



## **Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln**

Eine Arbeitshilfe zur Erstellung  
von integrierten Handlungskonzepten



## VORWORT

Die Innenstädte und Stadtteilzentren sind ein Mikrokosmos in unseren Städten. Nirgendwo sonst finden sich so viele, häufig divergierende Nutzungsansprüche auf engem Raum. Die Innenstadt soll attraktiv zum Einkaufen, Wohnen und Arbeiten sein. Sie soll ein reichhaltiges Kultur- und Freizeitangebot bieten, genauso wie moderne und serviceorientierte öffentliche Einrichtungen. Zudem soll sie gut erreichbar sein, mit dem Auto, dem Fahrrad und der Bahn. Sie soll mit ihren Grünanlagen zum Verweilen einladen und bei Besuchern und Touristen Entdeckerlust wecken. Die Liste diese Anforderungen ließe sich sicherlich noch weiter ergänzen, würde man alle Bewohner und Gäste einer Innenstadt zu ihren Erwartungen befragen. Festzuhalten bleibt eines: auf die Aushängeschilder unserer Städte muss ein besonderes Augenmerk gelegt werden.

Für viele Städte und Gemeinden ist die Organisation und Umsetzung von Maßnahmen zur Attraktivierung ihrer Innenstädte und Ortsteilzentren ein kontinuierlicher Prozess. Die Steuerung eines solchen Arbeitsprozesses ist häufig eine Abwägung zwischen dem Wünschenswerten, dem vor Ort Durchsetzbaren und dem Finanzierbaren. Wie man aktuell am Beispiel der voranschreitenden Digitalisierung sehen kann, müssen auch bestehende Konzepte immer wieder aus einer neuen Perspektive betrachtet werden. Ziel jeder klugen Planung muss es jedoch sein, Herausforderungen in Zukunftschancen zu verwandeln. Diesen Weg muss jede Stadt für sich beschreiten, denn das Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen und die Suche nach den bestmöglichen Lösungen für individuelle Aufgaben können nicht nach einem immer gleichen Muster erfolgen.

Diese Arbeitshilfe soll all denen dienen, die in ihrer täglichen Arbeit an der Entwicklung von Lösungsansätzen für die vielfältigen Herausforderungen in den Innenstädten arbeiten. Sie soll ihnen Hilfestellungen geben bei der Erarbeitung planerischer Grundlagen und der Identifizierung der erforderlichen Maßnahmen, aber auch bei der Ansprache von Innenstadtkakteuren. Gleichzeitig soll diese Veröffentlichung aber auch eine Fibel für interessierte und engagierte Bürger sein, die ihnen die Systematik bei der Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes und dessen Beteiligungsmöglichkeiten auf leicht verständliche Weise erklärt. Nicht zuletzt wünsche ich mir, dass mit Hilfe dieses Leitfadens die Qualität der politischen Willensbildung in den Ausschüssen und Räten unserer Städte und Gemeinden mit den Herausforderungen unserer Zeit mitwachsen kann.

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen unterstützt die Städte und Gemeinden seit vielen Jahren in ihren Bemühungen zum Erhalt lebens- und lebenswerte Städte. Diese Arbeitshilfe soll einen weiteren Beitrag dazu leisten, den Menschen eine attraktive Heimat vor der Haustür zu bieten.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Groschek', with a stylized, flowing script.

**Michael Groschek**

Minister für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**01**

---

**02**

---

**03**

---

**04**

---

# INHALT

## VORWORT

## EINFÜHRUNG

1

- ▶ Die Aufgabe: Zentren strategisch entwickeln

3

- ▶ Das strategische Instrument: integrierte Handlungskonzepte

7

## RAHMENBEDINGUNGEN

13

## WICHTIGE BAUSTEINE

19

- ▶ Prozesssteuerung

19

- ▶ Analyse

21

- ▶ Strategieentwicklung

26

- ▶ Kommunikation und Beteiligung

30

- ▶ Handlungsfelder und Maßnahmen

38

- ▶ Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan

48

## FORMALE ASPEKTE

51

## IMPRESSUM

## BILDNACHWEIS



# 01



---

**EINFÜHRUNG**



## EINFÜHRUNG

Zentren sind Visitenkarten und gesellschaftliche Kulminationspunkte der Städte und Gemeinden. Zentren sind in diesem Zusammenhang nicht nur Innenstädte oder Stadtkerne, sondern auch Ortszentren, Stadtteilzentren und Nebenzentren. In allen bündeln sich unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse. Hier agieren unterschiedliche und v. a. oft auch zahlreiche Akteure. Gewerbetreibende, Immobilieneigentümer, Bewohner, Kunden und Besucher besitzen sehr vielfältige Ansprüche. Insgesamt ist in den letzten Jahren der Fokus wieder verstärkt auf die Zentren gelenkt worden.

Um all diesen Anforderungen und Herausforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer strategisch abgestimmten Herangehensweise, damit die Zentren als ‚Aushängeschilder‘ der jeweiligen Stadt attraktiv bleiben. Durch eine integrierte Betrachtung aller zentrumsrelevanten Aspekte werden die von den Kommunen gesteuerten Entwicklungsprozesse in den Zentren auf eine fundierte Basis gestellt.

Integrierte Handlungskonzepte sind ein passendes, strategisches Planungsinstrument, um nicht nur alle Themen zu berücksichtigen, sondern auch die bedeutenden Ziel- und Akteursgruppen in die Entwicklungsprozesse einzubinden. In Zentren ist das Ineinandergreifen von privaten und öffentlichen Initiativen und Investitionen nicht nur im Hinblick auf die angespannten öffentlichen Kassen von Relevanz. Ein abgestimmtes Handeln der privaten und öffentlichen Akteure kann auch hilfreiche Synergien ausbilden und die Eigeninitiative unterstützen. Insofern übernehmen integrierte Handlungskonzepte eine wichtige Anstoß- und Bündelungsfunktion. Der kooperative Ansatz erweitert zudem das System der hoheitlichen Planung und bietet Chancen für bürgerschaftliches Engagement und Partizipation oder auch private marktorientierte Investments sowie Handlungsformen, wie Eigentümerstandortgemeinschaften.

Bund und Länder haben die Finanzhilfen der Städtebauförderung von der Vorlage integrierter Handlungskonzepte abhängig gemacht. Entscheidend für die Beantragung von Mitteln sind die Inhalte, d. h. die Fördertatbestände. Maßnahmen auf öffentlichen Flächen, an öffentlichen Gebäuden, zur Unterstützung von Privaten sowie die Durchführung eines Vor-Ort-Managements sind die wesentlichen Förderinhalte, die unabhängig von einer bestimmten Förderkulisse in den Programmgebieten realisiert werden können. Daher kann die Entwicklung von Zentren in allen Förderkulissen der Städtebauförderung in NRW voran gebracht werden.

Diese Arbeitshilfe richtet sich an alle, die für die Erstellung von integrierten Handlungskonzepten für ein Zentrum verantwortlich sind bzw. daran mitwirken. Dies sind vor allem die zuständigen Mitarbeiter in den kommunalen Verwaltungen und Wirtschaftsförderungen. Adressaten sind ebenfalls Mitarbeiter von Verbänden oder Planungsbüros, aber auch die Vertreter der Lokalpolitik oder der Bürgerschaft in ihrer Rolle als Akteure oder interessierte Einzelpersonen.









## Die Aufgabe: Zentren strategisch entwickeln

In den Zentren von Städten und Gemeinden kulminieren gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsprozesse, wodurch sie wieder zunehmend in das Blickfeld der Öffentlichkeit und der (Lokal-)Politik geraten sind. Sie sind mit ihren vielfältigen Angeboten der zentrale Anlaufpunkt in den Städten und Gemeinden und bestimmen wesentlich das Lebensgefühl sowie die Lebensqualität in einer Stadt bzw. einem Stadtteil. Urbanität, kurze Wege, städtebauliche Dichte, das Nebeneinander von Funktionen wie Arbeiten, Wohnen, Versorgen, Freizeit und Kultur aber auch die Bewahrung von ‚Heimat‘ und ‚Identität‘ und der Unverwechselbarkeit des baukulturellen Erbes sind bestimmende Faktoren der Zentren. Als ‚Visitenkarte‘ der Stadt sind die Alleinstellungsmerkmale des jeweiligen Zentrums zu betonen. Die schon seit längerem zu beobachtende Rückbesinnung auf städtische Zentren erfordert eine umfassende und abgestimmte Strategie, die auch planungsrechtlich abgestimmt werden muss, damit sich die Zentren wieder zunehmend gegenüber den dezentralen Angeboten auf der ‚grünen Wiese‘ behaupten können. Nachfolgende Funktionen und Nutzungen sind bestimmende Faktoren für die Entwicklung der Zentren:

- Einzelhandel und Versorgung
- Dienstleistung und Gastronomie
- Handwerk
- Öffentliche Verwaltung
- Wohnen
- Bildung und Begegnung
- Image, Repräsentation und Identität einer Stadt
- Verkehrsknoten

Wo die Situation der Zentren beklagt wird, können in der Regel gleich mehrere Faktoren für die negative Entwicklung verantwortlich gemacht werden. Vielfach liegen die Ursachen für diese Entwicklungen nicht allein auf lokaler Ebene, sondern sind durch allgemeine Trends und überregionale Einflüsse ausgelöst oder verstärkt worden. Ebenso wird schnell deutlich, dass die Kommune alleine nur begrenzt Einfluss auf die Entwicklung ihrer Zentrenbereiche nehmen kann. Erfolge können nur in Zusammenarbeit erreicht werden. Es ist wichtig, alle Akteure in den Zentren für den Erneuerungsprozess zu gewinnen und mitzunehmen.

Dementsprechend erfordern Strategien und Programme zur Stärkung der Zentren eine integrierte Betrachtung unterschiedlicher Entwicklungsthemen. Eine Auswahl der Themen sei hier beispielhaft genannt:

### ► Einzelhandel entwickeln

Einzelhandel ist eine der zentralen Funktionen und ein wesentlicher Anziehungsmagnet städtischer Zentren. Angebotsvielfalt und -qualität ist ein bestimmender Faktor. Der Handel bestimmt das Erscheinungsbild auch durch die Wirkung der Außendarstellung des Handels, die Warenpräsentation sowie die Außenwirkung von großflächigen Geschäften und Ladenleerständen. Darüber hinaus ist (Außen-)Gastronomie eine wichtige Ergänzung bzw. ein Nutznießer eines funktionierenden Handels.



### ► Baukultur erhalten

Die Attraktivität der Zentren wird maßgeblich durch die städtebauliche Qualität bestimmt. Wo baulich historische und architektonisch wertvolle Bausubstanz das Stadtbild prägt, gewinnt das Zentrum eine eigene Anziehungskraft und stiftet Identität. Der Erhalt der Baukultur und die Suche nach neuen Nutzungen für leer stehende Gebäude ist eine zentrale Aufgabe.

### ► Gestalt- und Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum schaffen

Die Gestalt- und Aufenthaltsqualität der öffentlichen Wege, Plätze, Grün- und Freiräume sowie auch der eventuell vorhandenen Wasserflächen tragen erheblich zur Attraktivität und Belebung der Zentren bei. Der öffentliche Raum ist jeweils definiert durch den auch historisch bedingten Stadtgrundriss. Hierdurch entstehen unterschiedliche räumliche Situationen, Dimensionen und Strukturen, auf die mit besonderen Gestaltungsformen reagiert werden kann. Letztlich kann somit eine besondere Erlebbarkeit entstehen, die Gebrauchsweisen und Aneignungsformen bestimmen.

### ► Zentren als Wohnstandort stärken

Urbanität entsteht in einem stärkeren Maße, wenn die städtischen Zentren auch durch Bewohner und nicht allein durch Konsumenten und Besucher belebt werden. Damit tragen der Umfang und die Qualität des Wohnungsangebotes zu einer Belebung der Zentren bei. Die Zentren als Wohnstandort haben in der jüngsten Vergangenheit in vielen Kommunen eine Renaissance erlebt und neue Zielgruppen angezogen. Die gestiegene Nachfrage erhöht die Dichte in den Zentren. Positiv kann sich dies auf ein umweltverträgliches Mobilitätsverhalten oder auch auf die Nachfrage nach Handels- und Dienstleistungsangeboten auswirken. Mit Bedacht muss die bauliche Dichte insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel organisiert werden. Die Wohnungsnachfrage bietet grundsätzlich Chancen zur Reali-



sierung zukunftsweisender Mischformen der Wohnnutzung. Gleichzeitig wohnen in einigen Zentren auch finanzschwache Bevölkerungsgruppen. Zentren müssen deshalb heute vielfach als Wohnorte den Austausch und die Begegnung ermöglichen und die unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zusammenführen.

#### ► Neue Nutzungen befördern

Zentren sind vielfach auch für Nutzer von Interesse, die nicht dem Einzelhandel oder den in den Zentren bewährten Dienstleistungssektoren zugeordnet werden können. Die Urbanität begünstigt die Entwicklung von jungen Unternehmen aus der Kulturwirtschaft, neuen Dienstleistungsangeboten, dem Handwerk sowie gewerblichen und bürgerschaftlichen Initiativen. Diese Nutzungen setzen vielfach ehemalige Geschäftsflächen in Wert, tragen unmittelbar zu einer Belebung bei und machen die Zentren für Besucher interessant.

#### ► Zentren als Standort für Bildung und Begegnung fördern

Zentren befinden sich meist im geographischen Mittelpunkt einer Kommune bzw. sind durch die verschiedenen Verkehrsträger gut erreichbar. Damit sind sie auch ein idealer Ort für Bildungseinrichtungen und Begegnungsmöglichkeiten. Gleichzeitig sind Zentren auch der Ort für administrative Versorgung, d. h. Standort der Rathäuser und Verwaltungsstellen. Menschen unterschiedlichen Alters, verschiedener Nationalitäten und sozialer Herkunft wie Schüler, Senioren, Familien sind auf diese Angebote z. T. angewiesen und finden so den Weg in die Zentren, was zu einer allgemeinen Belebung beiträgt. Hiervon profitieren nicht zuletzt auch der Einzelhandel und die Gastronomie.

#### ► Für gutes Stadtklima sorgen

Der Klimawandel betrifft verdichtete Stadtbereiche, wie die Zentren, im besonderen Maße. Die hohe Bebauungsdichte sowie generell eine starke Versiegelung





und hohe Verkehrskonzentration sorgen nicht nur für ‚dicke Luft‘, sondern können auch Wetterphänomene wie Starkregen in ihrer Wirkung verstärken. Maßnahmen zur Verbesserung des Stadtklimas werden zukünftig an Bedeutung bei der Zentrenentwicklung gewinnen. Dies betrifft zum einen Gebäude, z. B. durch Fassadenbegrünungen u. ä., aber auch öffentliche (Straßen-)Räume. Ziel muss es u. a. sein, durch geeignete Maßnahmen die Luftqualität und die Temperaturen in den Zentren zu verbessern. Eine Abkühlung dieser Bereiche erleichtert nicht nur der größer werdenden Zahl an älteren Menschen das Leben in den Zentren. Baulich müssen auch Vorkehrungen mit Blick auf Starkregenereignisse getroffen werden, um die Schadensbilanz dieser zukünftig vermehrt auftretenden Klimafolgen zu verbessern.

