führungskräfte aus Planungs- und Entwicklungsgesellschaften sowie international tätige Berater
- Vertreter aus projektfinanzierenden Institutionen
- Vertreter von Interessensverbänden

Das Seminarhandbuch enthält sämtliche Seminarinhalte und Präsentationen und steht auf der COBRAMAN-Homepage zur Verfügung.



Abb. 7: Abschlusszertifikat

#### Grundlagen und Wegweiser

- Aufgabenschwerpunkte des Flächenentwicklungsmanagers
- Grundlagen, Anforderungen und Fähigkeiten
- Berufsbild
- Administrative und organisatorische Belange
- Managementinstrumente
- Wesentliche Arbeitswerkzeuge
- Querschnittsaufgaben, Förderung von Teamwork

#### Kommunikation und Marketing

- Kommunikationsstrategie und -plan
- Öffentlichkeitsarbeit allgemein
- Einbindung Betroffener – Akteurs- und Bürgerbeteiligung
- Dialog mit Politik und Bürgern
- Marketing von potenziellen Entwicklungsflächen
- Imagebildung – Aufbau einer Marke

#### Bau- und Umwelttechnik

- Gebäuderückbau
- Boden- und Grundwasser- verunreinigungen
- Geotechnik
- Siedlungswasserwirtschaft, Infrastruktur
- Boden- und Gewässerschutz
- Naturschutz
- Technische Aspekte im Umgang mit Industriedenkmalen

#### Nachhaltige Stadt- und Raumplanung

- Schwerpunktthemen nachhaltiger Stadtentwicklung
- Lenkung von Planungsprozessen im kommunalen Umfeld
- Wesentliche Engpässe und Problemlagen
- Partizipative Planung – Soziale Aspekte
- Landschaftsgestaltung
- Umgang mit Flächen und Fragen des Naturschutzes
- Integration und Nutzung von Industriedenkmalen

#### Managementinstrumente und Werkzeuge

- Basiswissen Projektmanagement und -entwicklung
- SWOT-Analyse in der Flächenentwicklung
- Management- und Organisationspläne
- Bewährte Verfahrensweisen und -muster
- Information und Dokumentation
- Kopplung mit (lokal-)politischen Entwicklungen
- Rollenspiele

#### Ökonomische Aspekte

- Immobilienwirtschaftliche Grundlagen
- Finanzierung und Förderung (z.B. Instrumente der ELB, JESSICA)
- PPP – public private partnership
- Facility Management, Anlagenbetrieb
- Wertermittlung von Liegenschaften
- Risikomanagement, Versicherungsmodelle
- Kostenmanagement in der Liegenschaftsverwaltung – Lebenszykluskosten

Abb. 5: Wesentliche Seminarinhalte

## 4 Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung in der Praxis – vier Schlüsselinstrumente

### Koordination – interdisziplinäre Arbeitsgruppen

Zur Steuerung der Revitalisierungsprozesse empfiehlt sich die Anwendung bewährter Managementmethoden. Die Partner wählen Anhand der praktischen Erfahrung aus der Vielzahl existierender Werkzeuge die wichtigsten aus und passen sie den spezifischen Anforderungen des Flächenentwicklungsmanagements an. Nachfolgend werden diese den einzelnen Aufgaben entsprechend näher beschrieben. Eine weitergehende Detaillierung der Beschreibung enthält das COBRAMAN-Handbuch „Best Practise in Brownfield Management (BPBM)“.

Ganz gleich wie eine projektspezifische Arbeitsgruppe bezeichnet wird – die Fachwelt ist sich einig, dass eine Arbeitsgruppe, in der alle beteiligten Stellen vertreten sind, ein unverzichtbares Schlüsselinstrument zur Koordination der vielfältigen und oft zeitgleich laufenden Aktivitäten in der Flächenentwicklung darstellt. Die Bezeichnung „interdisziplinäre Arbeitsgruppe“ spiegelt die Besetzung mit den verschiedensten Fachbereichen wider. Die Struktur der Arbeitsgruppe ist abhängig vom jeweiligen Projekt, sie kann sich im Projektverlauf auch den Handlungsschwerpunkten entsprechend ändern. Generell empfiehlt es sich, Regularien und Entscheidungshierarchien in einer Geschäftsordnung festzuhalten. Diese sollte enthalten:

- Ziele, Zeitplan und Turnus für Meetings
- Teilnehmer, Vertretungsregelung und Mitwirkungsmechanismen
- Kompetenzen / Pflichten von Teilnehmern / Gruppe
- Entscheidungsfindung
- Vorsitz und Geschäftsstelle

Je mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz dieser Arbeitsgruppe zugestanden wird, desto effektiver kann sie wirken. Die Übernahme von Vorsitz oder Geschäftsstelle ist eine der Kernaufgaben eines Flächenentwicklungsmanagers.

### Information und Kommunikation – der Flächenstatus

Der Flächenstatus erhebt sämtliche Rahmenbedingungen, aktuelle Entwicklungen und Zeitabläufe. Im Verlauf eines Projektes werden unzählige Berichte, Planungsdokumente und technische Gutachten von den verschiedensten Beteiligten erstellt. Hier gilt es den Überblick zu behalten, die Informationen zu strukturieren und geordnet abzulegen sowie sie zusammenzufassen, zu bewerten und zielgruppengerecht aufzubereiten. Auf diesen Grundlagen bauen die Flächenentwicklungsmanager Standortstrategien und Zieldefinitionen auf.

Der Flächenstatus ist sowohl Übersichts- als auch Zentralkomponente. Er umreißt zusammenfassend alle Aspekte und verknüpft diese mit sämtlichen vorhandenen Informationsquellen. Er ist ein internes Arbeitsdokument, das fortlaufend aktualisiert wird und zu dem alle am Projekt beteiligten Informationen beisteuern. Es dient dazu, dem kompletten Projektteam und der Arbeitsgruppe jederzeit einen aktuellen und einheitlichen Wissensstand vorzuhalten. Dementsprechend muss der Bericht und das damit verknüpfte Informationssystem für die Beteiligten leicht zugänglich sein. Der Flächenstatus fungiert in erster Linie als Informationsquelle, aus der sich dann leicht spezifische (z.B. SWOT) und an einzelne Zielgruppen gerichtete Dokumente (z.B. für Marketing-Aktivitäten) erstellen lassen. Der Transfer der Inhalte in diese öffentlich zugänglichen Informationssysteme zur Flächenvermarktung

Die **SWOT-Analyse** (engl. für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen oder Risiken)) ist ein Instrument der strategischen Planung; sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung. Mit Bezug auf das Flächenentwicklungsmanagement bedeutet dies

**Stärken:** Eigenschaften der Flächen und ihrer Nachbarschaft, die zur erfolgreichen Flächenrevitalisierung beitragen

**Schwächen:** Eigenschaften der Flächen und ihrer Nachbarschaft, die der erfolgreichen Flächenrevitalisierung entgegenstehen bzw. sie erschweren

**Chancen:** Externe Faktoren, die die Flächenrevitalisierung positiv beeinflussen oder stimulieren

**Risiken:** Externe Faktoren, die die Flächenrevitalisierung gefährden

Für die Erstellung einer Brownfield SWOT ist es unabdingbar, die im einzelnen zu bewertenden Kriterien (Eigenschaften und Faktoren) sorgfältig auszuwählen, da nachfolgende Planungs- und Entwicklungsschritte darauf aufbauen. Sie stellt alle harten und weichen Standortfaktoren nebeneinander und macht den Beteiligten die Herausforderungen bewusst. Zwangspunkte und relevante Stellschrauben können identifiziert werden. Empfehlenswert ist eine Unterscheidung der Kriterien in

**Mikrostandortspezifische:** wie z.B. aktuelle und geplante Nutzung, Umweltaspekte, Finanzierung, soziale und kulturelle Belange etc.

