

Matthias Rottmann

WHY, HOW and WHAT?

Die Rückeroberung der Selbstwirksamkeit

Stadtentwicklung braucht keine neuen Leitbilder, sondern Werkzeuge, die Selbstwirksamkeit zurückgeben. Drei Praxisbeispiele zeigen, wie Stadttransformation schneller gelingen kann. Der Köln-Katalog Bestand bündelt 18 Strategien, die interdisziplinäre Handlungsoptionen liefern. Die Supervision im Wettbewerb Elisabeth-Aue Berlin klärt funktionale Fragen bereits im Verfahren, statt sie in die Rahmenplanung zu verschieben, und verkürzt so den Prozess. Die Integrierte Projektentwicklung (IPE) in der Suikerzijde in Groningen verbindet Auftraggeberin und Planende in einem gemeinsamen Projektraum. Ziel aller drei: schneller handeln, Verantwortung bündeln, Projekte realisieren.

Der Film „Zurück in die Zukunft“ (1985) handelt von der Angst, dass kleine Entscheidungen oder Zufälle die eigene Zukunft massiv verändern können. Wer den Film weiterdenkt, muss sich eingestehen, dass wir unsere Zukunft als Individuen eigentlich nicht in der Hand haben, sondern das Schicksal mit uns jongliert. Ohne Zeitmaschine können wir nicht planen, dass sich unsere Eltern treffen und verlieben. Wir mussten einfach darauf hoffen und hatten Glück. Anders sieht das aus, wenn wir über die Zukunft, die Entwicklung und die Wohlfahrt von Gemeinschaften nachdenken. Eine Gemeinschaft kann sehr wohl durch viele gute Entscheidungen kleine und große Projekte initiieren und realisieren, die als Gesamtheit in der Lage sind, den Lauf der Geschichte zu beeinflussen.

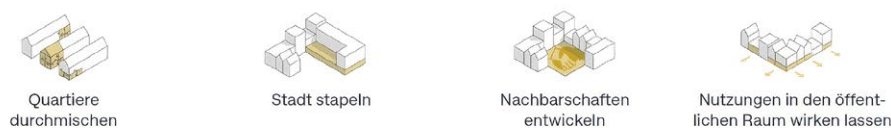
Sowohl das Initiieren als auch das Realisieren von Projekten scheint im Moment herausfordernder denn je. Prozesse ziehen sich in die Länge. Politische Entscheidungen sind auf Besitzstandswahrung und Selbstprofilierung fokussiert. Die Notwendigkeit eines umfassenden und schnellen Umbaus der Städte wird dabei immer wieder in Frage gestellt. Was können wir tun?

Zunächst müssen wir aufhören, über das Why zu reden. Wer die Klimakatastrophe, die notwendigen Klimaanpassungsstrategien, die Mobilitätswende oder die Schaffung kleinräumiger Versorgungskluster immer wieder neu zur Diskussion stellt, erweckt den Eindruck, es gäbe noch Zweifel daran. Das ist kontraproduktiv. Diese Themen sind gesetzt und bedürfen keiner weiteren Verhandlung. Die eigentliche Frage lautet: Wie kommen wir ins Handeln?

Bauweise



Nutzungsmischung



Grün & Klima



Mobilität



Veedelscharakter

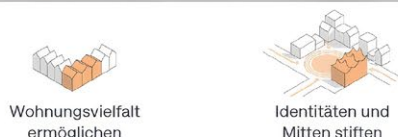


Abb. 1: Köln-Katalog Bestand: 18 Strategien, die miteinander kombiniert werden, um sich gegenseitig verstärkende Ansätze zu entwickeln (Quelle: De Zwarte Hond, Stadt Köln)



Motivation zum Handeln entsteht durch Belohnung. Die stärkste Belohnung für vorausschauende und gemeinwohlorientierte Entscheidungen liegt in der Selbstwirksamkeit – dem Akku unserer intrinsischen Motivation. Genau dieser Akku entlädt sich zusehends: durch immer längere Prozesse und ausdifferenzierte Verantwortlichkeiten. Viel davon ist einer Gesetzgebung, Normung und Regelungswut geschuldet, die keine Ziele formuliert, sondern zumeist Umsetzungsvorgaben festlegt – und diese sind nicht selten widersprüchlich. In nahezu jedem Projekt müssen Zielkonflikte von Grund auf neu ausgehandelt werden. Das zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Planungs- und Baurecht. Zwar werden mit den jüngsten Novellen zur Gebäudeklasse E und zum Bauturbo erste, vorsichtige Schritte in eine andere Richtung gewagt, doch dieses Umdenken dauert zu lange.