### ► Innerstädtisches Leben präsentieren

Zentren sind die Präsentationsplattformen der Kommune. Verschiedenste Formen von Veranstaltungen, Events und Feierlichkeiten leisten einen Beitrag für eine positive Öffentlichkeitsarbeit, stellen die Leistungsfähigkeit und die Vielfalt der Angebote heraus und tragen maßgeblich zur Stärkung der Identität und Verbesserung des Images der Stadt bei. Dies ermöglicht es, v. a. an den verkaufsschwachen Wochend- und Feiertagen Publikum in die Zentren zu locken. Die Inszenierung gewinnt an Individualität und Authentizität, wenn das öffentliche Gemein- und Vereinswesen einbezogen ist.

### ► Zahlreiche unterschiedliche Partner einbeziehen

Entwicklungsprozesse in den Zentren sind keine Aufgaben allein für die öffentliche Hand. Wichtige Partner sind Haus- und Grundstückseigentümer, Gewerbetreibende, Investoren sowie (bau-)kulturelle und bürgerschaftliche Initiativen. Daraus ergeben sich neue Akteurskonstellationen, die bei der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien und Programmen zur Entwicklung von Zentren berücksichtigt werden müssen.



## Das strategische Instrument: integrierte Handlungskonzepte

Ein integriertes Handlungskonzept bildet das strategische Steuerungsinstrument für die Zentrenentwicklung. Es stellt die Ausgangssituation zu Beginn des Erneuerungsprozesses detailliert dar, arbeitet die zentralen Problemlagen heraus, definiert die Ziele für die Entwicklung und entwickelt ein vielschichtiges Maßnahmenprogramm in den einzelnen Handlungsfeldern.

### ► Integrierte Betrachtung

Im integrierten Handlungskonzept werden alle Themen, die Einfluss auf die Entwicklung des Untersuchungsraums haben, im Zusammenhang betrachtet. Es ist davon auszugehen, dass nicht allein die städtebaulichen Aufgaben in den Fokus zu nehmen sind. Einzig ein umgestalteter Platz oder eine neu gepflasterte Fußgängerzone wird nicht zu einer Belebung des Handels beitragen. Das integrierte Handlungskonzept sollte daher sämtliche Aspekte der Entwicklung betrachten. Fragen der Einwohnerentwicklung und der Wandel des Einzelhandels im Allgemeinen und in der konkreten lokalen Situation gehören genau so dazu wie zum Beispiel der bauliche Zustand des Gebäudebestandes, die Wohnqualität oder die Flächenverfügbarkeit für neue Nutzungen. Ebenso sollten Einschätzungen zu den ‚weichen Themen‘, wie zur Außen- und Innenwahrnehmung des Zentrums, der sozialen Integration oder zur jeweiligen Akteurskonstellation vorgenommen werden.

### ► Besonderheiten betonen

Im integrierten Handlungskonzept sollte die Besonderheit des jeweiligen Zentrums herausgearbeitet werden. Viele Themen der Entwicklung werden allgemein gültig sein und nahezu alle Zentren betreffen. Um konkrete und auf die jeweilige Situation zugeschnittene Lösungsansätze zu finden, sollten darüber hinaus die speziellen



Problemlagen, aber auch die besonderen Stärken und Potenziale des jeweiligen Zentrums deutlich werden. Diese können beispielsweise in der besonderen städtebaulichen Qualität, in der begünstigten Lage, im speziellen Branchenbesatz oder in der sehr aktiven Akteurslandschaft liegen. Zielsetzungen und Maßnahmen sollten an diesen Alleinstellungsmerkmalen ansetzen, um ein auf das spezielle Profil des jeweiligen Zentrums zugeschnittenes integriertes Handlungskonzept zu erhalten.

### ► Integrierter Ansatz als ‚roter Faden‘

Wichtig ist darüber hinaus, dass die unterschiedlichen Themen, Entwicklungen und Trends nicht nur in der Analyse behandelt werden. Die integrierte Betrachtung muss auch bei der Herausarbeitung der Stärken und Schwächen, der Festlegung der Entwicklungsziele und natürlich auch bei der Maßnahmenentwicklung ihre Fortsetzung finden. Der Aufbau des integrierten Handlungskonzeptes ist auf Grundlage dieser Bausteine plausibel und nachvollziehbar zu gestalten. Der integrierte Ansatz muss sich wie ein ‚roter Faden‘ durch das gesamte Konzept ziehen. Für sämtliche in der Analyse herausgearbeiteten Problemstellungen sind realistische Zielsetzungen ins Auge zu fassen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Dabei sind auch die Maßnahmen mit in das Konzept einzubeziehen, die durch andere öffentliche Träger (Verkehr, Energie, etc.) realisiert werden. Auch private Maßnahmen und größere private Investitionen sind darzustellen, da sie ebenso Einfluss auf die Entwicklung nehmen und das öffentlich geförderte Maßnahmenprogramm ergänzen.

#### INTEGRIERTE HANDLUNGSKONZEPTE FÜR DIE ZENTRENENTWICKLUNG SOLLTEN:

- alle relevanten Themen der Zentrenentwicklung aufnehmen
- die Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale des jeweiligen Zentrums herausarbeiten und die speziellen Stärken und Schwächen zum Ausgangspunkt machen
- keine eindimensionalen Lösungen darstellen, sondern mehrere Handlungsfelder mit passgenauen Maßnahmen anbieten
- auch private und nicht oder über andere Programme geförderte Maßnahmen beinhalten.



► **Das integrierte Handlungskonzept als strategisches Steuerungsinstrument**

Damit bildet das integrierte Handlungskonzept eine verbindliche Grundlage für einen mehrjährigen Erneuerungsprozess. Es dient nicht allein als Grundlage zur Einwerbung von Städtebaufördermitteln, sondern es ist das strategische Steuerungsinstrument für die Entwicklung des Zentrums. Dem entsprechend sollten die Ziele der Zentrenentwicklung auch in die verbindliche Bauleitplanung eingebracht werden. Damit das integrierte Handlungskonzept diese Bedeutung und Wirkung entfalten kann, sollte bereits in der Phase der Erstellung des Konzeptes eine Berücksichtigung der fachlichen Expertise und der vorhandenen Ressourcen unterschiedlicher Ressorts erfolgen. Die Aufgabe der strategischen Entwicklung des Zentrums ist nicht allein eine Aufgabe der Stadtentwicklung oder -planung, sondern beschäftigt in der Regel nahezu alle öffentlichen Aufgabenbereiche, wie z. B. die städtische Wirtschaftsförderung oder das Stadtmarketing. Nicht selten ist auch das Selbstverständnis ansässiger zentraler öffentlicher Einrichtungen, wie der Bücherei, der Kultur- oder der Bildungseinrichtung, berührt.



► **Interessenlagen und Akteure zusammenführen**

Im integrierten Handlungskonzept sollte eine Zusammenführung von Interessenslagen der in den Zentren aktiven Akteure erfolgen. Investitionen, Maßnahmen und Aktivitäten dieser Akteure können den Erneuerungsansatz unterstützen und maßgeblich befördern. Ein schlüssiges Gesamtkonzept setzt die Kenntnis der unterschiedlichen Vorhaben und konkreten Maßnahmen voraus. Eine gegenseitige Abstimmung wird die Wirkung der einzelnen Maßnahmen und den Erfolg der Entwicklungsstrategie insgesamt verstärken. Dies kann nur gelingen, wenn die verschiedenen Akteure bereits in die Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes einbezogen sind und dieses auch als strategisches Steuerungsinstrument für die Entwicklung des Zentrums anerkennen. Eine Beteiligung im frühen Planungsstadium kann bereits zu einer Aktivierung von Akteuren, zum Aufbau neuer bzw. zur Unterstützung bestehender Netzwerk- und Arbeitsstrukturen beitragen und die Umsetzung erster Maßnahmen und Aktivitäten befördern.



## ► Kommunalpolitischer Beschluss

Die Entwicklung der Zentren genießt in der Regel eine hohe Aufmerksamkeit in der örtlichen Politik. Integrierte Handlungskonzepte sind kommunalpolitisch durch den jeweiligen Rat zu beschließen. Auf Grundlage der verabschiedeten Konzepte erfolgt dann der Grundförderantrag mit Bereitstellung des Förderrahmens und im späteren Verlauf auch die Beantragung von Mitteln für die einzelnen Projekte. Damit erhalten die Konzepte eine verbindliche Wirkung für die mehrjährigen Erneuerungsprozesse. Zusammen mit dem verabschiedeten Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan bildet das integrierte Handlungskonzept eine verlässliche Grundlage für die strategische Entwicklung der Zentren.

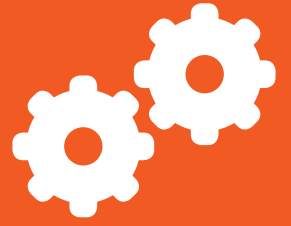
Zusammenfassend lassen sich drei zentrale Aspekte von integrierten Handlungskonzepten herausstellen, um erfolgreich umgesetzt werden zu können: Sie müssen **fachlich fundiert** erarbeitet, **mit allen kommuniziert** und **politisch vom Rat beschlossen** sein.

### INTEGRIERTE HANDLUNGSKONZEPTE FÜR DIE ZENTRENTWICKLUNG DIENEN:

- als strategisches Steuerungsinstrument
- zur Abstimmung zwischen den relevanten städtischen Fachressorts
- zur Abstimmung zwischen öffentlichen Maßnahmen und privaten Vorhaben
- als Übersicht über alle Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten
- als kommunalpolitisch abgestimmtes Programm
- als Grundlage für die Beantragung von Städtebaufördermitteln



# 02



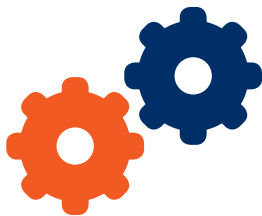
---

## RAHMENBEDINGUNGEN





## RAHMENBEDINGUNGEN



Um die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes für die Entwicklung von Zentren möglichst effizient und zielorientiert gestalten zu können, sollten bestimmte Rahmenbedingungen geklärt und wichtige Umsetzungsvoraussetzungen geschaffen werden. Idealerweise sind diese Voraussetzungen bereits vor Beginn des eigentlichen Erstellungsprozesses verbindlich geklärt.

### ► Vorklärungen

Die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes ist ein zeit- und ressourcenintensiver Prozess. Es bietet sich daher an, sich vorab grundsätzlich über die Bedingungen und Notwendigkeiten eines solchen Planungsprozesses zu informieren. Im Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen können viele Fragestellungen im Vorfeld geklärt werden. Darüber hinaus besteht über die verschiedenen Netzwerke der Städtebauförderung in NRW (Netzwerk Innenstadt NRW, Städtetzwerk Soziale Stadt NRW, AG Historische Stadt- und Ortskerne, Innovationsagentur Stadtumbau NRW, Forum Baulandmanagement) die Möglichkeit, sich zu informieren und Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen.

Zur Klärung von Fördermöglichkeiten ist es ratsam, im Rahmen einer Kurzexpertise, die entweder durch die Verwaltung in Eigenregie oder durch einen externen Dienstleister erstellt wird, die Ist-Situation vor Ort darzustellen und eine Übersicht über denkbare Maßnahmen zu erarbeiten. Diese Kurzexpertise stellt dann die Grundlage für eine frühzeitige Abstimmung mit dem Fördergeber dar. Es bietet sich ein gemeinsamer Termin mit Vertretern der zuständigen Bezirksregierung und des Stadtentwicklungsministeriums an.

Auch wenn der Prozess zeit- und ressourcenintensiv sein kann, generiert er doch einen großen Mehrwert für die zukünftige Arbeit und stellt eine Möglichkeit dar, die Akteure mitzunehmen und zu aktivieren. Die vorliegende Arbeitshilfe bietet einen Orientierungsrahmen, wie der Erstellungsprozess eines integrierten Handlungskonzeptes möglichst problemlos zu gestalten ist.



### ► Realistischer Zeitrahmen

Ein integriertes Handlungskonzept ist die strategische Grundlage für die perspektivische Entwicklung eines Zentrums. Es kann auch Grundlage für die Umsetzung eines über mehrere Jahre andauernden Stadterneuerungsprogramms sein. Daher sollte sich mit seiner Erstellung ausreichend Zeit genommen werden, um schlussendlich ein qualitativ hochwertiges Produkt zu erhalten, das als verbindliche Grundlage für einen längeren Entwicklungsprozess gelten kann. Der Zeitrahmen zur Erstellung des Konzeptes ist abhängig von dem zu erwartenden Analyseaufwand, der Gebietsgröße, der Vielfalt der Akteursstruktur und den vorzusehenden und sinnvollerweise durchzuführenden Beteiligungsformaten etc. Ein kurzer Zeitraum schränkt die Aktivierung der Akteure oder die Entwicklung bzw. Prüfung der Projektideen und Maßnahmen ein. Eine zu großzügige Zeitplanung kann den weiteren Prozess möglicherweise blockieren, wenn z. B. die Analysedaten nicht mehr auf dem aktuellen Stand sind oder die Mitwirkungsbereitschaft der zuvor aktivierten Akteure wieder abnimmt. Für die Erarbeitung ist erfahrungsgemäß ein Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten als praktikabel anzusehen.

### ► (Externes) Know-how und Personalressourcen

Die Erarbeitung fachlich fundierter integrierter Handlungskonzepte bedarf eines entsprechenden Know-hows in Bezug auf integrierte Konzeptentwicklung, Beteiligung der Akteure sowie Fördermodalitäten. Es erfordert aber auch ausreichende Personalressourcen. Vor Beginn des Arbeitsprozesses ist daher zu klären, ob die jeweilige Kommunalverwaltung die Erarbeitung in Eigenregie, auch mit Blick auf die fachlichen und inhaltlichen Anforderungen, realisieren kann. In vielen Kommunalverwaltungen ist eine Bereitstellung der notwendigen Personalressourcen über den gesamten Erarbeitungszeitraum aus dem Kreis der städtischen Mitarbeiter unter Umständen schwierig zu gewährleisten. Schließlich gehört die Erarbeitung von integrierten Handlungskonzepten nicht (mehr) zu den Alltagsaufgaben von Verwaltungsmitarbeitern. Es ist daher oft empfehlenswert, sich externes Know-how und Personalressourcen einzukaufen, um ein Handlungskonzept fachlich fundiert zu erarbeiten. Die Steuerungsfunktion sollte jedoch immer in der Kommune verbleiben. Dies bietet auch die Chance, auf die Expertise und das methodische Fachwissen eines Beratungsbüros zurückzugreifen. In Kombination mit dem umfangreichen Wissen der verschiedenen Fachämter über die Situation vor Ort entsteht somit eine gute Grundlage für die Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes. Für die Beauftragung eines externen Büros sind Planungskosten sowie eine entsprechende Vorlaufzeit für das Ausschreibungs- und Vergabeverfahren einzuplanen. Bei Aufnahme in ein Programm der Städtebauförderung sind diese Ausgaben refinanzierbar.

Alle nachfolgend aufgezeigten Rahmenbedingungen sind grundsätzlich unabhängig von der Frage, ob ein externes Büro hinzugezogen wird oder die Erstellung des Konzeptes durch die städtische Verwaltung selbst erbracht wird.