**Makrostandortspezifische:** wie z.B. Nutzungen im Umfeld, Infrastrukturelle Anbindung, Nahverkehr, übergeordnete Marktsituation etc.

**Akteursbeteiligung:** Interessen und Aktivitäten Betroffener und öffentlicher Akteure z.B. Interessengruppen, Bürgerinitiativen etc.

ebenso wie z.B. Baulückenkataster, Altlastenkataster etc. kann aus dem Flächenstatus heraus erfolgen.

Klare Definitionen sind erforderlich hinsichtlich

- welche Daten jeweils in den o. g. Informationssystemen dargestellt werden sollen, sowie
- Detaillierungsgrad und
- Turnus der Aktualisierung.

### Management – Projektmanagementplan für Flächenrevitalisierungsprojekte (PM-Plan)

Grundsätzlich unterscheidet sich ein Projektmanagementplan für Flächenrevitalisierungsprojekte nicht wesentlich von herkömmlichen Projekten. Er ist ein formales, internes Dokument in dem definiert ist, wie das Projekt ausgeführt, überwacht und gesteuert wird. Er stellt ein hilfreiches Sammelwerk aller für den Projektmanager wichtigen Dokumente dar.

Obwohl in erster Linie ein Arbeitsinstrument des Flächenentwicklungsmanagers, ist er auch ein Leitfaden für das gesamte Team. Der PM-Plan zeigt, mit welchem Projektmanagement-Ansatz bzw. unter Verwendung welcher Prozesse das Projekt geplant, durchgeführt, überwacht und abgeschlossen wird. Der PM-Plan bildet einen für alle Beteiligten verbindlichen Rahmen für die Dauer der Projektabwicklung.

Allerdings ergeben sich spezifische Anforderungen, die es dem Projektleiter erschweren, Projektziele, Strukturen sowie wesentliche Abläufe zu definieren und darauf aufbauend die einzelnen Pläne zum Projektmanagement wie Zeit-, Kosten-, Beteiligungs- oder Risiko- und Qualitätsma-

agementplan zu erstellen. Obwohl zu Beginn eines Entwicklungsprozesses die städtebaulichen Zielsetzungen oft klar scheinen, können sich diese in Abhängigkeit von der Beteiligung privater Investoren und ihrer Interessen verändern. Gerade bei langwierigen und komplexen Revitalisierungsprozessen ist dies eher die Regel als die Ausnahme.

Hinzu kommen technische Unwägbarkeiten beispielsweise in Verbindung mit Altlasten und geotechnischen Fragestellungen ebenso wie architektonisch-gebäudetechnische Aufgaben in Verbindung mit dem Erhalt von Industrie- oder Kulturdenkmälern. Dies erschwert zwar die Aufstellung von Managementplänen, jedoch sind diese bei inneren Entwicklungsprozessen von besonderer Bedeutung um langfristig Kurs halten zu können.

Ein PM-Plan für Flächenrevitalisierungsprojekte lässt sich in vier Kapitel strukturieren, siehe nachfolgende Abbildung. Im Einzelfall sollte die Gliederung so einfach wie möglich, aber so detailliert wie nötig gehalten sein, um den vielfältigen Aspekten und Facetten des Projektes gerecht zu werden. Nachfolgende Gliederung ist als allgemeine Richtschnur empfehlenswert:

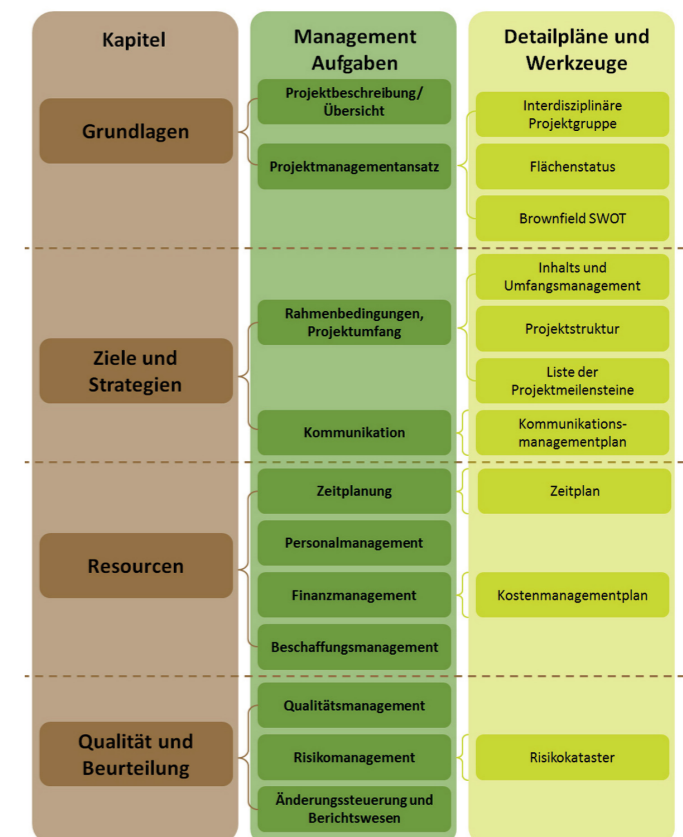


Abb. 9: PM-Plan für Flächenrevitalisierungsprojekte

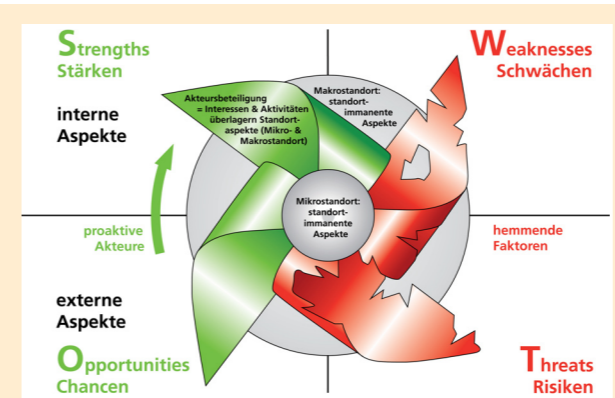


Abb. 8: Brownfield-SWOT Windmühlenmodell COBRAMAN 2009

## 5 Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung – Weiterbildung

### Masterstudiengang

Bislang gibt es europaweit noch keine einheitlichen Bildungsstandards für das Flächenentwicklungsmanagement. Dies war die Motivation, ein derartiges Program zu initiieren. Der nun abgeschlossene Aufbau eines Masterstudienganges „**European School for Brownfield Management**“ ist eines der wesentlichen Ergebnisse des COBRAMAN-Projekts. Ziel dieses Masterstudienganges ist es, mit den Absolventen dem Markt Fachleute zur Verfügung zu stellen, die der Bearbeitung komplexer Projekte der Innenentwicklung und Konversion gewachsen sind. Die Absolventen werden in die Lage versetzt, sämtliche Projektmanagement Aufgaben und andere begleitende Aktivitäten bei der Revitalisierung aufgelassenen Industrieareale zu meistern.

Die Absolventen sind gerüstet, umfassende Aufgaben in folgenden Bereichen zu meistern:

- Umweltfachliche Bewertung von Brachflächen
- Siedlungswasserwirtschaftliche Aufgaben und technische Fragestellungen
- Wirtschaftliche und sozio-ökonomische Bewertungen
- Sanierung und Entwicklung von Flächen
- Umweltschutzbelange und architektonisch/städtebauliches Design

Das Studienprogramm ist multidisziplinär und baut auf eine Kombination aus Natur-, Wirtschafts-, und Ingenieurwissenschaften auf. Die Ausbildungsinhalte werden ergänzt durch naturwissenschaftliche Grundlagen wie Mathematik, Physik und Chemie. Allerdings wird erwartet, dass dieses Basiswissen bereits in den vorausgehenden Bachelor-Programmen erworben wurde. Der Studienplan enthält folgende Hauptfächer: Umweltgeochemie und angewandte Ökologie, Ingenieur- und Hydrogeologie, Untersuchung und Sanierung von Altlasten, Abfallwirtschaft, Siedlungswasserwirtschaft, Stadtentwicklung und Stadtplanung, Raum- und Grünplanung, Flächenentwicklungsmanagement, Industriearchitektur, Grundlagen der EDV, Informationssysteme in der Landschaftsentwicklung, soziale und ökonomische Aspekte der Flächenrevitalisierung, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, allgemeines Projektmanagement und Qualitätsmanagement.