Wie können wir als Planende und Entwerfende an allen Seiten des Tisches – Verwaltung, Wirtschaft, Politik – anders zusammenarbeiten? Welche Instrumente benötigen wir dafür? Die Antwort liegt nicht in weiteren Leitbildern, sondern in der Rückkehr der Generalist:innen in Rollen und Verfahren, die Fachdisziplinen, Interessen und Entscheidungsebenen wieder zusammenbringen, statt sie in immer engere Zuständigkeiten aufzuspalten. Drei Werkzeuge aus der eigenen Praxis zeigen, wie das aussehen kann – als Planungsinstrument, als neue Rolle im Verfahren und als neue Form der Projektentwicklung.

Werkzeug: Köln-Katalog

Der Köln-Katalog Bestand zeigt, wie Stadttransformation fachrichtungsübergreifend gedacht werden sollte. Er ergänzt den Köln-Katalog für Neubauquartiere aus dem Jahr 2023 um die komplexere Seite des Kölner Wohnungsmarkts: die vorhandene Stadt. Denn die drängende Frage lautet längst nicht mehr, ob nachverdichtet werden muss – das WHY ist beantwortet, seit der Rat 2021 die Stadtstrategie „Kölner Perspektiven 2030+“ beschlossen hat. Die Frage ist, WIE und WAS konkret in einem Veedel, einer Blockrandbebauung oder einer gewachsenen Siedlung am Stadtrand getan werden kann und welche Transformationspfade besonderes effektiv wirken können.

Erarbeitet von De Zwarte Hond und Duplex Architekten gemeinsam mit dem Amt für Stadtentwicklung und Statistik entsteht der Köln-Katalog Bestand an der Schnittstelle unterschiedlicher Disziplinen – als ämterübergreifende Zusammenarbeit. Das Ergebnis ist kein weiteres Leitbild, sondern ein Werkzeug. Eine Bestandsanalyse ordnet zunächst Kölns Quartiere zwölf Gebietstypen zu – von der dichten Kernstadt bis zur dörflich gewachsenen Siedlung – und macht ihre Stärken und Schwächen lesbar. Fünf Dimensionen – Bauweise, Nutzungsmischung, Grün und Klima, Mobilität, Veedelscharakter – bilden den Rahmen, innerhalb

dessen 18 Strategien konkrete Handlungsoptionen liefern. Keine Strategie funktioniert allein. Es geht immer darum, ein Set sich gegenseitig verstärkender Ansätze zu entwickeln.

Der Köln-Katalog Bestand schreibt damit keine einheitliche Lösung vor, die an jedem Ort gleich aussieht. Als städtebauliches Entwicklungskonzept nach § 1 Abs. 6 Nr. 11 BauGB entfaltet der Köln-Katalog Bestand eine steuernde, aber keine unmittelbar bindende Wirkung. Er übersetzt ein übergeordnetes Zielsystem (die Kölner Perspektiven) in eine Werkzeugkiste, aus der Planende je nach Situation auswählen und kombinieren. Damit verschiebt sich die eigentliche Aushandlung: Nicht mehr jedes Projekt muss klären, ob Nachverdichtung, Grün oder Mobilitätswende überhaupt Ziel sind – das steht fest. Verhandelt wird nur noch, welche der 18 Strategien den größten Hebel bieten. Mit jedem Realisierungsschritt ergeben sich neue Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen und Strategien. Genau darin liegt ein Stück zurückgewonnener Selbstwirksamkeit: Wer mit dem Katalog arbeitet, beginnt nicht bei null, beginnt nicht allein und denkt aus einer generalistischen Perspektive.¹