### ► Kommunikation mit dem Fördermittelgeber und den Netzwerken

Integrierte Handlungskonzepte sind eine erforderliche Grundlage zur Beantragung von Fördermitteln. Inhaltlich und formal sind die örtlichen Anforderungen nicht immer mit bestehenden Vorgaben der Förderrichtlinie Stadterneuerung passgenau abzugleichen. Es bietet sich deshalb an, eine Abstimmung der Inhalte des integrierten Handlungskonzeptes mit dem Fördermittelgeber oder den verschiedenen Netzwerken der Stadtentwicklung in NRW zu suchen, um mögliche Hürden und Stolpersteine im Vorfeld aus dem Weg zu schaffen. In Rückkopplung mit den Ansprechpartnern können die Chancen einer Fördermittelgewährung ausgelotet und erste Ideen zu konkreten Förderzugängen erörtert werden.

### ► Grundlagen zusammenstellen

Ein wichtiger Baustein zur Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes ist eine zielgerichtete und umfängliche Analyse der Status Quo-Bedingungen im jeweiligen Zentrum. Hierfür sind vielfältige Daten und Statistiken auf kleinräumiger Ebene erforderlich, deren Zusammenstellung meist recht zeitintensiv ist. Zudem sollten alle, den Zentrumsbereich betreffenden Fachplanungen sowie gesamtstädtischen Planungen bzw. Konzepte und Gutachten gesichtet und ausgewertet werden. Daher müssen auch diese Unterlagen zeitnah zur Analyse vorliegen. Insofern ist es ratsam, rechtzeitig und möglichst schon im Vorhinein alle benötigten Grundlagen zusammenzustellen und die Erfassung bestimmter Daten frühzeitig anzugehen. So kann ein reibungsloser Start in den Erarbeitungsprozess gewährleistet werden und es entstehen keine zeitlichen Verzögerungen.

### ► Klärung von Zuständigkeiten

Die Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes bedarf der Einbindung verschiedener Fachstellen der Verwaltung sowie möglicher externer Fachleute und Betroffener sowie Bürger. Ein solcher Prozess ist dann erfolversprechend umsetzbar, wenn klare Zuständigkeiten verabredet sind. Die Koordinierung obliegt hier grundsätzlich der Verwaltung. Um dem gesamten Erstellungsprozess einen hohen Stellenwert zu geben, ist es ratsam, die Steuerung in der Verwaltungsspitze – sozusagen als ‚Chefsache‘ – anzusiedeln. Insofern ist eine frühzeitige Klärung von Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung elementar für einen reibungslosen Ablauf der Erstellung des integrierten Handlungskonzeptes. Erst wenn allen Beteiligten innerhalb der Verwaltung klar ist, welcher Fachbereich den Gesamtprozess koordiniert und wann welche Abteilung was zuliefern muss, kann mit einer effizienten Erarbeitung begonnen werden. Es empfiehlt sich die Einrichtung einer verwaltungsinternen Steuerungsgruppe. Sollte ein externes Büro mit der Unterstützung der Verwaltung im Prozess beauftragt sein, wird eine feste Ansprechperson für dieses Büro benötigt.





► **Erstinformation von bedeutenden Institutionen und Akteuren**

Wenn alle oben genannten Rahmenbedingungen geschaffen sind und die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes auch politisch beschlossen ist, sollte eine Erstinformation von bedeutenden Institutionen und lokalen Akteuren folgen, um diese auf den bevorstehenden Prozess vorzubereiten und deren Mitwirkungsbereitschaft zu sichern. Hierzu gehören im Fall der Zentrenentwicklung beispielsweise lokale Zusammenschlüsse von Händlern, bedeutende Gewerbetreibende oder Einzelpersonen, aber auch im Gebiet ansässige Bildungseinrichtungen, Träger des Gemeinwesens oder Immobilieneigentümer. Möglicherweise gibt es bestehende Planungen oder geplante Aktivitäten einzelner Akteure, die auf diesem Wege bereits frühzeitig Berücksichtigung finden können. Ohne die frühzeitige Einbindung und die Bereitschaft zur Mitarbeit dieser Akteure wird der Prozess nur schwer zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis führen!

► **Kontinuierliche Rückkoppelungen**

Schlussendlich sollten im laufenden Arbeitsprozess kontinuierliche Rückkoppelungen zwischen allen beteiligten Akteuren erfolgen. Nur so sind alle Beteiligten jeweils auf dem gleichen, aktuellen Informationsstand. Auf diese Weise können mögliche Probleme rechtzeitig erkannt und gegengesteuert werden. Vielfach bietet es sich an, bestehende Netzwerke und Kommunikationsstrukturen hierfür zu nutzen und nicht eigene Formate zu schaffen, um einer zeitlichen Überforderung der Akteure entgegen zu wirken. Auch sollte die lokale Bevölkerung in regelmäßigen Abständen einen Einblick in den aktuellen Stand des Prozesses erhalten und aktiv beteiligt werden. Allgemein bietet es sich an, den Prozess möglichst transparent zu gestalten, um einen großen Rückhalt bei allen Akteuren und der Einwohnerschaft zu erreichen.



## MERKPOSTEN

- ▶ Ist für den Erarbeitungsprozess ein realistischer Zeitrahmen gesetzt?
- ▶ Sind die Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung geklärt?
- ▶ Sind die erforderlichen Personalressourcen geklärt? Wurde ein externes Büro beauftragt?
- ▶ Sind alle benötigten Grundlagen (Daten, Statistiken, Fachplanungen, Gutachten) zusammengestellt?
- ▶ Ist Kontakt mit dem Fördermittelgeber aufgenommen worden?
- ▶ Sind bedeutende Institutionen und Akteure vorab informiert?
- ▶ Ist eine kontinuierliche Rückkoppelung gewährleistet?



# 03



---

## WICHTIGE BAUSTEINE



## WICHTIGE BAUSTEINE



Die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes baut im Wesentlichen auf sechs zentrale Arbeitsschritte auf. Vor Beginn der Erarbeitung ist eine Arbeitsstruktur zur Prozesssteuerung festzulegen, mit der v. a. der integrierte Arbeitsansatz innerhalb der Verwaltung realisiert werden kann. Mit der Analyse werden die Rahmenbedingungen des untersuchten Zentrumsbereiches aufbereitet. Die Status Quo-Darstellung ist eine wichtige Grundlage für die darauf aufbauende Entwicklung von Strategien, d. h. die Formulierung von handlungsleitenden Zielen. Der gesamte Prozess der Erarbeitung muss auf einer zielgerichteten Beteiligung von Betroffenen, Interessierten und Akteuren aufbauen. All dies mündet dann in der Formulierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen und der Entwicklung eines Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplans. Die einzelnen Schritte werden nachfolgend ausführlicher beschrieben.



### Prozesssteuerung

Verwaltungsintern stellt die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes sowohl eine Herausforderung aber vor allen Dingen auch eine Chance dar. Der integrierte Ansatz erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Beteiligung, um die erforderliche Einbeziehung der relevanten städtischen Fachstellen sowie auch die Abstimmung zwischen den verschiedenen Ressorts zu erreichen. Eine allgemein gültige Vorgehensweise kann nicht beschrieben werden. Hierfür ist der Aufbau der Verwaltungsstrukturen zu unterschiedlich. Es gilt, sich an bestehende Strukturen zu orientieren. Insofern sind die nachfolgenden Ausführungen daher lediglich als Denkanstoß oder zur groben Orientierung zu verstehen.

Zur Begleitung des Arbeitsprozesses kann eine enge und kontinuierliche Abstimmung in einer Steuerungsgruppe der Stadtverwaltung erfolgen. Im Rahmen dieser Abstimmung können die Untersuchungsmethodik festgelegt und die einzelnen Arbeitsschritte abgestimmt werden. Ebenso können hier Zwischenergebnisse besprochen und inhaltliche Fragestellungen abgestimmt werden. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe können die Erarbeitung des integrierten Handlungskonzepts auch durch die Bereitstellung vorhandener Daten, Untersuchungen und anderen Materialien aus ihren Fachressorts unterstützen. Zudem können sie die praktische Arbeit durch ihre Zugänge und die Kontaktaufnahme zu den lokalen Akteuren erleichtern.

Die Steuerungsgruppe sollte kontinuierlich, z. B. in monatlichen Sitzungen, den gesamten Arbeitsprozess begleiten. Die Leitung hat der federführende Fachbereich. Häufig ist hier der Fachbereich ‚Stadtplanung/-entwicklung‘ zuständig. In der Steuerungsgruppe sollten alle inhaltlich beteiligten Fachbereiche vertreten sein. Entscheidend ist, dass bei wichtigen Fragestellungen die Leitungsebene der Fachbereiche hinzugezogen werden kann. Die Bedeutung der Steuerungsgruppe und die Verbindlichkeit der Absprachen wachsen, wenn der Vorsitz durch die Leitungsebene der Verwaltung („Chefsache“) wahrgenommen wird. Die Praxis zeigt, dass es sinnvoll ist, derartige Steuerungsgruppen in ähnlicher Form nach Fertigstellung des integrierten Handlungskonzeptes für die Dauer des Erneuerungsprozesses, dann vielleicht in einem weniger dichten Sitzungsrythmus, beizubehalten. In einigen Fällen der Zentrenentwicklung hat es sich bewährt, in diese Steuerungsgruppe auch die verwaltungsexternen, institutionellen Vertreter der Industrie- und Handelskammer, des Einzelhandelsverbandes oder des Eigentümerverbandes Haus & Grund einzubeziehen.

### BETEILIGTE FACHBEREICHE

- ▶ Büro (Ober-)Bürgermeister
- ▶ Stadtplanung / Stadtentwicklung
- ▶ Wirtschaftsförderung
- ▶ Stadtmarketing
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Kämmerei
- ▶ Technische Ämter: Tiefbau / Grün
- ▶ Soziales / Jugend
- ▶ Schule
- ▶ Kultur
- ▶ Untere Denkmalbehörde
- ▶ ...





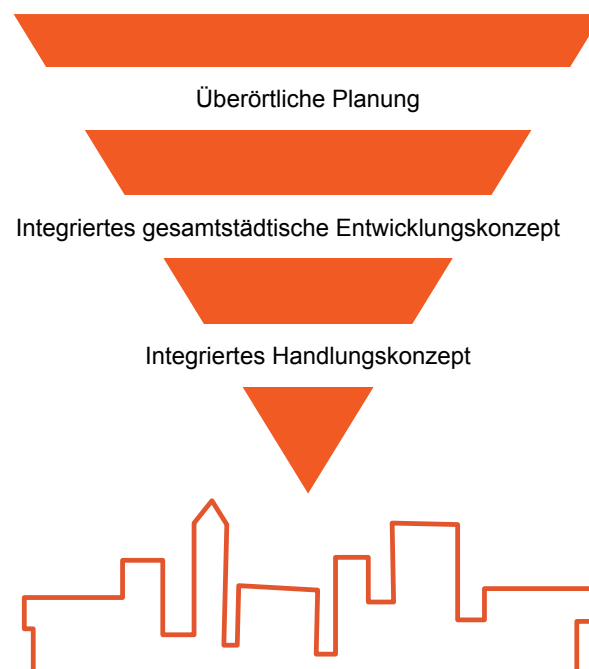
## Analyse

Die zielgerichtete Analyse des relevanten Zentrumsbereiches ist die entscheidende Grundlage für die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes. Durch die systematische Erfassung des Status Quo sowie die Ordnung und Auswertung der Erkenntnisse wird die Diskussion über zukünftige Strategien auf eine objektive Basis gestellt und damit letztlich versachlicht. Wenngleich die Analyseergebnisse ein vorherrschendes ‚Bauchgefühl‘ häufig bestätigen. Darüber hinaus sind die Analyseergebnisse auch eine wichtige Voraussetzung für das Monitoring und die Evaluation des Umsetzungsprozesses. Insofern gilt es, eine besondere Sorgfalt auf die Analyse zu legen.

### ► Einordnung in den übergeordneten Kontext

Städtische Teilräume können generell nicht isoliert betrachtet werden. Vor allem Zentren stehen in einem z. T. sehr komplexen Wirkungszusammenhang mit der übrigen Stadt sowie auch überlokalen Bedingungen. Insofern ist es elementar, das Zentrum im gesamtstädtischen sowie auch regionalen Kontext und damit in der Gesamtschau integriert zu betrachten.

Idealtypisch leitet sich der strategische Handlungsansatz zur Aufwertung eines städtischen Zentrums aus einem gesamtstädtischen Entwicklungskonzept ab. Übergeordnete Analysezusammenhänge sind in der gesamtstädtischen Betrachtung schon aufgearbeitet, die Übertragung auf den Zentrumsbereich ist hierdurch vorbereitet und kann insbesondere auch argumentativ im integrierten Handlungskonzept übernommen werden.

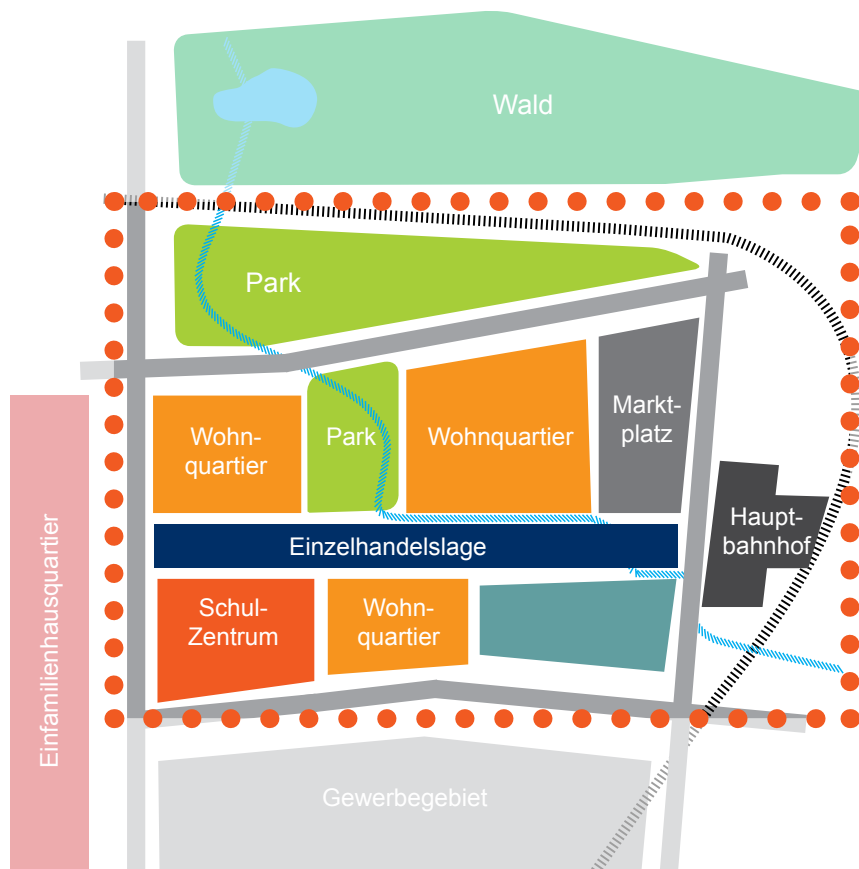




► Schlüssige Gebietsabgrenzung

Das in Betracht kommende Zentrumsgebiet muss klar abgegrenzt werden. Dies ist nicht nur von Bedeutung, um im Falle einer möglichen Ko-Finanzierung der Maßnahmen mit Städtebaufördermitteln das Fördergebiet klar festgelegt zu haben. Die Abgrenzung dient auch dazu, die Analyse räumlich einzugrenzen. Dabei kann es Sinn machen, Grenzen pragmatisch entsprechend administrativer sowie statistischer Vorgaben zu ziehen, um insbesondere auch den statistischen Erhebungsaufwand zu minimieren. Entscheidender ist aber, dass die Gebietsabgrenzung vorrangig funktional hergeleitet wird. Damit steht u. a. im Vordergrund,

- welches Gebiet den Kernbereich des Zentrums darstellt,
- welche angrenzenden Teilgebiete für das Zentrum von besonderer Bedeutung sind, wie z. B. Schulzentren oder direkt angrenzende Wohnbereiche,
- welche benachbarten Stadtbereiche möglicherweise für die Zentrenentwicklung perspektivisch von Belang sind, z. B. als Erweiterungsbereiche o. ä. sowie
- ob evtl. Teilgebiete, die sich belastend auf die weitere Zentrenentwicklung auswirken, im Rahmen des Aufwertungsprozesses berücksichtigt werden sollten.