Um den technischen Anforderungen an einen modernen Studiengang zur erfüllen, richtete die Technische Universität Ostrava eigens einen Hörsaal ein mit modernster IT-Ausrüs-

tung für 20 Studenten inklusive der erforderlichen Workstations. Die im Hörsaal installierte Software ermöglicht es, interaktive Präsentationen in der Lehrbetrieb einzubinden und modernste Software wie beispielsweise für Biostatistik, Architektur sowie CAD oder GIS Systemen in Seminaren, Übungen und Masterarbeiten zu nutzen.

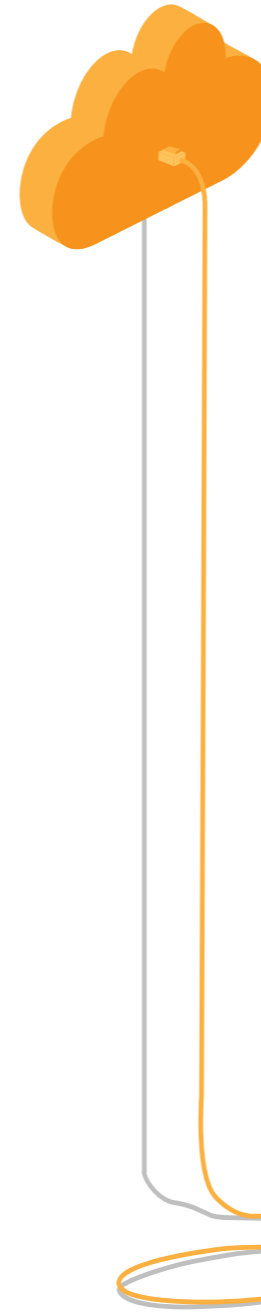
Im Verlauf der Ausbildung erwerben die Absolventen Detailwissen in den erforderlichen umwelttechnischen, ökologischen und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen ebenso wie moderne Informationstechnologien, Anwendung von Datenbanken sowie europäischen Umwelt- und Baurecht. Mit dem Abschluss erwerben die Absolventen den Titel Diplom Ingenieur (in Tschechien noch immer äquivalent zum internationalen Standard MSc). Anstellungsperspektiven eröffnen sich als Projektmanager und technische Spezialisten sowohl in privatwirtschaftlichen Organisationen, die in der Flächenrevitalisierung engagiert sind als auch in Städten und regionalen Planungsinstitutionen. Weiter stehen Ihnen auch wissenschaftliche Karriereöglichkeiten in den verbundenen Disziplinen offen.

### Training

Bislang wurden zwei Durchgänge eines Trainingskurses mit jeweils 10 Seminaren à 8 Stunden durchgeführt. Ein Kursziel war auch, das für den Masterstudiengang vorbereitete Lehrmaterial vorab zu testen. Die Absolventen des Kurses erhielten ein Zertifikat aus dem Europäischen „Programm für lebenslanges Lernen“. Insgesamt absolvierten 207 Studenten diesen Aufbaustudiengang. Mit Abschluss des Studienganges nahmen die Teilnehmer auch eine anonymisierte Evaluation in Form von Fragebögen über Vollständigkeit der Inhalte, Qualität der Lehre und Praxisnähe vor. Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen die Alltagstauglichkeit und Qualität der Weiterbildungskurse. Die Bewertung fiel insgesamt sehr positiv aus.

### e-Learning

Die mit dem Projekt geschaffenen E-learning-Module stellen ein zusätzliches Weiterbildungsangebot für Studenten und Praktiker dar. Die Struktur der einzelnen Kurse ist so angelegt, dass Teilnehmer mit unterschiedlichem Wissen und Erfahrung teilnehmen können. Um der Breite des Themas Flächenentwicklungsmanagement gerecht zu werden, sind die Inhalte der Module in einzelne spezifische Abschnitte eingeteilt.



Das erste Modul bietet eine gesamtschauliche Einführung zu dem Thema Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung. Mit den Abschnitten öffentliches Recht und Verwaltungsrecht, Finanzierung, Einführung in Management und Organisation, Grundlagen des Projektmanagements und soziokulturelle Aspekte der Flächenrevitalisierung werden die Grundlagen gelegt. Das zweite Modul Flächenrevitalisierung widmet sich den Kernfragen mehr im Detail. Das umfangreiche dritte Modul zum Thema Umweltschutz beinhaltet die Abschnitte anthropogene Umweltverschmutzung, technischer Umweltschutz und Kostenaspekte. Das vierte Modul Stadtplanung und Stadterneuerung umfasst die Themen Grundlagen der Stadtplanung und -entwicklung, Rahmenbedingungen und städtebauliches Design. Im Modul kulturelles Erbe und Industriedenkmale geht es insbesondere auch um die Bedeutung von Industriedenkmalen für die Stadtentwicklung, damit verbundene Chancen für die Flächenrevitalisierung und besonders gelungene Beispiele hierfür.

Zugang zu den E-learning-Modulen bietet <http://www.cobraman-ce.eu/> (Bereich „Education“) oder direkt über <http://onte.wsg.byd.pl/cobra/>.

### Aufbaustudiengänge

Der Aufbaustudiengang Brownfield Management ist bereits akkreditiert und an der Privaten Universität für Wirtschaftswissenschaften in Bydgoszcz / Polen etabliert. Wie der Masterstudiengang und die Weiterbildungskurse ist er breit eingelegt. Gegenüber dem eher technisch orientierten Masterstudiengang an der Universität in Ostrava liegt hier ein Schwerpunkt auf immobilienwirtschaftlichen Fragen und Managementpraxis.

Der Studiengang steht prinzipiell allen Fachleuten aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung offen, die sich zum Thema weiterbilden wollen und über entsprechende Vorkenntnisse verfügen. Der erste Kurs, der als Testlauf fungierte, hatte 35 Teilnehmer und ist bereits abgeschlossen. Das Programm sieht eine Reihe von Seminaren und Workshops vor mit einem Schwerpunkt auf der Analyse und konzeptionellen Planung von Flächenentwicklungsmaßnahmen. Die Teilnehmer nahmen auch fortlaufend eine inhaltliche

bzw. formale Evaluation der Kurse vor. Die Evaluation durch die Studenten war durchweg sehr positiv, sie lagen im Mittel zwischen 4,2 und 4,5 auf einer Skala von 1 (negativ) bis 5 (sehr positiv). Der Lehrkörper für den Aufbaustudiengang rekrutiert sich mehrheitlich aus den Angehörigen der Wirtschaftsuniversität Bydgoszcz, ergänzt durch Dozenten der Technischen Universität Ostrava sowie Praktiker aus Mittel- und Osteuropa.

Alle Kurse stießen bei den Studenten auf großes Interesse. Die bislang noch nicht akkreditierten Kurse im Rahmen des Programms „Lebenslanges Lernen“ in Tschechien waren sehr begehrt, und die Studenten regten eine Erweiterung des Angebots an. Ebenso ist die Situation in Polen. Der Aufbaustudiengang war komplett ausgebucht und das E-learning-Angebot, sowohl in polnischer als auch in englischer Sprache, wird sehr gut angenommen. Dies belegt die hohe Qualität und Aktualität der Inhalte basierend auf den Ergebnissen des Projektes COBRAMAN.