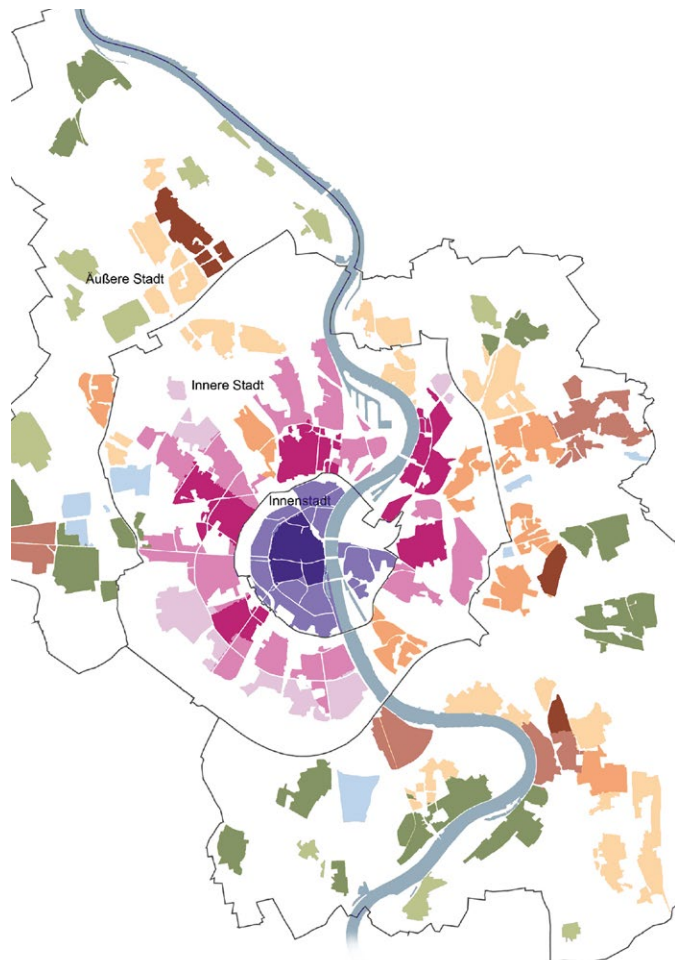


Abb. 2: Kölner Bestandsquartiere gegliedert in zwölf unterschiedliche Gebietstypen (Quelle: Stadt Köln)

¹ Köln-Katalog zum Download: <https://ratsinformation.stadt-koeln.de/getfile.asp?id=1092625&type=do>



Abb. 3: Der Köln-Katalog Bestand in der Anwendung (Quelle: De Zwarte Hond)

Werkzeug: Supervision

Auch das Wettbewerbsverfahren, zur Elisabeth-Aue in Berlin-Pankow zeigt den Wunsch, verschiedene Perspektiven stärker und früher zusammenzuführen. Auf 73 Hektar landwirtschaftlich genutzter Fläche am nördlichen Stadtrand soll ein Quartier für mehr als 10.000 Menschen entstehen: mindestens 5000 Wohnungen, kurze Wege, eine neue Straßenbahnanbindung. Verständlich, dass die Entscheidung, hier zu bauen, immer wieder auch politisch hinterfragt wurde. Nach der finalen Entscheidung, das Projekt anzugehen, soll es nun aber schnell gehen.² Hierzu hat die Entwicklungsgesellschaft Elisabeth-Aue, gemeinsam getragen von Howoge und Gesobau, in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung einen nichtoffenen anonymen Planungswettbewerb (13 Teams) und eine anschließende kooperative Werkstatt (vier Teams) ausgelobt. Ein solches Verfahren kann schnell ein Jahr oder länger dauern, am Ende sind zwar meist ein Entwurf und ein Planungsteam gefunden, jedoch sind wesentliche Abstimmungen auf dem Weg zu einem funktionierenden und realisierbaren Plan noch nicht erfolgt. Der Fokus der Teilnehmenden liegt auf dem Wettbewerbserfolg, der der Jury auf dem Aushandeln eines städtebaulichen Leitbilds. Funktionale Aspekte treten allzu häufig in den Hintergrund. Schnell wird in der anschließenden Rahmenplanung klar, dass das Quartier viel weniger grün wird als gezeichnet, weil beispielhaft Feuerwehr, Ver- und Entsorgung sowie verkehrliche Aspekte mehr Raum brauchen. Die zeitlichen Risiken im Rahmenplanprozess und in der Bauleitplanung sind deshalb groß.

² Senatsverwaltung <https://www.berlin.de/sen/stadtentwicklung/neue-stadt-quartiere/elisabeth-aue/>

Um dies zu vermeiden, hat die Entwicklungsgesellschaft Elisabeth-Aue entschieden, bereits im Werkstattverfahren zahlreiche funktionale Aspekte vorzudenken. Hierzu hat sie die Rolle der „Supervision“ konzipiert und in enger Kooperation mit De Zwarte Hond als Supervisor mit Leben gefüllt: Ihre Aufgabe ist eine eigenständige Funktion zwischen Bauherrschaft, Verwaltung, Jury und Teams.