Es gibt verschiedene rechtliche Möglichkeiten, eine Gebietsabgrenzung festzulegen. So können die Regelungen des Baugesetzbuches durch einen ‚Maßnahmenbeschluss‘ und die Festlegung als Sanierungsgebiet (§ 142 BauGB), städtebaulicher Entwicklungsbereich (§ 165 BauGB), Erhaltungsgebiet (§ 172 BauGB), Stadtumbaugebiet oder Gebiet der Sozialen Stadt (§ 171 BauGB), oder als Untersuchungsgebiet (§ 141 BauGB) angewandt werden. Hier ist vorab zu entscheiden, ob die Möglichkeiten und Grenzen des rechtlichen Instrumentariums für die Zentrenentwicklung und die geplanten Maßnahmen jeweils von Belang sind. Das Gebiet kann aber auch per politischen Beschluss grundsätzlich als potenzielles Fördergebiet ohne baurechtliche Kategorisierung abgegrenzt werden (Gebietsbeschluss). Grundlegend ist aber, die Gebietsabgrenzung in jedem Fall politisch vom Stadt- oder Gemeinderat zu beschließen.



► **Zielführende Auswahl geeigneter Parameter zur Analyse**

Die Erhebung von Daten und Informationen sowie deren Bewertung sind wichtige Arbeitsschritte für die Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes. Mit relevanten und auf die Gebietskulisse bezogenen Daten und Informationen ist der Status Quo objektiv und nachvollziehbar darstellbar. Die Erhebung ist auch im Sinne einer ‚Nullmessung‘ zu verstehen, auf die im späteren Prozess ein Monitoring bzw. die Evaluation aufbauen kann. Die Datenerhebung darf aber nicht zum Selbstzweck werden und sollte entsprechend zielführend vorgenommen werden. Zu viele Parameter, die für die Beschreibung der Ausgangssituation nicht von Bedeutung sind, verstellen den Blick auf das Wesentliche. Grundlegend für die Auswahl von relevanten statistischen Daten ist insofern v. a. die jeweils für den Zentrenbereich handlungsleitende Problemstellung. Wenn der Planungsanlass als Beispiel vorrangig in der Situation des örtlichen Einzelhandels begründet oder motiviert ist, sollte die Erhebung auch entsprechend aussagekräftige Parameter zur Beschreibung des örtlichen Handels umfassen. Sind beispielsweise soziale Schief lagen im Gebiet vorhanden, sind diese entsprechend aufzubereiten. Es sollte in der Analyse auch jeweils erörtert werden, warum gewisse Parameter nicht aufbereitet bzw. berücksichtigt wurden.

Die Analyse des betreffenden Untersuchungsgebietes sollte somit u. a. auf die dargestellten Parameter zurückgreifen:



## BEVÖLKERUNG

- Demographische Entwicklung
- Altersstruktur
- Migration
- Sozialstruktur
- spezielle Zielgruppen innerhalb des Untersuchungsgebietes
- ...



## WOHNEN

- Wohnfunktion / Wohnqualität
- Wohnungsangebot / Leerstand
- Erneuerungs- bzw. Anpassungsbedarf
- ...



## VERKEHRLICHE ASPEKTE UND ERREICHBARKEIT

- Durchgangsverkehr / Verkehrsberuhigung
- Ruhender Verkehr
- ÖPNV
- Fuß- / Radwege
- E-Mobilität
- ...



## UMWELT / KLIMA / ENERGIE

- energetische Einsparungen und Sanierungen
- Grünflächen / Biodiversität
- Kleinklima
- Städtische Gewässer
- ...



## WIRTSCHAFTSSTRUKTUR

- Einzelhandel / Sortimente / Nahversorgung / Zonierung des Einzelhandelsstandortes (1a- / 1b-Lagen)
- Dienstleistungen
- Handwerk / Gewerbe
- Leerstand
- Kaufkraft
- Immobilienmarkt / Eigentümerstruktur
- ...



## WEITERE LEITFUNKTIONEN

- Tourismus, Freizeit und Sport
- Kultur und Gemeinschaft
- Bildungs- und soziale Infrastruktur
- Digitalisierung
- ...



## STADT- BZW. ORTSGESTALTUNG

- Stadt- und Ortsgeschichte / baukulturelle Identität
- Denkmalschutz / erhaltenswerte Bausubstanz
- Gebäude / Fassaden (Zustand)
- Öffentliche Räume
- Freiraum und Aufenthaltsqualität
- ...





## Strategieentwicklung

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Analyse ist für den Zentrumsbereich eine handlungsleitende Strategie zu entwickeln, die Grundlage für den Aufwertungs- und Erneuerungsprozess ist. Aus der Strategie und den formulierten Einzelzielen lassen sich passgenaue Maßnahmen entwickeln. Das Zielsystem ist auch die Basis für die Erfolgskontrolle im späteren Arbeitsprozess.

Dieser Arbeitsschritt ist elementar für die Entwicklung des integrierten Handlungskonzeptes und für die Vorbereitung sowie Strukturierung des Gesamtprozesses.

### ► Darstellung der besonderen Stärken und Schwächen

Um den Prozess der Strategieentwicklung zu formalisieren, bietet sich die Durchführung einer Stärken-Schwächen- bzw. SWOT-Analyse an. Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse werden die Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) für relevante Aspekte der Zentrenentwicklung aufbereitet. Die Stärken und Schwächen kennzeichnen so genannte ‚innere Faktoren‘, sortieren also direkt die Ergebnisse der Bestandsanalyse und können durch Maßnahmen zielgerichtet verändert werden. Stärken sind v. a. schon vorhandene positive Seiten der Zentren, insbesondere auch mögliche Alleinstellungsmerkmale. Die Chancen und Risiken hingegen beschreiben ‚äußere Faktoren‘, die nicht direkt beeinflussbar sind, aber wesentliche Rahmenbedingungen beschreiben.



Aus der SWOT-Analyse werden die Strategien, d. h. das Leitbild und die Zielformulierungen, direkt abgeleitet. Diese bilden die Grundlage für Projektformulierungen.

### STÄRKEN

- Für Zentrenfunktion passende Einzelhandelsangebote
- Geringer Filialisierungsgrad
- Gute Verkehrsanbindung
- ...

### SCHWÄCHEN

- Geringe Kaufkraftbindung aufgrund regionaler Konkurrenz
- Kaum ergänzende Nutzungen (Wohnen, Dienstleistung)
- ...

### CHANCEN

- Wachsende Serviceorientierung der Nachfrage
- ...

### RISIKEN

- Steigender Anteil des Internethandels
- ...

► Darstellung von Leitbildern und Zielen für den Erneuerungsprozess

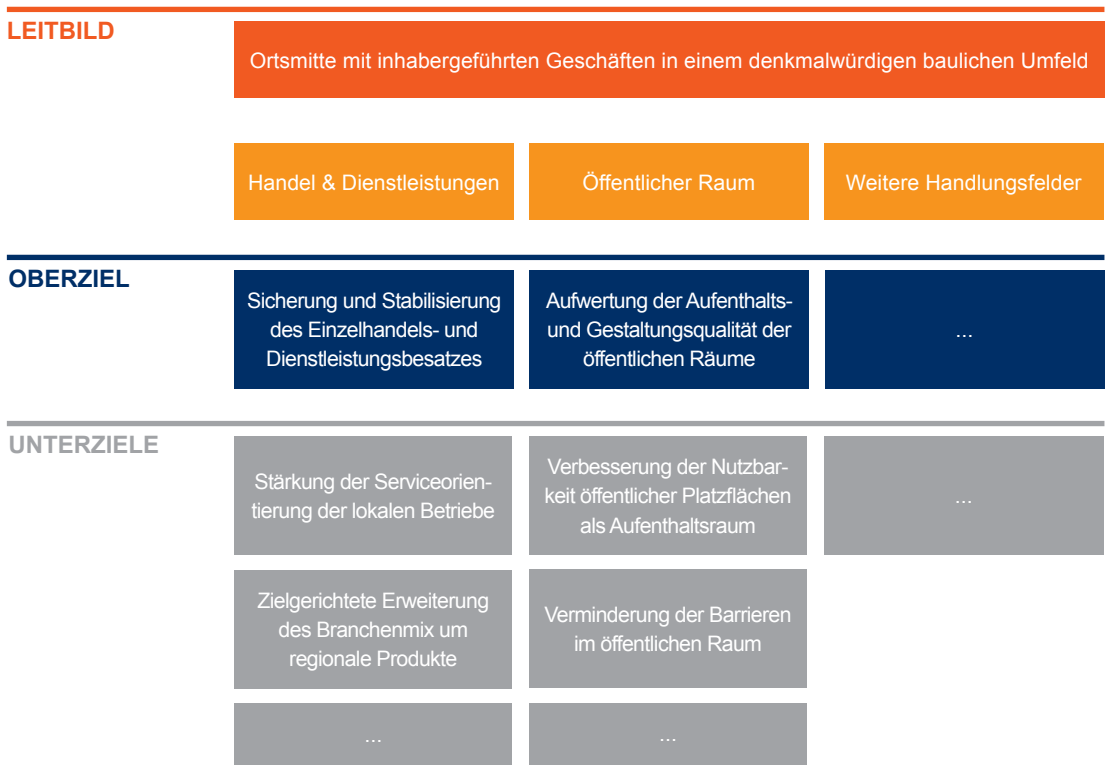
Die Zielvorstellungen für die weitere Zentrenentwicklung sollten sich an den Alleinstellungsmerkmalen und Besonderheiten des jeweiligen Zentrums orientieren. Es geht weniger um marketingorientierte Aussagen. Vielmehr sind planerisch relevante Inhalte so aufzubereiten, dass eine langfristig wirksame Strategie zur Positionierung des Zentrumsbereiches vermittelt werden kann. Wichtige Grundlage für die Erarbeitung von Zielformulierungen sind die Ergebnisse der Analyse.

Zur Veranschaulichung der Planungsziele sollte ein für die Öffentlichkeit nachvollziehbares Leitbild erstellt werden, das insbesondere auch zur verständlichen Kommunikation der programmatischen Vorgaben dient.

Ein abgestuft hierarchisch aufgebautes Zielsystem dokumentiert die Leitvorstellungen für die Entwicklung des Zentrumsbereiches. Das Zielsystem muss sich in gesamtstädtische Vorgaben einfügen. Eine Gliederung nach relevanten Handlungsfeldern sortiert die Zielaussagen.

Wichtig ist, konkrete, nachvollziehbare und realistische Ziele möglichst klar zu formulieren. Hierdurch wird nicht nur die Auswahl und Priorisierung möglicher Projekte vereinfacht, sondern auch die spätere Erfolgskontrolle erleichtert.

Mögliche Zielkonflikte sollten vorab deutlich beschrieben werden, um nicht die Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung einzelner Projekte und Maßnahmen einzuschränken.





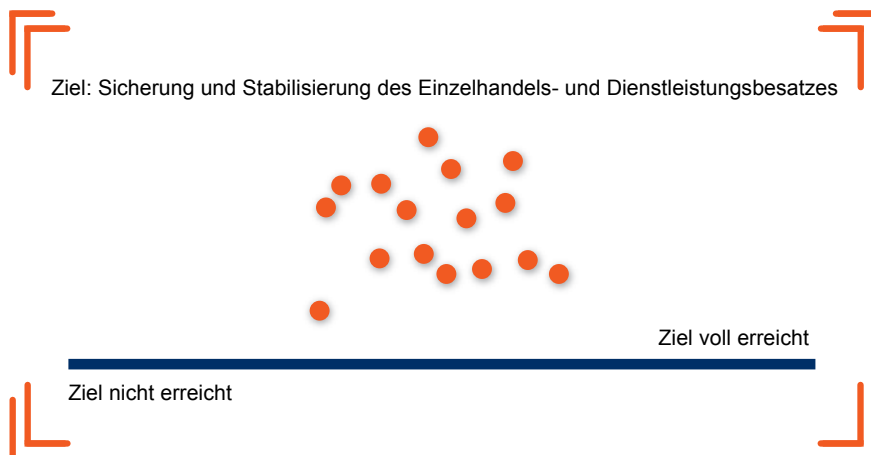
## ► Wirkungs- und Erfolgskontrolle

Die Erhebung, Bewertung und Dokumentation der Wirkungen und Erfolge oder auch Misserfolge des Prozesses der Zentrenentwicklung dienen der Überprüfung des Sachstandes. Sie sind eine wichtige Voraussetzung zur möglichen Anpassung der Umsetzungsstrategie und helfen nach Prozessabschluss, die Gesamtmaßnahme auch für den Fördermittelgeber einzuordnen.

Möglichst schon bei der Erstellung des integrierten Handlungskonzeptes sollte ein Vorgehen der Wirkungs- und Erfolgskontrolle vorbereitet werden. Auf Basis des Zielsystems können die notwendigen Grundlagen vorbereitet werden.

Mittels eines regelmäßigen Monitorings werden die Veränderungen im Zentrumsbereich in einem bestenfalls jährlichen Turnus dokumentiert. Dieser Arbeitsschritt sollte ein fester Bestandteil des Arbeitsprogramms im Rahmen der Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes sein. Die Ergebnisse der im Rahmen der Erstellung des integrierten Handlungskonzeptes durchgeführten Analyse bilden hierfür eine ‚Nullmessung‘. Die im integrierten Handlungskonzept aufbereiteten Daten sind entsprechend fortzuschreiben und zu bewerten. Für einzelne Aspekte, wie etwa den Einzelhandelsbestand oder Leerstandszahlen im Geschäftsbesatz, wird eine eigene Erhebung erforderlich sein.

Ergänzende qualitative Einschätzungen bedeuten einen erheblich größeren Erhebungsaufwand, da hier Befragungen oder Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen geführt werden müssen. Entsprechende Arbeitsschritte sind v. a. im Zuge von Evaluationsprozessen sinnvoll. Evaluationen sind Erfolgskontrollen, die auf quantitativen Datenanalysen und qualitativen Einschätzungen von Experten, wie den an der Umsetzung beteiligten Akteuren selbst, aufbauen. Sie sollten im Laufe der Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes etwa zur Prozessmitte sowie am Ende durchgeführt werden. Die Ergebnisse einer Zwischenevaluation bieten eine Bewertungsgrundlage für eine mögliche Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes. Die Abschlussevaluation ermöglicht die Bewertung des Gesamtergebnisses. Es ist darauf zu achten, dass Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stehen. Evaluationen werden vom Gesetzgeber ausdrücklich als Voraussetzung für eine Förderung gefordert.