Detaillierte Informationen über den Aufbaustudiengang in Polen: <http://onte.wsg.byd.pl/cobra/file.php/1/pdf/postgraduate.pdf>

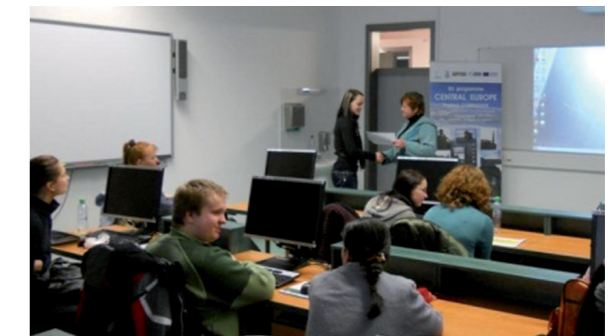


Abb. 10: COBRAMAN EU School for Brownfield Management



Abb. 11: Eine Arbeitsgruppe vor Ort



## 6 Informationsportal Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung

Die Förderung eines effektiven Know-how-Transfers ist ein Projektschwerpunkt. Erforderlich ist ein Know-how-Transfer sowohl von westeuropäischen Städten mit langjähriger Erfahrung in Flächenrevitalisierung zu mittel- und osteuropäischen Städten als auch zwischen dem gut ausgeprägten Forschungssektor und der kommunalen Praxis. Ziel muss es sein, auf diese Weise die Anwendung effektiver Methoden und Praktiken zu fördern, um innerhalb der gegebenen Strukturen in Europa die Innenentwicklung der Städte voranzutreiben. Der Aufbau eines entsprechenden Informationsportals „Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung“ war eines der wesentlichen Ziele des COBRAMAN-Projektes. Die Datenbank kann für die mit dem Projekt initiierten Aus- und Weiterbildungsaktivitäten genutzt werden. Das Informationsportal soll weit darüber hinaus wirken. Angesprochen werden Bürger und Bürgerinitiativen ebenso wie Institutionen und sonstige Beteiligte in den jeweiligen Entwicklungsprozessen. Sie alle sollen von den im Portal abrufbaren Informationen und Erfahrungen profitieren sowie beispielhafte Lösungen und Werkzeuge kennen lernen. So lassen sich die Möglichkeiten der modernen Informationsgesellschaft auch für Stadtentwicklungsprozesse nutzen.

Eines der Schwerpunkte des Portals ist die Zusammenstellung bisheriger Ergebnisse aus europäischen Förderprojekten zu Flächenrevitalisierung. Diese sogenannten „Best Practices“ sind beschrieben und bewertet. Anwendbare Definitionen, Werkzeuge und Strategien zur nachhaltigen

Stadtentwicklung sind definiert und entsprechend für breite Nutzerschichten aufgearbeitet. Darüber hinaus enthält das Portal eine Reihe von praktischen Informationen, die den Kommunalen Akteuren helfen, die aufgeführten Erkenntnisse und Werkzeuge in die Praxis umzusetzen. Dies betrifft sämtliche involvierte Disziplinen wie:

- Umwelt und Technik
- Nachhaltiger Städtebau
- Immobilienwirtschaft und Finanzierung
- Projektmanagement
- Kommunikation und Marketing
- Rechtliche, soziale und kulturelle Aspekte

Dabei sind Aspekte in Verbindung mit der Verbesserung der Lebensqualität in Städten und ländlichen Gebieten sowie der Einbindung Betroffener und der Bürgerbeteiligung in Entscheidungsprozessen von besonderer Bedeutung und dementsprechend herausgestellt.

Das Informationsportal enthält dem interdisziplinären Charakter entsprechend sehr breit gefächerte Informationen. Es ist möglich, durch sämtliche dargestellten Werkzeuge, Konzepte und Strategien zu browsen und die jeweiligen Kategorien miteinander zu verknüpfen. Ebenso sind bereits im System Werkzeuge und Strategien mit „Best Practice“-Beispielen verknüpft, was eine anschauliche Darstellung der Anwendung der Methoden und ihrer Ergebnisse ermöglicht.

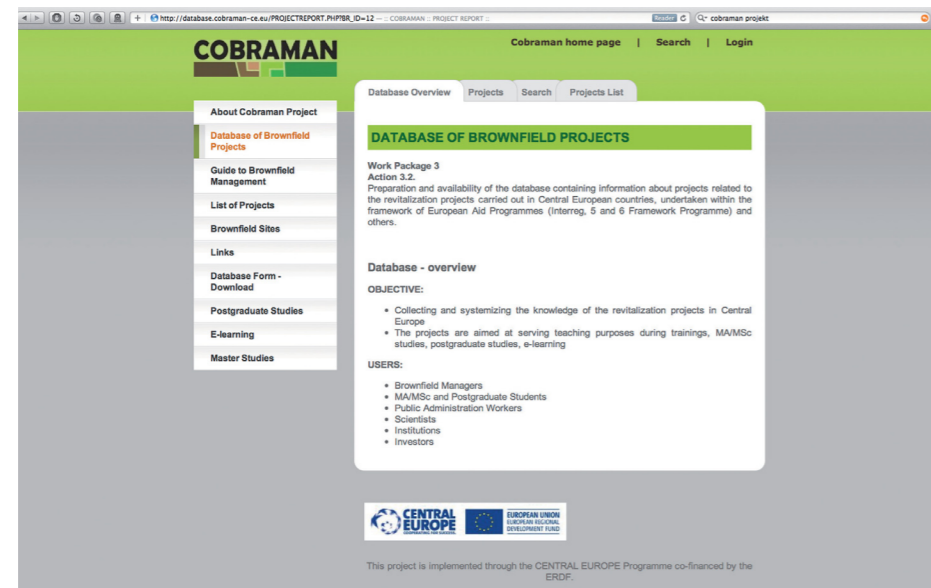


Abb. 12: Webseite – Informationsportal

## 7 Pilot-Standorte



Am Ufer der Brda – Kontamination eines Standorts durch historische Nutzungen – Altlastensanierung – Stadt Bydgoszcz



Areal Quellenstraße – Flächenpotenziale im Dornröschenschlaf – Marketing für einen zukunftssträchtigen Standort – Landeshauptstadt Stuttgart



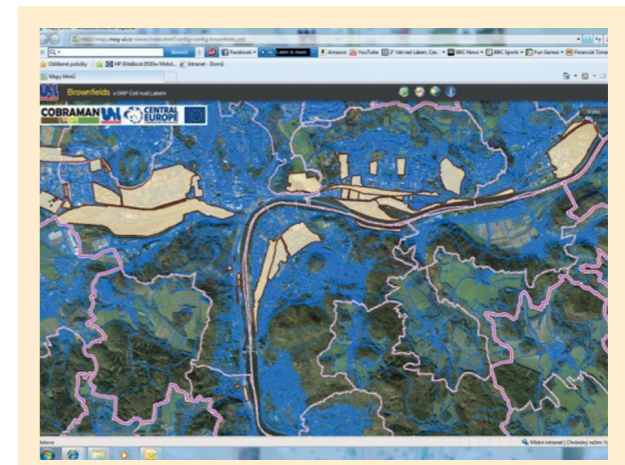
Most-See – vom Tagebau zum Badesee – Stadt Most



Bahnhofsumfeld Kranj – integrale Stadtplanung als Schlüsselfaktor der Stadterneuerung – Stadt Kranj



Ehemalige Zuckerfabrik in Comacchio – erneuerbare Energien in der Schlüsselrolle des Entwicklungsprozesses – Lokale Entwicklungsagentur Ferrara



GIS-basiertes Brachflächenkataster – nur langfristig angelegte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zeigen Wirkung – Stadt Usti nad Labem

Abb. 13: Pilot-Standorte

## Am Ufer der Brda – Kontamination eines Standorts durch historische Nutzungen – Altlastensanierung



Abb. 14: Sanierung

**Areal**  
1130 m<sup>2</sup>

**Eigentümer**  
Stadt Bydgoszcz

**Nutzung**  
Gaswerk

**Geplant**  
Freizeitbereich und Spielplatz

**Kontamination, durchgeführte Maßnahmen**  
Sanierung von Untergrundverunreinigungen mit PAKs, aromatischen Kohlenwasserstoffen, Phenole und Öle



Abb. 15: Visualisierung



Abb. 16: Spielplatz

### Aufgabenstellung

Sanierung von Boden und Grundwasser auf dem ehemaligen Nachbargrundstück eines Gaswerks, Umgestaltung der Fläche zum Erholungsbereich.