Die Supervision entwirft nicht, sie bewertet nicht und hat kein Stimmrecht im Preisgericht, aber sie analysiert fortwährend die Entwürfe. Sie eröffnet einen fachlichen Raum, in dem aus generalistischer Perspektive nicht nur die Entwürfe, sondern auch die Auslobung selbst – also die Wünsche und Vorgaben der Auftraggeberin – hinterfragt und geschärft werden. Widersprüche zwischen Zielen werden so sichtbar und bearbeitbar. Die Supervision erstellt und pflegt prozessbegleitend einen objektivierbaren, kriteriengeleiteten Darstellungssatz der unterschiedlichen Entwürfe: Wirtschaftlichkeitskennwerte, Erdgeschossbelegungsquote, Eignung für Großbäume, ein Urbanitätsindex und Karten zur fußläufigen Erreichbarkeit sind hierfür einige Beispiele. Diese Werkzeuge simulieren, näherungsweise, wie sich das künftige Quartier im Alltag tatsächlich nutzen und erleben lässt, und welche Herausforderungen der Realisierungsprozess bietet.

Der Zeitgewinn lässt sich an konkreten Ergebnissen ablesen: Die Abstimmungen mit der Feuerwehr zu einem vereinfachten „Sicherheitstreppehaus light“ wurden bereits im Verfahren zum Abschluss gebracht, Erschließungstypologien geklärt, die Obergrenze von 5000 Wohnungen verbindlich gesetzt – Fragen, die sonst erst in der Rahmen-



planung auftauchen und dort Monate kosten können. Drei Beobachtungen bleiben aus diesem und anderen großen städtebaulichen Wettbewerbsverfahren:

Erstens, gerade in städtebaulichen Wettbewerben wachsen Preisgerichte stetig: Fach- und Sachpreisrichter, Politik, Fachleute aus der Verwaltung und Externe sollen das Ergebnis gemeinsam absichern. Dass bei manchmal bis zu 60 Perspektiven in einem Preisgericht eine integrale, fachlich geführte Diskussion entstehen kann, ist jedoch kaum vorstellbar. Was tatsächlich entsteht, ist Verantwortungsdiffusion.

Zweitens ist es möglich, verfahrensbegleitend Abstimmungen voranzutreiben und einen analytischen Vergleich der Entwürfe in das Verfahren zu integrieren.



Abb. 4 und 5: Urbanitätsindex Mobilität & Versorgung Elisabeth-Aue (Quelle: De Zwarte Hond)

Drittens ist die Sorge, die stimmberechtigten Jurymitglieder könnten an Bedeutung verlieren, wenn eine neue Rolle wie die Supervision die Entwürfe analysiert, unbegründet.

Wer Entscheidungen, basierend auf belastbaren Grundlagen, bereits im Verfahren trifft, statt Konflikte in das nachgelagerte B-Plan-Verfahren zu verschieben, übernimmt mehr Verantwortung für das Ergebnis – auch über die eigene Fachdisziplin hinaus – und kann damit den Rahmenplanprozess am Ende genau um jene Zeit schneller machen, um die es der Auftraggeberin von Anfang an ging.

Werkzeug: Integrierte Projektentwicklung (IPE)

In vielen Hochbau- und Infrastrukturprojekten wird derzeit die Integrierte Projektabwicklung (IPA) als neue Vertragsform erprobt. Anders als im klassischen Dreieck aus Auftraggebenden, Planenden und ausführenden Unternehmen schließen bei der IPA alle Beteiligten von Beginn an einen gemeinsamen Vertrag mit gemeinsamem Risiko und gemeinsamem Erfolg. Entscheidungen entstehen in einem gemeinsamen Projektraum, nicht in getrennten Vertragsverhältnissen mit gegenläufigen Interessen. Wirtschaftlicher Erfolg stellt sich nur gemeinsam ein oder gar nicht – das verändert, wie an einem Projekt gearbeitet wird, von Anfang an. Damit das funktioniert, muss der Startpunkt des Projekts ein anderer sein: Nicht ein Wettbewerbserfolg oder ein bestehender Entwurf soll bestmöglich realisiert werden, vielmehr wird das Projektziel in der ersten Phase gemeinsam erarbeitet und definiert.