## Kommunikation und Beteiligung

Die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes für einen Zentrumsbereich erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Beteiligung, um die Aktivierung der lokalen Akteure und die Beteiligung der Bürgerschaft zu erreichen. In Zentren bestehen in der Regel vielschichtige Zusammenhänge, da eine größere Zahl an Akteuren und Interessenslagen zu berücksichtigen ist. In den einzelnen Arbeitsphasen zur Erstellung des integrierten Handlungskonzeptes sind geeignete Formen der Beteiligung zu finden. Im Einzelnen ergeben sich für die unterschiedlichen Beteiligtenkreise nachfolgende Anforderungen:

**AKTIVIERUNG, MITNAHME UND EINBINDUNG DER LOKALEN AKTEURE:** Beteiligung der bedeutenden Akteure im Zentrenzusammenhang und Erhöhung der Mitwirkungsbereitschaft am Erneuerungsvorhaben.

**BETEILIGUNG DER BÜRGERSCHAFT:** Information zum Erneuerungsvorhaben und Aufnahme von Sichtweisen und Einschätzungen.

**EINBEZIEHUNG DER POLITIK:** Herstellung von Transparenz zum Fortgang der Arbeit und zum beteiligten Akteurskreis. Vorbereitung der politischen Entscheidungsfindung.

Erfahrungsgemäß gibt es kein Patentrezept für die richtigen Kommunikationsstrukturen und -formen. Die jeweilige lokale Akteursstruktur ist zu unterschiedlich. Bei jedem Vorhaben sollte grundsätzlich an Bestehendes angeknüpft und darauf aufbauend eine passende Struktur entwickelt werden. Die nachfolgenden Ausführungen sind daher lediglich als Denkanstoß oder zur groben Orientierung zu verstehen.

### ► Aktivierung, Mitnahme und Einbindung der lokalen Akteure

Die aktive Beteiligung privater Eigentümer, gewerblich Tätiger und bürgerschaftlicher Gruppen an der Planung der unterschiedlichen Projekte und Maßnahmen muss Anspruch und Zielsetzung für die Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes sein. Dies ist nicht nur mit Blick auf die beschränkten finanziellen Möglichkeiten der öffentlichen Haushalte von Bedeutung. Es geht vor allem darum, die lokalen Einrichtungen, Akteure und Schlüsselpersonen für die Zielsetzungen zu sensibilisieren und zur Mitwirkung am Gesamtprozess zu aktivieren, um somit auch den Erfolg des Entwicklungsprozesses sicher zustellen. Nur durch die ‚Mitnahme‘ der Vielfalt der Akteure kann Eigeninitiative und die Bereitschaft für private Investitionen geweckt werden. Im Fokus stehen dabei auch Institutionen, örtliche Religionsgemeinschaften, soziale Einrichtungen oder Bildungsangebote, Vereine oder informelle Gruppen und engagierte Einzelpersonen. Hier bietet das bereits vorhandene bürgerschaftliche Engagement einen wichtigen Ansatzpunkt und sollte im Prozess aufgegriffen werden. Diese Akteure können eine wichtige Mittler- und Multiplikatorenfunktion in Richtung der Bewohner oder speziell Haus- und Grundstückseigentümer übernehmen.

Die Stärkung und Unterstützung der vorhandenen Netzwerke, der Aufbau von neuen Netzwerken und der Aufbau bzw. die Stärkung eines Kommunikationsnetzes sind wichtige Schritte, um den Austausch zu ermöglichen und gegebenenfalls auch

eine Zusammenarbeit zu den zentralen Themen des anstehenden Entwicklungsprozesses zu fördern. Die Einbindung zentral bedeutender privater Akteure im Rahmen der Konzeptphase ist unerlässlich, um private Maßnahmen und Projekte in den Gesamtzusammenhang des Entwicklungsprozesses zu integrieren und die Fördermöglichkeit von privaten Maßnahmen auszuloten. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Mitwirkungsbereitschaft steigt, wenn sich die Beteiligung konkret auf kleinräumige Situationen und die bestehenden Bedarfe in dem unmittelbaren Umfeld der Betroffenen bezieht. Dem entgegen ist es erfahrungsgemäß deutlich schwieriger, allgemeine Ziele, Strategien und Zukunftsperspektiven in der breiten Öffentlichkeit zu diskutieren. Hieran beteiligen sich am ehesten die in diesen abstrakteren Fragen geübten Akteure, Fachleute und Politiker. Vorab sollte der Umfang der Beteiligung sowie die im Rahmen der Veranstaltungen oder Aktionen angesprochene Themenbreite und -tiefe gut überlegt werden. Denn Beteiligungsprozesse können eine hohe Erwartungshaltung in der Öffentlichkeit und im engeren Kreis der Beteiligten aufbauen, der man in der späteren Umsetzungsphase eventuell nicht immer gerecht werden kann.

## BETEILIGTE LOKALE (ZENTRUMS-)AKTEURE



### WIRTSCHAFT

- Gewerbevereine / Werbegemeinschaften
- Einzelne, bedeutende nicht organisierte Händler / Gewerbetreibende
- Einzelhandelsverband
- Industrie- und Handelskammer



### EIGENTÜMER

- Wohnungsunternehmen
- Einzelne, engagierte oder bedeutende Haus- und Grundstückseigentümer
- Eigentümerverband ‚Haus und Grund‘
- Investoren (im Zentrum aktiv)
- Makler (im Zentrum aktiv)
- Baufinanzierer (der örtlichen Kreditinstitute)



### ZIVILGESELLSCHAFT

- Engagierte Bürgerschaftsgruppen
- Informelle Gruppen und engagierte Einzelpersonen
- Im Zentrum ansässige Religionsgemeinschaften
- Heimatvereine



### ORGANISATIONEN

- Schulen
- Bibliotheken
- VHS, andere Bildungseinrichtungen
- Soziale Einrichtungen

Um die lokalen Akteure über den geplanten Entwicklungsprozess für das Zentrum zu informieren und diese für die Mitarbeit am Planungsprozess zu aktivieren und zu beteiligen, könnte beispielsweise nachfolgender Ablauf gewählt werden:





### ► Beteiligung der Bürgerschaft

Neben den lokalen Akteuren ist auch die Bürgerschaft an der Planung zu beteiligen. Dieser Anspruch stößt in der Praxis auf nicht geringe Umsetzungsschwierigkeiten. An den üblichen Informations- und Beteiligungsveranstaltungen in einem Versammlungsraum mit Podium und Stuhlreihen beteiligen sich erfahrungsgemäß eher die in dieser Veranstaltungsform geübten und artikulationsstarken Bürger. Eine repräsentative Vertretung wird hierdurch nur selten erreicht. Zielführender ist es dagegen, unterschiedliche Formen der Beteiligung zu entwickeln und einige Gruppen durch gezielte Methoden anzusprechen. Die Beteiligung sollte sich auch an dem Grad der jeweiligen Betroffenheit ausrichten. Von Vorteil ist es, wenn sich die Beteiligung konkret auf kleinräumige Situationen und die bestehenden Bedarfe in dem unmittelbaren Umfeld der Betroffenen bezieht.

Im Rahmen der Konzepterstellung ist zu empfehlen, die ‚Anwohner‘, ‚Kunden‘ oder Besucher des Zentrums durch einfache und verständliche Angebote anzusprechen und eine ‚repräsentative Vertretung‘ durch zielgruppenbezogene Formate zu gewährleisten. Hierzu ist beispielsweise die Tageszeit, zu der Beteiligungsangebote durchgeführt werden, zu berücksichtigen. Es ist sicher zu stellen, dass alle zumindest die Chance haben, sich am Prozess zu beteiligen. Online Beteiligungsangebote können die Arbeit unterstützen und sind somit zu empfehlen. Der neu ins Leben gerufene, jährlich stattfindende ‚Tag der Städtebauförderung‘, der die Möglichkeit bietet, Projekte und viele Erneuerungsaktivitäten öffentlichkeitswirksam darzustellen und die Bürgerschaft für den Erneuerungsprozess insgesamt stärker zu interessieren, bietet hier einen neuen Ansatz. Die im Nachfolgenden aufgeführten Beispiele bieten dabei nur einen ersten Überblick über mögliche Formen der Beteiligung.



---

**Infostände**

An gut frequentierten Standorten, wie z. B. am Rande von Wochen- oder Einkaufsmärkten, kann in kurzer Zeit eine große Zahl an Passanten erreicht werden. Durch einfache Abfrage können Sichtweisen und Einschätzungen zum jeweiligen Zentrum ermittelt werden. Mit der nicht repräsentativen Methode kann ein Stimmungsbild zur Situation eingefangen werden.

---

**Geführte Spaziergänge**

In Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen und Institutionen (z. B. Kirchengemeinde, Seniorenkreis) oder auch mit Hilfe eines öffentlichen Aufrufs können geführte Spaziergänge angeboten werden. Neben einem allgemeinen Stimmungsbild erhält man leicht Hinweise auf attraktive und beliebte Angebote sowie auf konkrete Mängel oder Missstände.

---

**Mitmach- /  
Beteiligungs-  
aktionen**

In Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen und Institutionen (z. B. Schule, VHS-Fotokurs, Heimatverein) kann gezielt eine Auseinandersetzung mit bestimmten Themen der Innenstadt oder des Nebenzentrums in Gang gesetzt werden.

---

**Online-  
Beteiligungs-  
formate**

Auf der Internetseite der Stadt (bzw. über eine entsprechende Verlinkung zu einer Sonderseite) kann die Auseinandersetzung mit Themen zur Innenstadt bzw. zum Nebenzentrum auf digitalem Weg angeregt werden. Neben einem Diskussionsforum können Hinweise zur konkreten Örtlichkeit (gute Angebote, beliebte Aufenthaltsorte, Bereiche mit Mängeln) auch kartographisch festgehalten werden.

---

**Große  
Beteiligungs-  
veranstaltungen**

(Zwischen-)Ergebnisse können im Rahmen größerer Veranstaltungen präsentiert und breit diskutiert werden. Vergleichbar mit einer Messe kann sich die Bürgerschaft z. B. an zwei Tagen an einem Wochenende an einem zentralen Ort des Zentrums (z. B. auch in einem Veranstaltungszelt) an einzelnen Ständen bzw. Plakatwänden zum Stand der Planungen in bestimmten Themenfeldern informieren und mit den direkt Prozessbeteiligten diskutieren. Begleitet wird die Veranstaltung durch ein Kinderprogramm und kulturelle Angebote. Daneben könnte eine Podiumsdiskussion durchgeführt werden, in der Fachleute über die Entwicklung diskutieren.



### ► Einbeziehung der Politik

Die Gemeindeordnung für Nordrhein-Westfalen regelt, dass die Geschicke einer Stadt von Rat und Verwaltung gemeinsam gelenkt werden. Demnach handelt es sich bei der Erstellung von integrierten Handlungskonzepten grundsätzlich auch um eine politische Aufgabe und in der Regel genießt die Entwicklung der Zentren daher eine hohe Aufmerksamkeit in der örtlichen Politik.

Damit besteht der Anspruch, den Arbeitsprozess zur Erstellung von integrierten Handlungskonzepten für die politischen Vertreter möglichst transparent zu gestalten. Erfahrungsgemäß gibt es einen großen Bedarf auch Zwischenergebnisse in der Politik zu diskutieren. Wenn der Beteiligungsprozess umfangreich organisiert ist, wächst bei den politischen Vertretern auch das Interesse, den Arbeits- und Beteiligungsprozess zu begleiten. Gleichzeitig steht die Politik aber auch in der Pflicht, die entsprechenden kommunalpolitischen Entscheidungen zum integrierten Handlungskonzept und zur Vorbereitung und Durchführung des Programms beispielsweise durch Bereitstellung der notwendigen Personalressourcen oder Haushaltsmittel zu treffen. Auch in der Folgezeit sollten sich politische Entscheidungen zu Einzelprojekten an den strategischen Aussagen im Integrierten Handlungskonzept orientieren und diese nicht konterkarieren.

Mögliche Formen der Beteiligung für die Politik sind:

- Regelmäßige Berichterstattung in den kommunalpolitischen Gremien (nicht nur in Zusammenhang mit konkreten Beschlussvorlagen zu einzelnen Vorhaben)
- Einrichtung eines interfraktionellen Arbeitskreises (nicht in den üblichen Sitzungsräumen, sondern z. B. auf Einladung einzelner lokaler Akteure in den jeweiligen Räumen im Gebiet)
- Durchführung eines interfraktionellen Austauschs im Rahmen eines ‚Spaziergangs‘ durch das Gebiet
- Öffnung der o. g. Beteiligungsformen (Workshops etc.) für die örtliche Politik







### ► Inszenierung des Gesamtprozesses

Planungsthemen sind nur in seltenen Fällen für eine breite Masse interessant. Selbst direkt Betroffene nehmen den Planungsprozess teilweise nicht wahr. Dies ist vor allem für die Entwicklung eines Zentrums, d. h. der Visitenkarte einer Kommune bzw. eines Stadtteils, sehr misslich. Denn in den Zentrumsbereichen treffen viele Ansprüche und Interessen aufeinander, die Aushandlung eines gemeinsam getragenen Entwicklungsprozesses ist hier elementar. Es gilt daher, den Planungsprozess so zu gestalten, dass er eine breite Wahrnehmung erfährt und von vielen Akteuren aktiv unterstützt wird. Dies kann durch begleitende Aktionen und eine strategische Ausrichtung des Planungsprozesses erreicht werden. Die dann im Rahmen der Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes möglicherweise initiierte Aufbruchstimmung sollte auch für den Umsetzungsprozess genutzt werden. Die Mitwirkung der lokalen Akteure könnte so aufrecht erhalten bleiben. Letztlich ist aber jeweils abzuwägen, ob eine begleitende Inszenierung zielführend ist. Zudem ist der Aufwand jeweils zu hinterfragen.

Grundsätzlich gilt aber, dass für eine stärker öffentlichkeitswirksame Durchführung des Planungsprozesses eine in sich und mit den relevanten Akteuren abgestimmte Kommunikationsstrategie umgesetzt werden sollte. Eine Wort-/ Bildmarke als Erkennungszeichen des Prozesses ist eine wichtige Basis. Ein solches Signet könnte möglicherweise auch nachfolgend dauerhaft für den Standort Innenstadt bzw. Nebenzentrum nutzbar sein. Alle Druckerzeugnisse, die im Rahmen der Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes veröffentlicht werden, sollten die Wort-/ Bildmarke tragen. Das können z. B. Dokumentationen der Zwischen- und Endergebnisse, Einladungen, Plakate u. ä. sein. Auch Beteiligungsveranstaltungen, wie z. B. Infostände, sollten in einem gewissen Maße inszeniert werden und das Wiedererkennungsmerkmal nutzen. Begleitend könnten unterschiedliche Aktionen durchgeführt werden, die das Zentrum wieder stärker ins Bewusstsein setzen. Hier kann auch an bestehende Festformate angeknüpft werden. Eine, den gesamten Prozess dokumentierende Internetpräsentation gehört fast zum Standardrepertoire.





## Handlungsfelder und Maßnahmen

Die Handlungsfelder und vor allem die konkreten Maßnahmen bilden den Handlungsrahmen für die Umsetzung eines Entwicklungsprogramms für ein Zentrum und somit das Herzstück eines integrierten Handlungskonzeptes. Im Folgenden werden Hinweise zur Definition der Handlungsfelder sowie zur Vorbereitung und Darstellung von Maßnahmen gegeben – den entscheidenden Schritten der Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes.