### Beschreibung des Standorts

Bydgoszcz ist die achtgrößte Stadt in Polen mit und weist eine Fläche von rund 175 km<sup>2</sup> auf. Die Stadt liegt im Norden Polens am Fluss Brda und dem Bydgoszcz-Kanal, beide Gewässer prägen das Erscheinungsbild der Stadt. Bedingt durch diese sehr günstigen Standortfaktoren ist Bydgoszcz ein wirtschaftliches, kulturelles und Sportzentrum im Norden Polens. Allerdings hat die industrielle und wirtschaftliche Entwicklung auch in Bydgoszcz ihre Spuren im Untergrund hinterlassen. Im lokalen Pilotprojekt der Stadtverwaltung Bydgoszcz lag der Fokus daher auf der Beseitigung von Untergrundverunreinigungen, die vielerorts ein Hemmnis für die Flächenentwicklung darstellen.

Das für das Projekt ausgewählte Grundstück befindet sich im Besitz der Stadt und war bislang ungenutzt. Trotz ihrer seiner geringen Größe von 1130 m<sup>2</sup> liegt es im Blickpunkt der Aufmerksamkeit von Fußgängern und Erholungssuchenden, die hier entlang der Brda und inmitten der Stadt auf ein unansehnliches Grundstück mit Resten früherer Bebauung blicken. Darüber hinaus, wenn gleich auch nicht sichtbar, ist der Untergrund durch die über 150 jährige Nutzung im in Verbindung mit der Erzeugung von Stadtgas und nachgelagerter Herstellung von Teerpappen massiv verunreinigt. Untersuchungen ergaben erhebliche Belastungen mit aromatischen Kohlenwasserstoffen, Phenolen und Teerölen in Boden und Grundwasser.

### Projektaktivitäten

Die Arbeiten am Standort umfassten die Untersuchung von Boden und Grundwasser, Abriss der Gebäudereste und Infrastruktur. Der Boden wurde nach Ausmaß mikrobiologisch gereinigt. Auf der sanierten Fläche legte die Stadt einen Freizeitbereich und Spielplatz an, der sich harmonisch an die Uferbereiche der Brda und die angrenzende Innenstadt anschließt.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Mit der Entwicklung der Fläche wurde eine erhebliche Verunreinigung des Untergrundes beseitigt und die Umweltsituation erheblich verbessert. Mit der Arbeit am Projekt konnten verwaltungsintern Strukturen und Arbeitsweisen aufgebaut werden, die auch für die Zukunft eine effektive Bearbeitung von Projekten der Flächenrevitalisierung ermöglichen.

## Areal Quellenstraße – Flächenpotenziale im Dornröschenschlaf – Marketing für einen zukunfts-trächtigen Standort

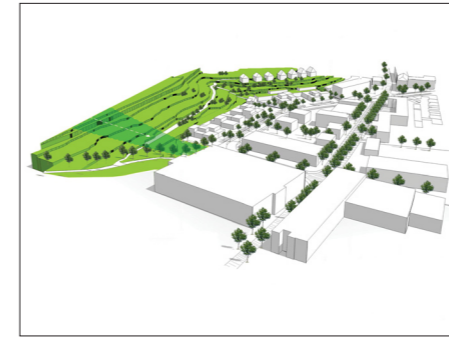


Abb. 17: Machbarkeitsstudie

**Areal**  
30.700 m<sup>2</sup>  
(8.700 m<sup>2</sup> + 22.000 m<sup>2</sup>)

**Eigentümer**  
Landeshauptstadt Stuttgart

**Nutzung**  
Mineralölrecycling, sonstige gewerbliche Nutzungen

**Geplant**  
Kleinteilige modulare Gewerbeeinheiten mit Fokus Smart Home, Industrie und Gewerbe

**Kontamination, durchgeführte Maßnahmen**  
Sanierung von einem Mineralöl-Recyclingbetrieb verursachten Verunreinigungen in Boden und Grundwasser



Abb. 18: Firma Epple 1998



Abb. 19: Pilotstandort heute

### Aufgabenstellung

Aufgrund seiner früheren Nutzung haftet dem Standort ein sehr schlechtes Image an. Obwohl vollständig saniert, liefen bislang sämtliche Bemühungen zur Vermarktung ins Leere. Ziel der COBRAMAN-Aktivitäten war es daher, das Image zu verbessern und eine Adresse „Quellenstraße“ zu schaffen.

### Beschreibung des Standorts

Die Landeshauptstadt Stuttgart umfasst rund 207 km<sup>2</sup> und hat aktuell ca. 581.000 Einwohner. Der Pilotstandort liegt im Nordwesten im Industriegebiet Pragstrasse. Der Strukturwandel der vergangenen Jahre schuf heterogene Strukturen mit industriellen und gewerblichen Nutzungen sowie Dienstleistungen und kulturellen Nutzungen. Das Pilotprojekt besteht aus zwei Einzelflächen, dem ehemaligen Mineralölbetrieb Epple (8.700 m<sup>2</sup>) sowie dem Nachbargrundstück Hasenweiden (22.000 m<sup>2</sup>). Die Firma Epple betrieb seit Ende des 19. Jahrhunderts Recycling von Mineralölprodukten und wurde insbesondere im 2. Weltkrieg stark beschädigt. Erhebliche Verunreinigungen von Boden und Grundwasser wurden beseitigt, bevor die Landeshauptstadt Stuttgart das Areal im Jahr 2005 erwarb und die Wiedernutzung vorbereitete.

### Projektaktivitäten

Nach einer eingehenden Analyse und Bewertung der Standortsituation durch das Team der städtischen Flächenentwicklungsmanager vergab die Stadt im März 2010 eine immobilienwirtschaftliche Machbarkeitsstudie. Diese verfolgte drei alternative Szenarien, jeweils entlang einer ausgeprägten und identitätsstiftenden Grünverbindung angeordnet: Dienstleistungsnutzung, ein Indoorspielplatz oder Modulare Gewerbeeinheiten. Mit dem favorisierten Szenario kann durch modulare Gewerbeeinheiten flexibel auf die jeweiligen Anforderungen von Handwerkern an Größe und Raumkonzept reagiert werden. Eine Verbesserung der Verkehrserschließung ist Voraussetzung für jedes Szenario.

Um aus der planerischen Vision eine wirksame Marketingstrategie zu entwickeln, führte das COBRAMAN –Team im Juni 2011 einen Strategieworkshop durch. Vertreter sämtlicher beteiligter Ämter, Fachleute aus der Immobilienwirtschaft sowie Vertreter von Betroffenen und Interessenverbänden nahmen daran teil. Die weitere Vermarktung auf Basis der Projektergebnisse übernimmt nun die Stabsabteilung Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Die interne Klärung und Verständigung über sämtliche beteiligten Interessen und Zielkonflikte ist eine der wichtigsten Aufgaben des Flächenentwicklungsmanagement in frühen Planungsphasen. Erst anschließend ist es möglich, als Stadtverwaltung gegenüber Interessenten, Nachbarn und den Bürgern eine Vision und klare Botschaften zu transportieren. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen eignen sich als Instrumentarium für den internen Prozess und Dialog. Für die Öffentlichkeitsarbeit bedarf es darüber hinaus auch starker lokalpolitischer Unterstützung.