Für die städtebauliche Entwicklung der Suikerzijde³ haben die Stadt Groningen und De Zwarte Hond eine vergleichbare Form der Zusammenarbeit erprobt – in Anlehnung an die IPA lässt sie sich als IPE bezeichnen: Integrierte Projektentwicklung. Auch hier arbeiten Auftraggeberin und Planende in einem gemeinsamen Projektbüro. Der Startpunkt ist ebenfalls nicht ein Plan oder ein Wettbewerbsergebnis, sondern die Entscheidung zur Zusammenarbeit selbst – und eine gemeinsame Entwurfsmaxime, nämlich das fortzuführen, was Groningen seit Jahrzehnten auszeichnet: Kontinuität, Kollektivität, Kompaktheit.⁴

Voraussetzung dafür ist eine aktive Bodenpolitik: Die Stadt hat die Flächen der in-

³ <https://dezwarthond.nl/de/projecten/de-suikerzijde/>

⁴ Diese Leitbilder der Groninger Stadtentwicklung wurden in der Ausstellung „Bold Cities – Brave Decisions“ veranschaulicht. <https://dezwarthond.nl/de/projecten/ausstellung-mutige-stadt-mutige-entscheidungenund>

solventen Zuckerfabrik frühzeitig erworben und ist damit Eigentümerin des gesamten Gebiets – ein zentrales Element kommunaler Selbstwirksamkeit. Die Integrierte Projektentwicklung lässt sich wie folgt beschreiben: Entworfen und untersucht wird dabei immer nur, was im jeweiligen Moment tatsächlich entscheidungsrelevant ist. Vergütet werden nicht abgeschlossene zuvor definierte und bepreiste Leistungen, sondern die eingebrachte Arbeitszeit (vgl. IPA). Finanzielle, räumliche, organisatorische, soziale und juristische Perspektiven verschmelzen dabei zu einer einzigen Betrachtung, statt nacheinander in getrennten Strängen bearbeitet zu werden. Für den Entwurf selbst und den Entwicklungsprozess bietet dies neue Möglichkeiten:

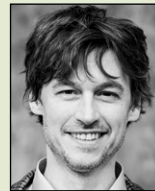
Erstens: paralleles Arbeiten in unterschiedlichen Maßstäben und fragestellungsabhängigen Konkretisierungsstufen und Planaussagen. So kann der öffentliche Raum bereits in Strukturplan, Straßenprofilen und Infrastrukturbauwerken einen hohen Konkretisierungsgrad aufweisen, während für die Baufelder nur Ziele formuliert sind.

Zweitens kann der öffentliche Raum als Rückgrat des Quartiers grobmaschiger und gleichzeitig robuster konzipiert werden. Es entsteht nur so viel, dass er wirklich lebendig werden kann. Parallel wird ein großer Teil der Verantwortung für die Gebäudekonfiguration auf die Baufelder und für die kollektiven Flächen sowie sozialen Funktionen in die hochbauliche Projektentwicklung delegiert. Große, in ihrer räumlichen Struktur komplexe Baufelder werden damit selbst zu kleinen Quartieren. Ihre Vergabe geschieht nach qualitativen statt wirtschaftlichen Kriterien. Die Konkretisierung der Baufelder wird anschließend zur Qualitätssicherung durch einen Supervisor begleitet.

Drittens übernimmt die Gemeinde an Schlüsselstellen eine aktive Rolle in der Hochbauentwicklung. Die Errichtung und der Betrieb der Quartiersgaragen werden als öffentliche Aufgabe gesehen. Zusätzlich plant die Stadt ein großes Pioniersgebäude als Bauherrin selbst. Dieses folgt in seiner Programmierung und strukturellen Flexibilität nicht primär wirtschaftlichen Zielen. Es soll vielmehr als Anker, Place-making und Quartiersmeisterei die Entstehung der Suikerzijde begleiten und als Qualitätsimpuls wirken.

Gerade die ersten Bewohnerinnen und Bewohner brauchen besondere Fürsorge. In den ersten Bausteinen entscheidet sich, wie das Miteinander für die gesamte, lange Entwicklungsphase der Suikerzijde und darüber hinaus aussieht. Wer hier strategisch investiert, investiert in Vorausschau.

Alle drei Werkzeuge – Köln-Katalog, Supervision und IPE – verfolgen im Kern dasselbe Ziel: schneller werden, Sand aus dem Getriebe von Quartiersentwicklung und Stadttransformation nehmen, den Selbstwirksamkeitsakku aufladen, indem Beteiligte echten Gestaltungsspielraum erhalten. Der Fokus liegt konsequent auf der Realisierung. Denn nichts überzeugt und motiviert mehr als das Realisierte. Die zusätzlichen Bäume im Straßenraum, der entstandene Wohnraum, der neue Laden um die Ecke – oder zusammengefasst: die neue Lebendigkeit unserer Städte und Quartiere.



Matthias Rottmann

Architekt | Partner De Zwarte Hond, leitet das Büro von De Zwarte Hond in Köln



Abb. 6: In der Suikerzijde dreht sich alles um das Thema „Verbinden“ (Quelle: De Zwarte Hond)