### ► Definition von Handlungsfeldern

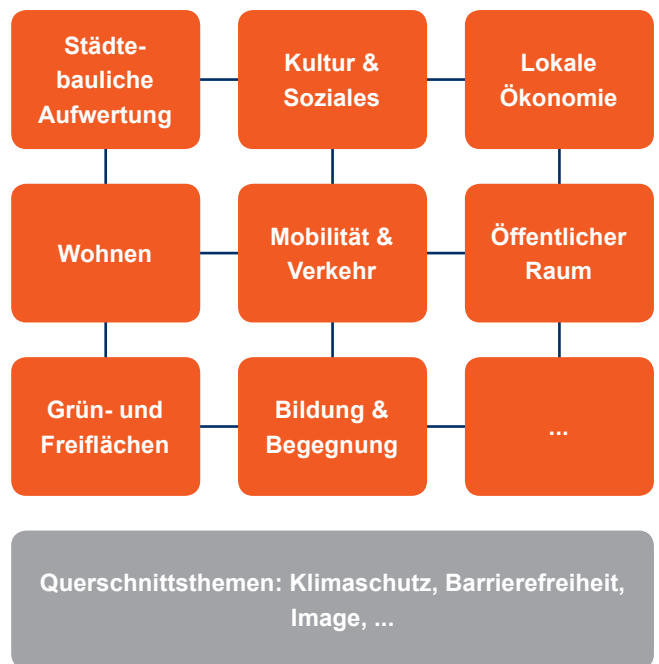
Die Bandbreite der möglichen Themen – und damit auch der Handlungsfelder und Maßnahmen – für die Zentrenentwicklung ist groß. Folgende Auflistung kann daher nur als beispielhaft und keineswegs abschließend angesehen werden:

- Stärkung des Einzelhandels bzw. der lokalen Ökonomie
- Stärkung des Zentrums als Wohnstandort
- Städtebauliche Attraktivierung und Aufwertung des öffentlichen Raums
- Stärkung der sozialen und kulturellen Infrastruktur
- Verbesserung der Verkehrssituation (Erreichbarkeit mit dem ÖPNV, Steuerung des MIV, Ordnung des ruhenden Verkehrs)
- Aufwertung von Grün- und Freiräumen
- Touristische Inwertsetzung des Zentrums
- Entwicklung von Einzelstandorten in dem Zentrum
- Barrierefreies Zentrum
- Stärkung des Images des Zentrums
- Stadtbild und Stadtidentität
- Bildung und Begegnung
- Klimagerechte Stadtentwicklung
- Wasser in der Stadt
- Digitalisierung
- ...



Die letztlich im integrierten Handlungskonzept vertretenen Handlungsfelder müssen die durch die Gebietsanalyse ermittelten Problemlagen vor Ort widerspiegeln und sich an den formulierten Zielen für die Programmumsetzung orientieren. Das heißt auch, dass sich die in der Analyse benannten Problemlagen in den Handlungsfeldern und Maßnahmen wiederfinden sollten. Dies ist der erforderliche rote Faden, der sich argumentativ durch das integrierte Handlungskonzept ziehen muss. Dagegen werden nicht alle benannten Handlungsfelder in anders strukturierten Gebieten von Relevanz sein. Die Zusammenstellung der Handlungsfelder in den integrierten Handlungskonzepten ist vielmehr an die lokale Situation des jeweiligen Einzelfalls angepasst und damit sehr individuell.

Das integrierte Handlungskonzept sollte handhabbar und nicht zu komplex gestalten sein. Daher ist es ratsam, sich auf maximal fünf bis sechs Handlungsfelder zu begrenzen. Diese sollten gegebenenfalls so offen betitelt sein, dass alle vorgesehenen Maßnahmen plausibel im Konzept untergebracht werden können. Das Herausarbeiten von Handlungsfeldern und Maßnahmen ist in einem gewissen Rahmen durchaus als dynamischer Prozess zu verstehen. Dieser Arbeitsschritt muss nicht streng der Reihenfolge ‚erst Handlungsfelder, dann Maßnahmen‘ folgen. Beispiele für mögliche Handlungsfelder sind:



Beispielhaftes Projektdatenblatt

DATENBLATT  
BEISPIEL



AUFWERTUNG DES STRASSENRAUMS	
Handlungsfeld(er)	Öffentlicher Raum
Ergebnisziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Aufenthaltsqualität auf Grün- und Freiflächen ist erhöht.</li> <li>Die Wegeverbindungen und Straßenräume sind für Fußgänger und Radfahrer attraktiver gestaltet.</li> </ul>
Projektziel(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwertung und attraktivere Gestaltung des Straßenraums im Stadtteil</li> <li>Erhöhung der Aufenthaltsqualität</li> </ul>
Zielgruppe(n)	<ul style="list-style-type: none"> <li>alle Stadtteilbewohnerinnen und -bewohner</li> </ul>
Kurzbeschreibung des Projekts	<p>Der Straßenraum innerhalb des Programmgebietes weist an verschiedenen Stellen teils erhebliche Defizite in Bezug auf den Zustand der Fahrbahndecke und Gehwege, die Aufenthaltsqualität und den Zustand und das Erscheinungsbild der anliegenden Gebäude auf. Im Rahmen des Stadterneuerungsprogramms sollen drei Straßenräume im Stadtteil aufgewertet werden. Dies sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die Hauptstraße zwischen Neben- und Erschließungsstraße aufgrund ihrer wichtigen Nahversorgungsfunktion für den Stadtteil,</li> <li>die Verbindungsstraße aufgrund vieler umgesetzter Maßnahmen in diesem Bereich sowie ihrer Verbindungsfunktion hin zur Innenstadt und</li> <li>die Einkaufsstraße zwischen Wohn- und Spielstraße als weiteren Nahversorgungsschwerpunkt.</li> </ul> <p>Es soll sich dabei um eine integrierte Aufwertung handeln, bei der neue Aufenthaltsbereiche geschaffen und die Aufenthaltsqualität des Straßenraumes erhöht wird. Im Sinne einer größeren Seniorenfreundlichkeit des Straßenraumes können Sitzgelegenheiten geschaffen werden. Auch sollen die Straßenräume für die Nutzung durch Fahrradfahrer attraktiver gestaltet werden. Diese integrierte Aufwertung setzt eine intensive Kooperation der Stadtplanung, Verkehrsplanung und dem Betriebshof voraus.</p> <p>Die Straßenräume haben dabei einen Modellcharakter, dessen Erfahrungen im Rahmen des Stadterneuerungsprogramms für weitere Straßenräume mit Sanierungsbedarf genutzt werden sollen.</p> <p>Daneben sollten dort, wo unattraktive Straßenräume bestehen und durch die Verkehrsplanung Straßensanierungen vorgesehen sind, punktuelle Baumpflanzungen vorgenommen werden.</p>
Projektlaufzeit	2015-2019
Projektträger	Stadtplanung
sonstige beteiligte Akteure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkehrsplanung, Betriebshof, Umweltplanung</li> <li>Stadtteilbüro</li> </ul>
förderfähige Gesamtkosten	ca. 1.500.000,- €
Förderung	ca. 900.000,- € Aktive Stadt- und Ortsteilzentren (Fördersatz 60%)
weitere Finanzmittel	Kommunale Eigenmittel, z. B. bei Straßensanierungen, Erschließungsbeiträge für Anlieger nach dem KAG
	Städtebauförderung



## ► Maßnahmenentwicklung

Sind die Handlungsfelder definiert, können im nächsten Schritt die konkreten Maßnahmen entwickelt und formuliert werden. Prinzipiell sollten auch die Maßnahmevorschläge der beteiligten Akteure enthalten sein. Ein integriertes Handlungskonzept sollte schließlich ein Strategiepapier sein, das von allen Akteuren mitgetragen wird. Auf diese Weise wird das Konzept auf eine solide Basis gestellt und erfährt den nötigen Rückhalt unter den Akteuren vor Ort.

Bei aller notwendigen Offenheit ist die Maßnahmenentwicklung jedoch kein ‚Wunschkonzert‘. Es darf auch nicht der Eindruck entstehen, dass alle Maßnahmenideen verwirklicht werden können. Nur bei sehr wenigen Förderzugängen handelt es sich um 100%ige Förderungen, d. h. für die meisten Maßnahmen bleibt ein Eigenanteil, der entweder durch die Kommune, durch Private oder eine Kooperation zwischen beiden gestemmt werden muss. Dies sollte von vornherein offen kommuniziert werden, um einer falschen Erwartungshaltung der Akteure entgegen zu wirken.

Für jede Maßnahme empfiehlt es sich, ein Datenblatt zu entwerfen, in dem alle nötigen Informationen in gebündelter Form aufgeführt werden. Hierzu gehören u. a.:

- Projekttitlel
- Zuordnung zu einem Handlungsfeld
- Projektziele
- Zielgruppe(n)
- Kurzbeschreibung der Maßnahme
- Projektlaufzeit
- Projektträger und sonstige beteiligte Akteure
- Förderfähige Kosten und Förderzugang
- Weitere Finanzierungsquellen







- ▶ Zielkonforme Kombination der Maßnahmen

Die Entwicklung eines Zentrumsbereiches ist in den meisten Fällen nicht eindimensional, z. B. über die bauliche Aufwertung öffentlicher Flächen und Gebäude sowie privater Immobilien, zu erreichen. Auch die Fokussierung z. B. nur auf den Handelsbereich kann vielfach die Situation in einem Zentrum nicht allein verbessern. Insofern sollten nicht nur bauliche Maßnahmen aufgeführt werden. Ebenso sind ‚weiche‘ Maßnahmen, die die Bauprojekte flankieren, darzustellen. Auch ist an die verschiedenen, das Zentrum tragenden Funktionen zu denken, d. h. auch an soziale Einrichtungen, Verwaltung u. ä.

- ▶ Maßnahmen außerhalb der Städtebauförderung aufnehmen

Integrierte Handlungskonzepte bündeln alle Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Situation im betrachteten Kernbereich beitragen können. Insofern gilt es, auch Maßnahmen außerhalb der Städtebauförderung aufzunehmen. Dies können und sollten beispielsweise auch Maßnahmen sein, die durch kommunale Eigenmittel finanziert oder durch private Investitionen getragen sind.

- ▶ Startermaßnahmen entwickeln

Ein Erneuerungsprozess muss möglicherweise nach einer längeren Phase der Konzeptentwicklung und politischen Entscheidungsfindung möglichst schnell Ergebnisse zeigen. So kann die Erlebbarkeit des Erneuerungsprozesses, der für viele Anwohner oder Einzelhändler mit temporären Unannehmlichkeiten verbunden sein wird, erhöht und der Rückhalt gestärkt werden. Insbesondere in den Zentren ist ein intensiver Dialog mit den Geschäftsleuten im Rahmen eines Baustellenmarketings erforderlich, um die negativen Folgen von Baustellen für den Einzelhandel zu begrenzen. Insofern sollten Startermaßnahmen entwickelt werden, die nach Start des Erneuerungsprogrammes schnell umzusetzen sind und für alle Beteiligten sichtbare und positive Ergebnisse liefern. Dies können Maßnahmen sein, die entweder bereits in der Planung sind oder ohne große Vorlaufzeit und weitere Planungsvorbereitung umzusetzen sind.

- ▶ Potenzielle Projektträger an der Maßnahmenentwicklung beteiligen

Für alle Maßnahmen sollten in der Konzeptphase möglichst konkrete Träger-schaften oder Zuständigkeiten festgelegt werden. Die Projektträger sollten in der Erarbeitungsphase des integrierten Handlungskonzeptes ihre Maßnahmen auch möglichst konkret vorbereiten. Somit kann sichergestellt werden, dass die Maßnahmen auch im vorgesehenen Zeitrahmen realisiert werden können. Dies erhöht die Verbindlichkeit und die Glaubwürdigkeit des integrierten Handlungskonzeptes.



► Realistische Zeitplanung für die Umsetzung aufstellen

Die Entwicklung eines Zentrums ist immer ein über mehrere Jahre laufender Prozess. Nicht alle Maßnahmen können bereits in der Startphase realisiert werden. Daher ist ein zeitlicher Ablauf für die Umsetzung der Einzelmaßnahmen über die gesamte Laufzeit der Zentrenentwicklung zu erstellen. Die Zeitplanung sollte dabei möglichst realistisch vorgenommen werden. Gerade bei großen Bauprojekten ist z. B. darauf zu achten, genug Zeit für die nötigen Planungsschritte zu kalkulieren. Im Sinne einer Entlastung aller an der Umsetzung beteiligten Personen ist auf einen annähernd gleichen Arbeitsaufwand über den gesamten Prozess zu achten, bzw. dass die jeweils zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen berücksichtigt werden. Ähnliches gilt auch für den kommunalen Haushalt: viele große – und damit in der Regel kostspielige – (Bau-)Projekte innerhalb eines Jahres können die Finanzierung des Eigenanteils in Frage stellen.

► Verstetigung von Anfang an mitdenken

Jedes Entwicklungsprogramm hat immer nur eine begrenzte Laufzeit. Es ist daher immer auch auf die Zeit nach Beendigung der Förderung bzw. Unterstützung zu denken. Dies gilt v. a. bei Maßnahmen, in denen neue Angebote und Strukturen geschaffen werden, die dauerhaft erhalten bleiben sollen. Diese Ideen zu einer Verstetigung sollten bereits bei der Maßnahmenentwicklung mitgedacht und soweit vorhanden auch im integrierten Handlungskonzept festgehalten werden. Für eine Verstetigung nach Beendigung der Förderung sind vor allem folgende Fragen zu beantworten:

- In welcher Form soll das Angebot weitergeführt werden? In seiner ursprünglichen Form oder nur in Teilen?
- Wie kann die Finanzierung gesichert werden?
- Wer übernimmt die Trägerschaft bzw. ist langfristig zuständig?



Wo stehen wir?

Was bleibt zu tun?

Welche Ziele haben wir?

Wie organisieren wir uns?

Wie finanzieren wir den Prozess weiter?



### ► ‚Klassische‘ Maßnahmen der Innenstadt- und Zentrenentwicklung

Bei aller Individualität der Problemlagen in Innenstädten und Zentren gibt es Maßnahmen, die in fast allen Programmgebieten eine positive Wirkung entfalten können und somit zu empfehlen sind. Bei den im Folgenden dargestellten Maßnahmen handelt es sich um Beispiele. Die Auflistung ist nicht als abgeschlossen zu verstehen.

#### ► Bauliche Maßnahmen im öffentlichen Raum

Viele Bereiche in den Zentren sind augenfällig ‚in die Jahre‘ gekommen. Die Gestaltqualität von Straßen und Plätzen hat maßgeblichen Einfluss auf die Attraktivität der Zentren insgesamt. Einher mit den gestalterischen Mängeln gehen in den meisten Fällen funktionale Störungen: Der Stadtplatz ist durch den ruhenden Verkehr dominiert, der Fußweg bietet zu wenig Raum für Außengastronomie, die Fußgängerzone ist angesichts der notwendigen Verkaufsflächen überdimensioniert und muss zurückgebaut werden oder die Aufwertung der innerstädtischen Parkanlage schafft eine notwendige ‚grüne Oase‘. Die Überplanung dieser öffentlichen Bereiche und der spätere Umbau senden neben der eigentlichen Umgestaltung und den Funktionsverbesserungen ein wichtiges Signal: Hier tut sich was! Der Entwicklungsprozess macht sich in der öffentlichen Wahrnehmung gerade an diesen Veränderungen fest. Die gewünschten privaten Folgeinvestitionen im angrenzenden Gebäudebestand sind nicht selten die Folge.