## Most-See – vom Tagebau zum Badesee



Abb. 20: Architektonische Studie

### Areal

12.520.000 m<sup>2</sup>

### Eigentümer

Stadt Most und 23 private Besitzer von Kleinflächen

### Nutzung

Tagebau

### Geplant

Freizeit, Wohnen, High-Tech Industrie

### Kontamination, durchgeführte Maßnahmen

Tagebau-Restloch und Bauschuttdeponie, Sanierungsmaßnahmen wie Drainage, Oberflächengestaltung und Flutung des Restlochs



Abb. 21: Most See, im Hintergrund Stadt Most

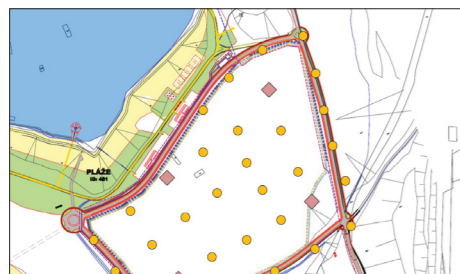


Abb. 22: Geotechnisch untersuchte Fläche mit Bohrpunkten

### Aufgabenstellung

Der Bereich der alten Stadt Most musste in den 1970er-Jahren dem Kohlebergbau weichen. Bis zu 100 Millionen Tonnen Braunkohle ergab die Förderung im Tagebau. Dieser ist zwar sehr effektiv, aber die Vorgehensweise bringt massive und irreversible Veränderungen der Landschaft mit sich. Die neue Stadt Most wurde neben dem Tagebau errichtet. Mit den Hinterlassenschaften des Kohlebergbaus existiert nun eine riesige Brachfläche. Teilbereiche wurden bereits durch umfangreiche landschaftsgestalterische Maßnahmen saniert. Das Tagebau-Restloch stellt nach seiner zwischenzeitlichen Flutung zum Most-See ein Potenzial für die Entwicklung der Stadt dar. Daher sind der See, seine Uferflächen und die angrenzenden Gebiete als Ganzes Gegenstand der Betrachtung in Projekt.

### Beschreibung des Standorts

Most ist die Hauptstadt des Bezirks Most, zwischen den Tschechischen Zentralbergen und dem Erzgebirge. Es liegt rund 80 km nordwestlich von Prag am Bilibina Fluss und nahe zur deutschen Grenze. Die Pilotfläche mit dem Most-See beträgt nahezu 1500 ha. Neben dem eigentlichen See existieren noch eine ehemalige Bauschuttdeponie, Restflächen früherer Kohlenaufbereitung sowie naturbelassene Flächen/Ödland.

### Projektaktivitäten

Auf Teilflächen sind insgesamt 10 größere Entwicklungsprojekte geplant oder bereits zum Teil realisiert. Trotzdem ist es wichtig, für das Gesamtareal maßgebliche Nutzungspotenziale, wie Industrie, Wohnen oder Freizeit zu definieren und festzulegen. Mit den im Projekt durchgeführten Studien und Untersuchungen konnten verschiedene Aspekte abgedeckt werden: infrastrukturelle und städtebauliche Planung, Wirtschaftsentwicklung, Marketingstrategien und Managementsysteme. Mit der Studie zur technisch-städtebaulichen Planung wurden sämtliche Daten zu Landnutzung und Entwicklungspotenzialen bewertet und den einzelnen Nutzungsarten entsprechende Flächen zugewiesen. Mit den begleitenden ökonomischen Betrachtungen konnten Kosten und wirtschaftlicher Nutzen der geplanten Projekte und die erforderlichen Investitionen für Infrastruktur abgeschätzt werden. Mit der Definition einer Marketingstrategie gelang ein Einstieg in die Darstellung der Fläche als ein erhebliches Zukunftspotenzial für die Stadt. Darüber hinaus konnten im Projekt technische Detailstudien zu hydrogeologischen und geotechnischen Themen eingeholt werden. Ebenso führte die Technische Universität in Prag 2009 mit Studenten der Fakultät für Architektur eine architektonische und städtebauliche Studie zur Gestaltung und Bebauung des Umfeldes des Most-Sees durch.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Dieses Projektbeispiel verdeutlicht, wie wichtig umfangreiche Analysen zur Standortsituation sind, um Entwicklungsoptionen für derart vielschichtige Areale festzulegen. All dies führt zu einer umfangreichen und komplexen Datensammlung sowie parallel geführten Prozessen und Abläufen bei der Bearbeitung solcher Projekte. Der Umgang und die Bereitstellung dieser Daten kann als beispielhaft für derartige Flächenrevitalisierungsprojekte angesehen werden.

## Bahnhofsumfeld Kranj – integrale Stadtplanung als Schlüssel der Stadterneuerung



Abb. 23: Info-Pavillon Kranj

### Areal

90.000 m<sup>2</sup>

### Eigentümer

Verkehrsministerium, Fa. Merkur (Handel), weitere Kleinflächen im Privatbesitz

### Nutzung

Lagerhäuser, Bahnhof

### Geplant

Reiseverkehrszentrum mit Hauptbahnhof, Busbahnhof und öffentlichem Raum, Büros und Dienstleister

### Kontamination, durchgeführte Maßnahmen

Lärm und Asbest



Abb. 24: Industrieflächen in Kranj



Abb. 25: Informationsstand in der Bauphase

### Aufgabenstellung

Im Zuge der liberalen Politik und der blühenden Immobilienwirtschaft in Slowenien erfolgten Flächenentwicklungen zumeist aus privater Hand. Flächenrevitalisierung wurde verstanden als die Entwicklung ehemaliger Industriearale zu Einkaufszentren oder attraktiven Wohngebieten. Mit dem Pilotprojekt in Kranj wurde nun versucht, durch die öffentliche Hand initiierte, nachhaltige Entwicklung zu betreiben und diese durch innovative Vorgehensweisen in der Stadt- und Raumplanung zu fördern.

### Beschreibung des Standorts

Kranj ist die Hauptstadt der Oberkrain. Mit nahezu 55.000 Einwohnern ist sie die drittgrößte Stadt Sloweniens. Seit Ende des 19. Jahrhunderts ist sie das wichtigste Industriezentrum in der Oberkrain. Die Produktionsflächen lagen nahezu alle entlang der Save. Billigere Produktionsverhältnisse und Arbeitskosten in anderen Ländern Europas förderten in den letzten Jahren die Entstehung von Brachflächen. Für das Projekt wählte die Stadtverwaltung eine 9 ha große Fläche um den Hauptbahnhof als Pilotfläche aus. Entscheidend hierfür waren die gemischte öffentliche und private Eigentümerstruktur und die Lage nahe der Bahnlinie, dem Stadtzentrum und der Save.

### Projektaktivitäten

2008 verabschiedete die Stadtverwaltung eine Strategie zur nachhaltigen Entwicklung, in der die Flächenrevitalisierung als eines der Hauptziele für die zukünftige Stadtentwicklung verankert ist. 2009 definierte die Stadtverwaltung eine Vision zur städtebaulichen Weiterentwicklung des Bahnhofsbereiches zu einem Reiseverkehrs- und Bürozentrum. Mit viel Aufwand wurde versucht, private und öffentliche Investoren mit entsprechenden Entwicklungsplänen zu gewinnen.

Die Entwicklung des Bahnhofsbereiches spielt eine zentrale Rolle im Flächenentwicklungsplan. Dies beinhaltete auch den Wechsel in der Nutzung sowie die Suche nach entsprechenden Förderprogrammen für die Entwicklung des Areals. Dies mündete abschließend in einen detaillierten Stadtentwicklungsplan. Zusätzlich wurde auch ein innovatives, informelles Stadtplanungsdokument erstellt, mit dem die Verhandlungen zwischen der Stadt und potenziellen privaten Investoren erleichtert werden sollten. Ein entscheidender Schritt vorwärts gelang mit der Errichtung eines Info-Pavillons im Projektgebiet. Er hält Informationen bereit sowohl für potenzielle Investoren als auch für die breite Öffentlichkeit. Er hat auch eine wichtige Funktion als Start-up-Projekt, um das städtische Interesse an der Flächenrevitalisierung zu unterstreichen. Seine Gestaltung ist das Ergebnis eines studentischen Wettbewerbs der Fakultät für Architektur in Ljubljana.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Die Erhebung des Flächenstatus hat sich als sehr nützliches Werkzeug im Planungsprozess erwiesen. Sie diente dazu, Informationen aus einer Vielzahl von Quellen zu sammeln und Beiträge sowohl verschiedenster städtischer Abteilungen als auch beauftragter Unternehmen und Sachverständiger zu bündeln. Die jederzeit in geraffter Form verfügbaren und abrufbaren Daten waren eine wichtige Informationsquelle sowohl für die städtische Führungsebene, die einzelnen Ämter und den Gemeinderat als auch für potenzielle Investoren und die Medien. Sowohl als zentrales Projekt-Management-Dokument als auch zur Begleitung fortlaufender Kommunikations- und Marketingaktivitäten erwies sich das Dokument als extrem wertvoll. Die Erhebung des Flächenstatus wird zukünftig in Kranj grundsätzlich als Werkzeug bei Flächenrevitalisierungsprozessen eingesetzt.

## Ehemalige Zuckerfabrik in Comacchio – erneuerbare Energien in der Schlüsselrolle des Entwicklungsprozesses



Abb. 26: Luftansicht der ehemaligen Zuckerfabrik

**Areal**  
345,000 m<sup>2</sup>

**Eigentümer**  
SIPRO

**Nutzung**  
Zuckerfabrik

**Geplant**  
Aus drei Szenarien wurde der Entwicklungsplan „Energiepark“ ausgewählt.

**Kontamination, durchgeführte Maßnahmen**  
abgeschlossen, Asbest entsorgt und Mineralölkohlenwasserstoffe beseitigt.

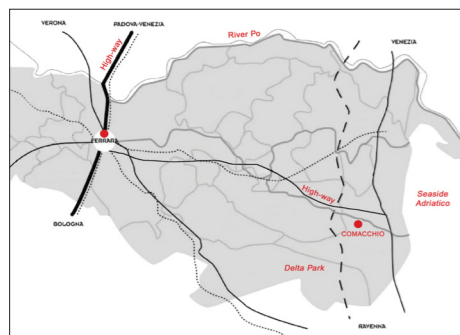


Abb. 27: Pilotfläche in Ferrara

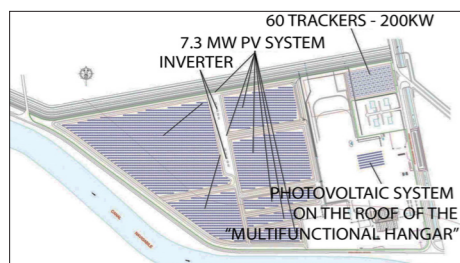


Abb. 28: Entwicklungsplan Energiepark

### Aufgabenstellung

Ziel des Pilotprojektes war der Entwurf eines Revitalisierungsplans, der den besonderen Anforderungen an das sensible Umfeld der Fläche gerecht wird. Die Sensibilität ist bedingt durch Umweltauflagen, historische Gebäudesubstanz sowie die intensive touristische Nutzung im direkten Umfeld. Mit diesem Revitalisierungsplan soll der bereits vor Jahren eingeläutete Restrukturierungsprozess zielgerichtet fortgeführt werden.

### Beschreibung des Standorts

Die Pilotfläche liegt am Rande der kleinen Stadt Comacchio (ca. 22.400 Einwohner) in der Provinz Ferrara. Comacchio und die umgebenden Flussauen sind eine der wesentlichen Anziehungspunkte in der Parklandschaft des Po-Deltas. Die Zuckerfabrik wurde 1951 errichtet. Nach ihrer Schließung im Jahr 2000 erwarb SIPRO das gesamte Grundstück. Es umfasst insgesamt eine Fläche von rund 345.000 m<sup>2</sup>, wovon 145.000 m<sup>2</sup> Büros und Wohngebäude, industrielle Anlagen, Lagergebäude, Altablagerungen sowie Verladungs- und Verkehrsflächen sind. Die restliche Fläche von rund 200.000 m<sup>2</sup> nehmen die Anlagen zur Wäsche der Zuckerrüben, Prozesswasserbehandlung und Absetzbecken ein. Mit den durchgeführten Sanierungsaktivitäten am Standort konnten die über das Grundstück verteilten gefährlichen Abfälle beseitigt werden: Asbest wurde komplett entsorgt, Bodenverunreinigungen durch Mineralölkohlenwasserstoffe in einzelnen Tankbereichen saniert und sämtliche Gebäude, die nicht als erhaltenswert eingestuft waren, sind abgerissen.

### Projektaktivitäten

Im Zuge der bisherigen umwelttechnischen Untersuchungen und Arbeiten konnten auch einige funktionale und städtebauliche Revitalisierungsgrundsätze eingebracht werden. Dabei galt es zu berücksichtigen, dass der lokale Flächennutzungsplan die Fläche als ein Güterverkehrs- und Logistikzentrum vorsieht. Diese ursprünglichen planerischen Festlegungen werden weiterentwickelt in Richtung einer Vorratsfläche, die der Förderung der lokalen Wirtschaft dient. Hierbei waren folgende Beschränkungen zu beachten: keine Wohnbereiche und kein großflächiger Einzelhandel; historische Bedeutung des Altstadtkerns von Comacchio; Wiedernutzung und Instandsetzung bislang nicht abgerissener Gebäude und deren gemeinnützige Verwendung. Im Rahmen der allgemeinen Bemühungen von SIPRO, die Bodenversiegelung von Freiflächen zu begrenzen und in Anbetracht der Größe der Fläche rückte das Areal auch in den Blickpunkt für weitere Nutzungsalternativen mit regenerativen Energien, insbesondere der Photovoltaik. Hierzu konnte eine Kooperation mit der Universität Ferrara begonnen und ein Testlabor am Standort aufgebaut werden, das sich möglicherweise nun zu einem didaktischen Labor weiterentwickelt.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Der Revitalisierungsprozess in Comacchio ist eine einmalige Chance, eine Reihe von Aspekten der Regionalentwicklung anzugehen: Die Einbindung lokaler Interessensgruppen und Betroffener stärkt den Bezug der Einwohner zur Flächenentwicklung. Dies hilft, um diese „Wunde“ innerhalb der Gemeindefläche zu schließen und für alle Seiten befriedigende Lösungen zu schaffen. Ziel ist es, mit der endgültigen Lösung für die Revitalisierung potenziellen Investoren ein Angebot zu unterbreiten, das im Einklang mit den städtischen Entwicklungsabsichten steht. Noch gibt es einige Risiken für die Entwicklung wie beispielsweise Regional- und Kommunalwahlen und damit verbundene politische Unwägbarkeiten, langjährige Verhandlungsprozesse mit Investoren und den lokalen Interessensgruppen, letztlich verbunden mit dem Risiko, dass Investoren auch wieder abspringen.

## GIS-basiertes Brachflächenkataster – nur langfristig angelegte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zeigen Wirkung



Abb. 29: Übersichtsplan auf GIS-Grundlage von Brachflächen in der Stadt Usti nad Labem



Abb. 30: Deckblatt Ústí Brownfield Strategy



Abb. 31: Präsentation des Brachflächenkatasters in der Stadtverwaltung von Usti



Abb. 32: Gebäudeabbriss auf einer Brachfläche

### Aufgabenstellung

Das Pilotprojekt der Stadt Usti hatte die Entwicklung eines Brachflächenkatasters, das Basisinformationen für öffentliche und private Akteure bereitstellt, im Fokus. Insbesondere sollte es Informationen enthalten, die potenzielle Investoren für Standortanalysen in der Region Usti oder zur Erstellung von konkreten Investitionsplänen benötigen. Bis zur Umsetzung des COBRAMAN-Projekts existierten keine vergleichbaren Datenbanken oder Informationssysteme in der Region.