#### ► Private Investitionsvorhaben

Ausgangspunkt vieler Zentrenentwicklungen sind die strukturellen Probleme im Umfang und im Zuschnitt der Einzelhandels- und Gewerbeflächen. Erst die Rücknahme oder die Modernisierung bestimmter Flächen schaffen eine strukturelle





Verbesserung am Einzelhandelsstandort und damit auch eine deutliche Verbesserung im Zentrum insgesamt. Dies kann auch für den Bau der dringend benötigten Altenwohnungen oder der privat bewirtschafteten Parkplatzanlage gelten. Diese und andere private Investitionsvorhaben, wie energetische Sanierungen und die Förderung der Barrierefreiheit, sind daher auch wichtige Bausteine im Rahmen von Entwicklungsprozessen in Zentren. Die Maßnahmen selbst sind selbstverständlich kein Fördergegenstand der Städtebauförderung, nicht selten aber lassen sich solche Vorhaben ‚öffentlich‘ unterstützen: Angrenzende öffentliche Platzbereiche werden hergestellt, öffentliche Zugänge werden verbessert oder für die Entwicklung einer ansprechenden städtebaulichen Lösung wird ein Städtebauwettbewerb durchgeführt.

► Innenstadt- oder Zentrenmanagement

Um das durch das integrierte Handlungskonzept vorgegebene Handlungsprogramm in einem festgelegten Zeitraum umsetzen zu können, braucht es einen konstanten Kümmerer vor Ort. Dieser kann entweder direkt bei der Verwaltung angesiedelt oder als Externer durch die Kommune beauftragt sein. Eine Übernahme der Funktion durch vorhandene Verwaltungsmitarbeiter neben deren Alltagsgeschäft ist aufgrund der Aufgabenvielfalt und nötigen Vor-Ort-Präsenz aber meist nicht sinnvoll. Entscheidend ist eine klare Abstimmung und Formulierung der Aufgaben des Innenstadt-/ Zentrenmanagements, um Überschneidungen mit der sonstigen Verwaltung oder der Wirtschaftsförderung zu vermeiden. Anhand der Aufgabenbeschreibung ist der zur Bewältigung dieser Aufgaben notwendige Leistungsumfang (Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden) abzuleiten. Zu den Aufgaben eines Innenstadt-/ Zentrenmanagements – immer unter Berücksichtigung der lokalen Situation – gehören:





► Leerstands- und Geschäftsflächenmanagement

Leerstehende Ladenlokale, Büro- oder auch Wohnflächen sind für ein Zentrum grundsätzlich eine optische Belastung und dokumentieren ein funktionales Defizit. Zudem belasten sie die Außenwirkung eines Standortes negativ und nicht zuletzt wird durch die ungenutzte Verkaufs-, Büro- oder Wohnfläche auch die Angebotsvielfalt eingeschränkt. Die Reaktivierung von Leerständen ist somit eine wichtige Maßnahme, um einen Standort auch weiterhin als Einkaufslage, Arbeits- und Wohnstandort attraktiv zu halten. Die Reaktivierung leerstehender Ladenlokale und Wohnflächen wird über ein zentrales Leerstandsmanagement stark vereinfacht. Eine Institution, die alle Informationen von Eigentümern leerstehender Ladenlokale und Wohnflächen bündelt und für mögliche Interessenten aufbereitet, erleichtert die Akquisition von Miet- oder Kaufinteressenten. Gekoppelt werden sollte der aktive Umgang mit leerstehenden Gewerbeflächen mit einem langfristig angelegten Geschäftsflächenmanagement. Das Geschäftsflächenmanagement sollte auf den Ergebnissen einer vor Ort diskutierten Standortprofilierung aufbauen. Es geht darum, ein möglichst unverwechselbares Angebot im Zentrum zu platzieren, das in der Gesamtheit auch überlokale Nachfrage generiert.

► Einrichtung eines Verfügungsfonds

Verfügungsfonds dienen der Akteursbeteiligung, da sie ein Budget für Projekte bereitstellen, die durch die Bewohnerschaft oder Institutionen aus dem Zentrumsbereich umgesetzt werden. Prinzipiell kann jeder Akteur aus dem Zentrumsbereich auf der Grundlage einer zu formulierenden Förderrichtlinie Projektanträge

einreichen, über die dann ein Vergabegremium entscheidet. So haben die Akteure vor Ort die Chance, sich mit Ideen in den laufenden Entwicklungsprozess einzubringen. Die Städtebauförderung unterscheidet zwei Verfügungsfonds. Der Verfügungsfonds nach Nr. 14 der Förderrichtlinien Stadterneuerung dient vorrangig der Stärkung zentraler Versorgungsbereiche. Die Mittel dieses Verfügungsfonds müssen durch private Finanzmittel kofinanziert werden und können auch für bauliche Maßnahmen eingesetzt werden. Der Verfügungsfonds nach Nr. 17 dient der Finanzierung von Maßnahmen zur Aktivierung der Beteiligten, wie z. B. Mitmachaktionen, Imagekampagnen u. ä. Die Mittel beider Verfügungsfonds werden über bewohnerschaftlich bzw. akteursgetragene Gremien vergeben.

► Öffentlichkeitsarbeit

Der Prozess der Entwicklung eines Zentrums muss durch eine aufeinander abgestimmte und konsequent verfolgte Kommunikationsstrategie dauerhaft begleitet werden. Die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie erfolgt dabei nicht nur unter dem Motto ‚Tue Gutes und rede darüber‘. Vielmehr sollen Bewohner und Akteure für den Umsetzungsprozess sensibilisiert werden und möglichst selbst aktiv die Entwicklung des jeweiligen Zentrums vorantreiben. Die kontinuierliche Ansprache erfolgt damit auch mit dem Ziel, eine Eigendynamik am Standort zu entfachen und eine dauerhafte Verbundenheit mit der Innenstadt oder dem Nebenzentrum zu entwickeln.

► Möglichkeiten des Besonderen Städtebaurechts

Durch die Ausweisung eines Sanierungsgebietes besteht die Möglichkeit, private Investitionen zusätzlich zu unterstützen. In einem Sanierungsgebiet kann den örtlichen Eigentümern eine erhöhte steuerliche Absetzbarkeit ihrer Investitionen nach dem Einkommensteuergesetz ermöglicht werden. Um diese steuerliche Abschreibungsmöglichkeit nutzen zu können, muss vor Beginn der Maßnahmen eine Modernisierungsvereinbarung zwischen dem Eigentümer und der Kommune abgeschlossen werden, die Art und Umfang der Arbeiten festhält. Nach Abschluss der Arbeiten erhält der Eigentümer dann eine entsprechende Bescheinigung, die zur steuerlichen Abschreibung dem Finanzamt vorgelegt werden kann. Für die Stadtverwaltung sind ein Sanierungsverfahren und die Bescheinigung der steuerlichen Abschreibung mit einem zusätzlichen Personalaufwand verbunden, der bei der Entscheidung über die Ausweisung eines Sanierungsgebietes berücksichtigt werden sollte.

► Modernisierung öffentlicher Infrastruktur

Die Städtebauförderung ermöglicht die Förderung von Gemeinbedarfseinrichtungen im kommunalen Kernhaushalt zur energetische Effizienzsteigerung sowie zur Verbesserung der Barrierefreiheit. Auch funktionale Verbesserungen und Anpassungen an künftige Bedarfslagen können berücksichtigt werden. Dieser Förderzugang ermöglicht auch in Zentren die Verbesserung der sozialen, kulturellen und administrativen Versorgung und kann insofern dazu beitragen, die Lebendigkeit in den Zentren zu steigern.



## Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan

Der Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan bündelt übersichtlich die Bausteine des integrierten Handlungskonzeptes. Die einzelnen, zur Erreichung der Zielsetzungen vorgesehenen Maßnahmen werden in einer Liste zusammen mit den realistisch geschätzten Kosten, den Finanzierungsquellen, den Projektverantwortlichen sowie in einer Zeitreihung dargestellt. Die nachvollziehbar dargestellte Übersicht ist eine wichtige Voraussetzung für die Beantragung von Mitteln der Städtebauförderung. Auch zur Koordination der Investitionen im Umsetzungsprozess ist der Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan eine hilfreiche Basis und sollte im Erneuerungsprozess kontinuierlich fortgeschrieben werden.

### ► Öffentliche und private Maßnahmen

Alle Maßnahmen, die der Zielerreichung dienen, werden in den Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan aufgenommen. Dies sind nicht nur öffentlich getragene Maßnahmen zur Erneuerung öffentlicher Flächen, Infrastruktur oder Gebäude sowie erforderliche Kosten zur Realisierung des Erneuerungsprozesses, wie etwa insbesondere ein Zentrenmanagement. Hier sind auch der Zielerreichung dienliche private Maßnahmen sowie Maßnahmen anderer Träger (z. B. Verkehr, Energie) aufzunehmen.

### ► Realistische Kostendarstellung und Prioritätensetzung

Die Investitionskosten für die Einzelmaßnahmen sollten möglichst realistisch dargestellt werden. Je nach Planungsstand sollten die Kosten so plausibel wie möglich in Form eines Kostenrahmens oder besser einer Kostenschätzung aufbereitet werden. V. a. für Maßnahmen, die eine hohe Priorität besitzen und früh im Prozessverlauf realisiert werden sollen, ist eine Kostenschätzung auf Basis einer Vorplanung nötig. Die Kostendarstellung sollte sich aus plausiblen Kennwerten oder Flächenansätzen ableiten, um möglichst belastbar zu sein. Schließlich bildet der Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan eine wichtige Grundlage zur Eingrenzung der Gesamtförderung und der im kommunalen Haushalt zur Verfügung stehenden Finanzmittel für den jeweils in Betracht gezogenen Zentrumsbereich.

### ► Kommunale Eigenmittel und private Investitionen darstellen

Die Entwicklung von Zentrumsbereichen ist eine Aufgabe, die sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor fordert. Eine strategisch abgestimmte Gesamtentwicklung kann zudem Synergien zwischen den privaten und öffentlichen Investitionen freisetzen. Insofern gilt es nicht nur, private Investitionen durch einen Erneuerungsprozess zu initiieren. Es gilt auch, private Investitionen für die gemeinsame Sache zu dokumentieren und als Teil des Entwicklungsprozesses zur Aufwertung eines Zentrumsbereiches darzustellen.

# Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan

Maßnahme	Priorität	Verantwortliche	Geschätzter Finanzbedarf in Euro	Förderung	Zuwendung	Kommunaler Eigenanteil in Euro	Privater Eigenanteil in Euro	Jahre			
								1	2	3	4
<b>Handlungsfeld „Stärkung des Einzelhandels/ der lokalen Ökonomie“</b>											
1: Beratung und Qualifizierung lokaler Einzelhändler	1	WiFö	120.000	Nr. 12 FöRi	72.000	48.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
2: Neubau Nahversorgungsangebot	1	privat	2.400.000	-			2.400.000	1.200.000	1.200.000		
<b>Handlungsfeld „Entwicklung der Innenstadt zum Wohnstandort“</b>											
1: Hof- und Fassadenprogramm	1	61	600.000	Nr. 11.2 FöRi	360.000	240.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
2: Neubau barrierefrei Wohnungen	2	privat	1.500.000	-			1.500.000		750.000	750.000	750.000
<b>Handlungsfeld „Attraktivierung Städtebau und Aufwertung des öffentlichen Raums“</b>											
1: Umgestaltung Marktplatz	2	66/61	1.200.000	Nr. 10.4 FöRi	720.000	480.000		600.000	600.000		
2: Aufwertung Stadtpark	1	65/61	800.000	Nr. 10.4 FöRi	480.000	320.000		400.000	400.000		
3: Aufwertung Erschließungsstraßen	2	66	1.000.000	GVFG, KAG	500.000	200.000	300.000	500.000	500.000		
<b>Handlungsfeld „Stärkung des Images“</b>											
1: Zentrumsmanagement	1	61	280.000	Nr. 12 FöRi	168.000	112.000		70.000	70.000	70.000	70.000
2: Verfügungsfonds	1	61	80.000	Nr. 14 FöRi	24.000	16.000	40.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>Gesamtsumme</b>			<b>7.980.000</b>		<b>2.324.000</b>	<b>1.416.000</b>	<b>4.240.000</b>	<b>1.170.000</b>	<b>2.970.000</b>	<b>2.820.000</b>	<b>1.020.000</b>
Summe Zuwendung								646.000	1.006.000	516.000	156.000
Summe kommunaler Eigenanteil								364.000	604.000	344.000	104.000
Summe privater Anteil								160.000	1.360.000	1.960.000	760.000



# 04



---

## FORMALE ASPEKTE



## FORMALE ASPEKTE



Die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes umfasst neben der Zusammenstellung und Abstimmung der Inhalte letztlich auch eine Berichtsform sowie die nötigen Schritte zur politischen Legitimation der Entwicklungsstrategie. Was Form und Vorgehen angeht, sind bei der Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes verschiedene Aspekte zu beachten bzw. zu berücksichtigen.

### Das integrierte Handlungskonzept - eine Grundlage für eine breite Zielgruppe

Das integrierte Handlungskonzept soll eine handhabbare Grundlage für den Arbeits- und Abstimmungsprozess zur strategischen Entwicklung des jeweiligen Zentrumsbereiches sein. Alle Zielgruppen des Planungs- und Umsetzungsprozesses müssen mit dem Konzept gleichermaßen arbeiten können. D. h. neben der planenden Verwaltung und der Lokalpolitik müssen auch der Fördermittelgeber, die örtlichen Akteure sowie die interessierten Bürger das integrierte Handlungskonzept nutzen und nachvollziehen können.

► Umfang und Aufbau

Das integrierte Handlungskonzept fasst die Strategie zur Entwicklung des Zentrums zusammen. Wichtig ist hierbei, dass die Argumentationslinie, beginnend von der Analyse über die daraus abgeleiteten Zielsetzungen und den darauf aufbauenden Handlungsfeldern sowie Maßnahmen, möglichst kompakt und einleuchtend nachvollzogen werden kann. Um das integrierte Handlungskonzept als Arbeitsgrundlage handhabbar zu halten, sollte auch der Umfang des Berichts auf die wesentlichen Inhalte beschränkt werden. Der genaue Umfang ist natürlich abhängig von der Komplexität und Vielfalt der Problemstellungen im jeweiligen Zentrenbereich, die Seitenzahl sollte aber ein praktikables Maß nicht überschreiten.