### Projektaktivitäten

Das Pilotprojekt umfasste die anfängliche Datenanalyse, den Aufbau einer zielgerichteten Methodik zur Erstellung derartiger Informationssysteme und Entwicklung einer Strategie, die sämtlichen Beteiligten einfache Zugänge zu den Informationen ermöglicht. Mit dem Flächenpass wurde ein einheitliches Instrument für die Datensammlung geschaffen, das trotz aller Eigenheiten einzelner Flächen ein gemeinsames Datenformat ermöglicht. Darauf aufbauend konnte ein übersichtliches und leicht zu aktualisierendes Datenbankformat entworfen werden. Die Verknüpfung mit einem geografischen Informationssystem zur Darstellung der Flächen ermöglicht auch den Bürgern einen leichten Zugang. Basierend auf der allgemein üblichen ESRI-Software gelang es, die Kartenwerke sehr benutzerfreundlich zu gestalten. Dies ist ein wesentlicher Faktor, um hohe Zugriffszahlen auf das Informationssystem zu garantieren.

Die Ergebnisse der Inventarisierung zeigen eindeutig, dass die weitere Entwicklung der Stadt Usti in hohem Maße durch Brachflächen und ungenutzte Flächen (Rund 430 ha) beeinträchtigt ist. Als allgemeiner Kernsatz gilt: Weist eine Stadt mehr als 3% Brachflächen auf im Verhältnis zum gesamten bebauten Bereich, ist die weitere positive Stadtentwicklung gefährdet. Die Stadt braucht somit eine langfristige Strategie zum Umgang mit diesen Flächen. Mit der „Strategie zur Flächenrevitalisierung“ identifiziert Usti klare Prioritäten und definiert spezifische Ziele und Kriterien, um die weitere Stadtentwicklung zu lenken. Hauptziel der Strategie ist es, bis zum Jahr 2020 die Anzahl an Brachflächen auf unter 100 ha zu reduzieren. Durch die Vielzahl der Flächen kommt es zu regelrechter Konkurrenz der Flächen untereinander. Die Stadtverwaltung ist daher mit Koordination und Lenkung der Aktivitäten gefordert.

### Allgemeingültige Schlussfolgerungen

Die mit dem Pilotprojekt in COBRAMAN begonnenen Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie können nun in Zusammenarbeit mit Fachleuten sowie der breiten Öffentlichkeit weiter geführt werden. Die Strategie wurde bereits im Entwurf mit dem Beteiligten am 28. Juni 2010 öffentlich diskutiert. Wesentliches Ergebnis dieser Veranstaltung war der Wunsch der Bürger, dass sich die Stadt aktiver in der Flächenrevitalisierung engagiert und jedwede Aktivitäten auch auf privaten Flächen (soweit möglich) aktiv unterstützt. Als generelle Erkenntnis aus dem Prozess ist klar hervorzuheben, dass die Schaffung von Vertrauen für Kooperationen und Partnerschaft zwischen Politik, Verwaltung, Interessensgruppen, Investoren und Alteigentümer von Brachflächen eine große Herausforderung darstellt. Doch dies ist die Grundvoraussetzung, um in einer Situation wie in Usti entscheidend voranzukommen.

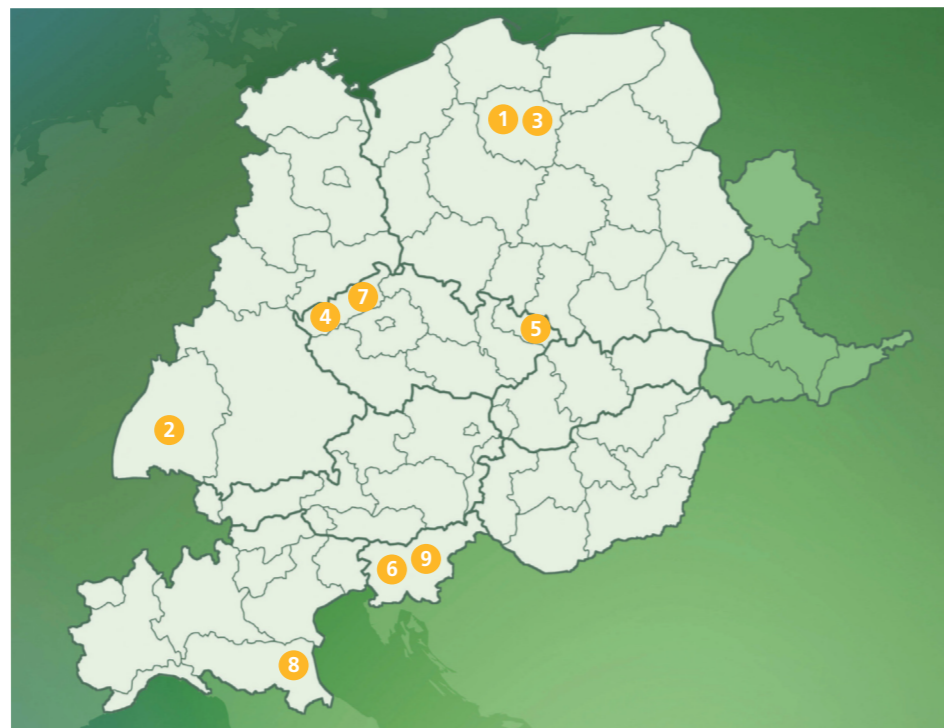
### Was folgt?




Die mit COBRAMAN begonnenen Aktivitäten der Reduzierung der Brachflächen in Usti können nun innerhalb eines Nationalen Programms, der „Czech Brownfield Partnership“ für die nächsten drei Jahre fortgeführt werden.

## 8 Cobraman Öffentlichkeitsarbeit – [www.cobraman-ce.eu](http://www.cobraman-ce.eu)



### Cobraman Partner



- |  |   |   |
|--|---|---|
| <br><b>BYDGOSZCZ</b><br>1 City of Bydgoszcz<br>Poland<br><a href="http://www.bydgoszcz.pl">www.bydgoszcz.pl</a>   | <br><b>MOST</b><br>STATUTÁRNÍ<br>MĚSTO<br>4 City of Most<br>Czech Republic<br><a href="http://www.mesto-most.cz">www.mesto-most.cz</a> | <br><b>UL</b><br>www.usti-nad-labem.cz<br>7 City of Ústí nad Labem<br>Czech Republic<br><a href="http://www.usti-nad-labem.cz/cz">www.usti-nad-labem.cz/cz</a>                       |
| <br><b>STUTTGART</b><br>2 City of Stuttgart<br>Germany<br><a href="http://www.stuttgart.de">www.stuttgart.de</a>  | <br><b>VSB</b><br>5 VSB-Technical University<br>of Ostrava<br>Czech Republic<br><a href="http://www.vsb.cz/en">www.vsb.cz/en</a>       | <br><b>SIPRO</b><br>Agenzia per lo Sviluppo Ferrarese<br>8 SIPRO-County Board<br>for Development Ferrara<br>Italy<br><a href="http://www.siproferrara.com">www.siproferrara.com</a> |
| <br><b>WYŻSZA SZKOŁA<br/>           GOSPODARKI<br/>           W BYDGOSZCZY</b><br>3 The University of<br>Economy in Bydgoszcz<br>Poland<br><a href="http://www.wsg.byd.pl">www.wsg.byd.pl</a> | <br><b>Kranj</b><br>6 City of Kranj<br>Slovenia<br><a href="http://www.kranj.si">www.kranj.si</a>                                      | <br><b>UI</b><br>9 Urban Planning Institute<br>of the Republic of Slovenia<br>Ljubljana Slovenia<br><a href="http://www.uis.si">www.uis.si</a>                                       |