# BEISPIELHAFTES INHALTSVERZEICHNIS

## 1. EINLEITUNG

- 1.1 Hintergrund
- 1.2 Aufbau
- 1.3 Methode

## 2. INNENSTADT

- 2.1 Lage
- 2.2 Einordnung in den gesamtstädtischen und regionalen Kontext
- 2.3 Statistik
  - 2.3.1 Einwohner
  - 2.3.2 Alter
  - 2.3.3 Arbeitslosigkeit und Sozialleistungen
  - 2.3.4 Haushalte und Familien
- 2.4 Städtebau
  - 2.4.1 Beschreibung des Untersuchungsgebietes
  - 2.4.2 Gebäude- und Wohnungsbestand
  - 2.4.3 Besonders erhaltenswerte Bausubstanz
  - 2.4.4 Relevante bauplanungsrechtliche Vorgaben
  - 2.4.5 Öffentlicher und privater Grün- und Freiraum
  - 2.4.6 Öffentliche Spielflächen
- 2.5 Handel, Handwerk und Dienstleistungen
  - 2.5.1 Angebot
  - 2.5.2 Nachfrage
  - 2.5.3 Perspektive für Einzelhandel und Dienstleistungen
- 2.6 Wohnen
  - 2.6.1 Wohnungen und Wohngebäude
  - 2.6.2 Mietwohnungsbestand
  - 2.6.3 Perspektive des Wohnungsmarktes
- 2.7 Soziale Infrastruktur
- 2.8 Kultur
- 2.9 Akteursstrukturen

## 3. BETEILIGUNG

- 3.1 Akteursgespräche
- 3.2 Bewohnerbefragung
- 3.3 Infostand
- 3.4 Werkstattgespräche
- 3.5 Interaktive Beteiligung
- 3.6 Abschlussveranstaltung

## 4. STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE (SWOT-ANALYSE)

- 4.1 Bevölkerung und Infrastruktur
- 4.2 Akteursstrukturen
- 4.3 Handel, Handwerk und Dienstleistungen
- 4.4 Wohnen
- 4.5 Öffentlicher Raum
- 4.6 Soziales, Bildung und Begegnung

## 5. ZIELSYSTEM

## 6. MAßNAHMEN

- 6.1 Handlungsfeld ‚Handel, Handwerk und Dienstleistungen‘
- 6.2 Handlungsfeld ‚Wohnen‘
- 6.3 Handlungsfeld ‚Öffentlicher Raum‘
- 6.4 Handlungsfeld ‚Soziales, Bildung und Begegnung‘
- 6.5 Handlungsfeld ‚Organisation‘

## 7. MAßNAHMEN-, KOSTEN-, FINANZIERUNGS- UND ZEITPLAN

## 8. AUSBLICK

## 9. UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN

## ANHANG





### ► Zentrale inhaltliche Bausteine

Ein integriertes Handlungskonzept muss sechs zentrale inhaltliche Bausteine enthalten.

1. Die Bestandsanalyse dient zur Bearbeitung der Ist-Situation. Sie stellt die bisherige Entwicklung im Gebiet dar und gibt auf Grundlage einer fundierten Datenauswertung und anhand ausgewählter Indikatoren einen Überblick über die Ausgangssituation im Zentrum.
2. Die Stärken-Schwächen-Analyse ist als Übergang zwischen der Bestandsaufnahme und -bewertung und der Darstellung des Zielsystems entscheidend. Die Stärken-Schwächen-Analyse bereitet übersichtlich die Bestandsbewertung auf. Aus den Ergebnissen leitet sich das Zielsystem ab.
3. Das Leitbild und Zielsystem formuliert die Marschrichtung der Entwicklungsstrategie und ist eine wichtige Basis für die Entwicklung von Handlungsfeldern sowie letztlich der daraus abgeleiteten Maßnahmen.
4. Die Übersicht der Handlungsfelder dokumentiert die zentralen Ansatzpunkte zur Entwicklung des Zentrenbereiches. Hieraus wird deutlich, welche Themen besonders wichtig sind, um den Zentrenbereich für die Zukunft vorzubereiten.
5. Ein Organigramm der Projektsteuerung verdeutlicht nicht nur die angestrebten Arbeitsstrukturen. Hierin ist auch ablesbar, welche Akteure in die Zentrenentwicklung aktiv eingebunden werden.
6. Der Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan fasst das Maßnahmenpaket übersichtlich in Gänze zeitlich und finanziell zusammen.

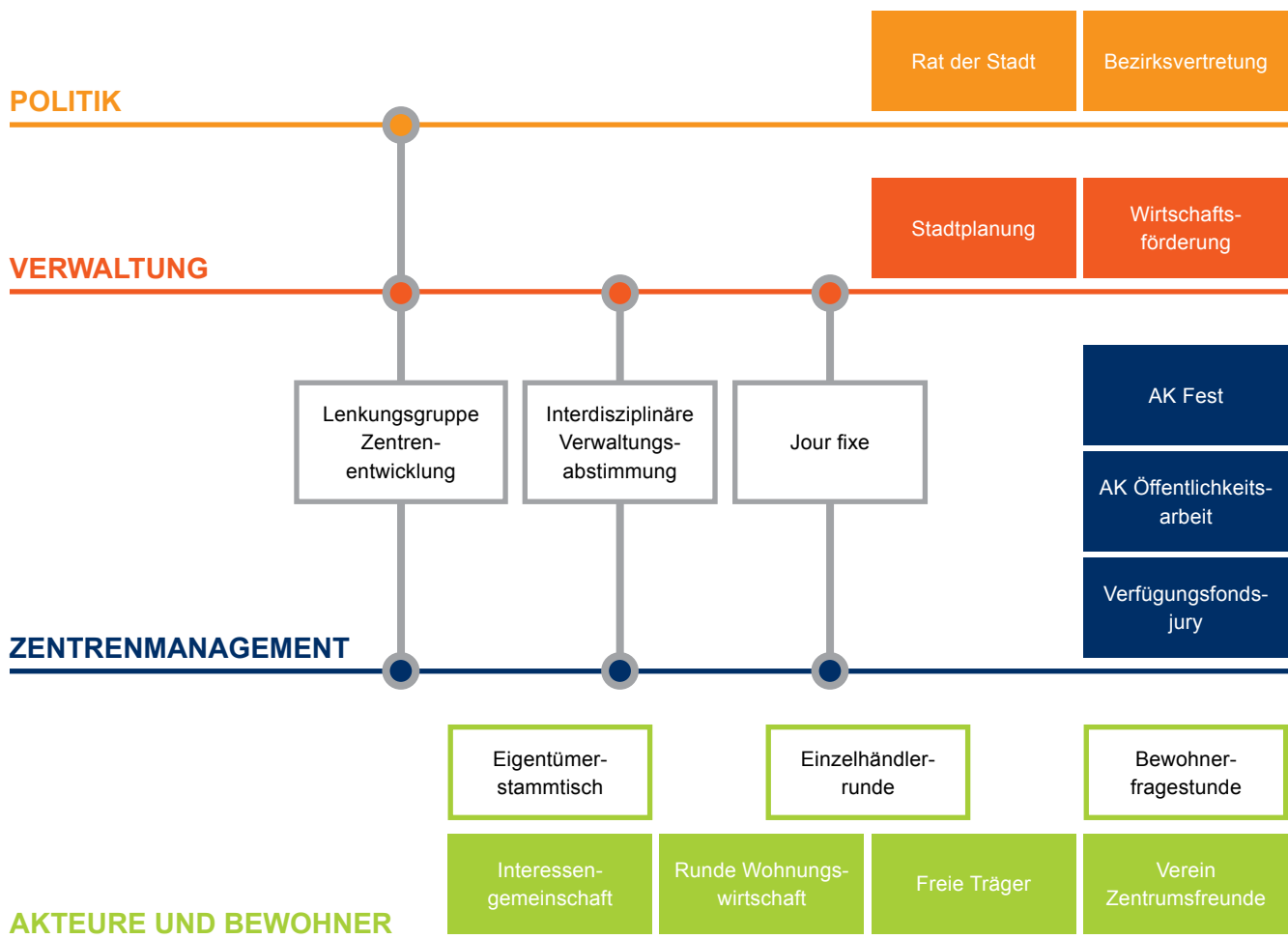
### ► Gebietabgrenzung

Die Abgrenzung des Zentrumsgebiets muss kartographisch eindeutig dargestellt werden. Für die Festlegung des abgegrenzten Bereiches bestehen verschiedene rechtliche Möglichkeiten. Denkbar ist die Anwendung der Regelungen des Baugesetzbuches, z. B. über die Festlegung eines Sanierungsgebietes. Möglich ist auch die Festlegung als potenzielles Fördergebiet ohne baurechtliche Kategorisierung per politischen Beschluss. Grundlegend ist aber die Gebietsabgrenzung in jedem Fall politisch bestenfalls vom Rat zu beschließen.



## ► Politischer Beschluss

Das integrierte Handlungskonzept wird durch einen politischen Beschluss durch den jeweiligen Rat als Grundlage für die Zentrenentwicklung festgelegt. Dies ist der letzte formale Schritt, um mit dem integrierten Handlungskonzept auch eine Aufnahme in die Städtebauförderung zu beantragen. Mit dem politischen Beschluss werden auch die Grenzen des relevanten Zentrumsbereiches fixiert. Außerdem bekräftigt die Kommune mit dem Beschluss die Höhe der eigenen Haushaltsmittel, die für die Zentrumsentwicklung bereit zu stellen sind.





# CHECKLISTE

HABEN SIE DARAN GEDACHT, ...

## IM VORFELD

- ... sich einen umfassenden Überblick über die Problemlagen, Potenziale und Entwicklungsperspektiven Ihres Zentrums, am besten in Form einer Kurzexpertise, zu verschaffen?
- ... Informationen über ähnliche strategische Erneuerungsansätze bei bekannten Kommunen oder bei den Netzwerken der Stadtentwicklung in NRW einzuholen und sich über die aktuell bestehenden Fördermöglichkeiten zu informieren?

## FÜR DIE ERSTELLUNG

- ... die Zuständigkeiten in der Verwaltung zu klären?
- ... einen politischen Beschluss für die Erstellung einzuholen?
- ... einen realistischen Zeitrahmen zu setzen?
- ... möglicherweise erforderliche externe Unterstützung zu beauftragen?
- ... eine begleitende Steuerungsgruppe einzurichten?

## IM ERARBEITUNGSPROZESS

- ... passgenaue Beteiligungsschritte zur Aktivierung und Erhöhung der Mitwirkungsbereitschaft der lokalen Akteure einzuplanen?
- ... die örtliche Politik verantwortlich in den Erarbeitungsprozess einzubinden?
- ... den Erarbeitungsprozess öffentlichkeitswirksam zu inszenieren und auf ihn aufmerksam zu machen?
- ... eine schlüssige Gebietsabgrenzung vorzunehmen?
- ... die notwendigen Daten, Statistiken, Informationen, Konzepte, Planungen etc. zur Darstellung des Status Quo zusammenzutragen?
- ... die Ableitung aus dem (über-)regionalen Kontext in der Analyse vorzunehmen?
- ... eine Stärken-Schwächen-Analyse zu erstellen?
- ... ein Leitbild und Zielsystem darauf aufbauend zu entwickeln?
- ... ein Monitoring sowie eine Evaluation gedanklich mit vorzubereiten?
- ... Handlungsfelder aus den Zielen und Problemstellungen festzulegen?
- ... Maßnahmen zu entwickeln und dabei auch private Maßnahmen sowie Maßnahmen anderer Träger (z. B. Verkehr, Energie) einzubeziehen, die zielunterstützend wirken können?
- ... einen Maßnahmen-, Kosten-, Finanzierungs- und Zeitplan zu erstellen?
- ... eine Abstimmung mit der Bezirksregierung und dem für die Städtebauförderung zuständigen Ministerium über eine mögliche Aufnahme in das Städtebauförderprogramm zu führen?
- ... das integrierte Handlungskonzept inkl. der Gebietsabgrenzung politisch beschließen zu lassen?



# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER UND VERTRIEB

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung  
und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MBWSV)  
Jürgensplatz 1  
40219 Düsseldorf  
E-Mail: [broschueren@mbwsv.nrw.de](mailto:broschueren@mbwsv.nrw.de)

[www.mbwsv.nrw.de](http://www.mbwsv.nrw.de)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Broschüre kann bei den Gemeinnützigen Werkstätten Neuss GmbH bestellt werden. Bitte senden Sie Ihre Bestellung unter Angabe der Veröffentlichungsnummer **SB-141** (per Fax, E-Mail oder Postkarte) an:

Gemeinnützige Werkstätten Neuss GmbH  
Am Henselsgraben 3  
41470 Neuss  
Fax: 02131 / 9234-699  
E-Mail: [mbwsv@gwn-neuss.de](mailto:mbwsv@gwn-neuss.de)

## AUTORINNEN UND AUTOREN

PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO  
Huckarder Straße 8-12  
44147 Dortmund  
Tel.: 0231 / 973 20 73  
[www.stadtbuero.com](http://www.stadtbuero.com)  
Ansprechpartner: Dirk Ruß, Carsten Schäfer

in Zusammenarbeit mit

StadtRaumKonzept GmbH  
Huckarder Straße 12  
44147 Dortmund  
Tel.: 0231 / 53 23 446  
[www.stadtraumkonzept.de](http://www.stadtraumkonzept.de)  
Ansprechpartner: Bastian Rinke

MBWSV NRW

Referat V A 2 „Integrierte Stadterneuerung,  
Innenstädte, Stadtkerne, Ortszentren,  
Neue Urbanität, Fachkommission der BMK“  
Ansprechpartner: Karl Jasper  
Tel.: 0211 / 3843 5202  
E-Mail: karl.jasper@mbwsv.nrw.de

## LAYOUT

PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO  
Huckarder Straße 8-12  
44147 Dortmund  
Tel.: 0231 / 973 20 73  
www.stadtbuero.com  
Ansprechpartnerin: Juliane Hagen

Die deutsche Sprache bietet keine flüssigen Begriffe, die den weiblichen und männlichen Akteuren gleichermaßen gerecht werden. Entweder wird der Text langatmig oder die Lesbarkeit leidet darunter. Um die ohnehin vielschichtige Materie nicht noch unnötig zu belasten, passt sich diese Veröffentlichung dem gängigen Sprachgebrauch an. Wenn vom Bürger oder Verwaltungsmitarbeiter die Rede ist, so schließt dies die Bürgerin oder die Mitarbeiterin ebenso ein. Die weiblichen Beteiligten und Betroffenen werden um Verständnis gebeten.

## BILDNACHWEIS

Daniel Sadrowski - Projektraum Fotografie: S. 4 (links), S. 6/7, S. 7 (rechts), S. 24/25  
Frank Dieper / Stadt Herne: S. 2, S. 36  
Kroos+Schlemper Architekten: Titelblatt  
Lutz Leitmann / Stadt Bochum, Referat für Kommunikation: S. 1, S. 38/39, S. 42 (links), S. 51 (Mitte)  
Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen:  
Vorwort, Umschlagrücken  
PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO: S. 4/5; S. 5 (rechts), S. 6 (links), S. 10, S. 14, S. 16, S. 19 (links),  
S. 26, S. 33 (rechts), S. 35 (alle), S. 39 (rechts), S. 40 (alle), S. 41, S. 44/45, S. 45 (rechts),  
S. 51 (rechts), S. 52, S. 54 (links), S. 54/55  
Sabrina Richmann Fotografie: S. 42/43  
Sebastian Niehoff: S. 13, S. 23, S. 33 (links), S. 51 (links)  
Simone Mäckler: S. 44 (links)  
Stadt Gelsenkirchen: S. 15  
StadtRaumKonzept GmbH: S. 9, S. 19 (Mitte, rechts)  
Thomas Schmidt / Stadt Herne: S. 27

**Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung  
und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen**

Jürgensplatz 1  
40219 Düsseldorf

Telefon: +49 (0)211 3843-0  
Fax: +49 (0)211 3843-9005

[www.mbwsv.nrw.de](http://www.mbwsv.nrw.de)  
[broschueren@mbwsv.nrw.de](mailto:broschueren@mbwsv.nrw.de)

