

# Planungserfolg kann man lernen!

Ingrid Krau, Andreas Romero

## Das Seminar „Kooperation von privater Wirtschaft und öffentlicher Hand“

Eine Vielzahl von kooperativen Lösungsstrategien haben ein gesellschaftliches Bewußtsein darüber erzeugt, was Kooperation von Interessensgegnern bedeuten kann und wie solche Verfahren praktisch einzusetzen sind. Längst nutzen Wirtschaftsunternehmen konkurrierenden Wettbewerb und Kooperation als ineinander greifende Strategie der „Co-opetition“, um Innovationen voranzubringen und Märkte zu erschließen (vgl. Jansen/Schleissig 2000). Bei weit vorangetriebener Spezialisie-

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu verwischen. Gefordert ist hingegen, mehr Transparenz in die Prozessabläufe zu bringen. Diese neue Beweglichkeit hat ihre Entsprechung im Planungsrecht gefunden: Am 1.1.1998 (BauROG) wurde eine neue Ära des vertraglichen Städtebaus eingeleitet. Die Vorabklärungen zur Ausgestaltung städtebaulicher Verträge sind in besonderem Maße auf Konsensfindung angewiesen. Für die eine Seite muß ein absehbarer ökonomischer Erfolg, für

Institut wirbt mit folgendem Text für sein Kooperationsseminar:

„Die Fähigkeit, Kooperations- und Kommunikationsprozesse zwischen Projektentwicklern, Finanz- und Immobilienwirtschaft und öffentlicher Verwaltung zu gestalten, ist eine Schlüsselqualifikation. Zukünftige Planungserfolge und Investitionssicherheit hängen davon ab. Sie verfügen bereits über ausreichende Berufserfahrung in der privaten Wirtschaft oder in der öffentlichen Planungsverwaltung? Sie wissen, woran viele städtebauliche Maßnahmen krankt? Sie wollen Zeitverluste, zusätzliche Kosten und Qualitätseinbußen vermeiden? Sie sind für einen frühzeitigen Austausch der Argumente? Sie sind für den Abbau von Mißtrauen und starrem Beharren auf einmal vorgefaßten Positionen? Sie wollen das Denken der anderen Seite kennenlernen und neue Wege der Kooperation einschlagen? In diesem Seminar können Sie Ihre Kompetenz erweitern. Sie lernen Kooperationshindernisse zwischen Vertretern aus den Bereichen Projektentwicklung, Finanzierung, Baurecht, Planungsmanagement, Städtebau, öffentlicher Verwaltung, Bürgerschaft und Vermarktung zu erkennen und zu beseitigen...“



Abb. 1: Kooperationsseminar am ISW (Foto: Jens Stachowitz, Dortmund)

rung kann Innovation überhaupt nur noch über Netzwerke der Einzelunternehmer erreicht werden (vgl. Rehfeld 2001). Ein deutliches Indiz dafür ist, dass sich immer mehr Firmen in kurz- und mittelfristigen Kooperationen zu virtuellen Unternehmen zusammenschließen, um spezielle Kundensegmente und Märkte bedienen zu können (vgl. Little 2000, S. 27). Die Fähigkeit der Kooperation und der Vernetzung der eigenen Stärke erscheint als eine Schlüsselqualifikation für ein erfolgreiches Agieren in einem sich schnell ändernden gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeld.

### DAS KOOPERATIONSEMINAR AM ISW MÜNCHEN

Kooperation bei städtebaulichen Projekten beseitigt nicht die Interessenunterschiede und dient auch nicht dazu,

die andere Seite die gesellschaftliche Akzeptanz erreicht werden. In diesem Umfeld entstand 1998 die Initiative „Kooperation von privater Wirtschaft und öffentlicher Hand in Planungsprozessen“ – initiiert von der Münchner Planungsreferentin Christiane Thalgot, Direktor Raymond Trotz der HypoVer-einsbank und Prof. Dr. Ingrid Krau, Direktorin des Instituts für Städtebau und Wohnungswesen in München. Seit drei Jahren haben nun qualifizierte MitarbeiterInnen insbesondere der Führungskräfte nachwuchs beider Seiten die Chance, ihre Kompetenz des miteinander Agierens in Kooperationsseminaren zu erweitern. Projektentwickler, Finanz- und Immobilienfachleute kommen hier mit Planern, Bodenrechts- und Liegenschaftsspezialisten der öffentlichen Hand zusammen, um von und miteinander zu lernen. Das

### DAS LERNPROGRAMM FÜR EINEN VERTRAGLICH GEREGLTEN STÄDTEBAU

Lernwillige Interessenten haben sich auf ungewöhnliche Seminarzeiten einzurichten: es wird in der Freizeit freitags nachmittags und samstags miteinander gearbeitet und das mehrmals hintereinander. Man muß also motiviert sein, um teilzunehmen. Was treibt die Teilnehmer an, diese Unbequemlichkeiten hinzunehmen? Das Interesse, zeitgemäße Arbeitsweisen außerhalb der Grenzen ihrer mitunter sehr fest gefügten Hierarchien in einem Freiraum zu erproben und der Wunsch, zur „anderen Seite“ persönliche Kontakte zu knüpfen.

Wie sollte ein Lern- und Trainingsprogramm für das Kooperationsfeld „vertraglich geregelter Städtebau“ aussehen? Wie kann man Fachleute klassischer Denkweisen einbinden? Nicht von ungefähr wurde das ISW München

beauftragt, ein entsprechendes Curriculum zu entwickeln: seit gut vierzig Jahren richtet das Institut Fortbildungsveranstaltungen aktueller Themen der Planungspraxis aus und kooperiert dazu mit besonders ausgewiesenen Fachleuten und Praktikern. Die wissenschaftlichen Referenten Dr. Peter Knoch und Dr. Andreas Romero und die Direktorin suchten sich ihre Mitdenker aus den Reihen der Kooperationspartner und bezogen als erprobten und unabhängigen Moderator Dipl.-Ing. Jens Stachowitz, Dortmunder Büro für Kommunalberatung, von Beginn an mit ein.

Wir entschieden uns für das exemplarische Lernen am (fiktiven) Planungsfall, der gemeinsam, also interdisziplinär zu lösen ist. Und „lösen“ heißt hier, sowohl ein städtebauliches Konzept als auch den Finanzierungsplan sowie den Ablauf- und Zeitplan dazu zu entwickeln. Es wird „wie in der Wirklichkeit“ gearbeitet, jeder Teilnehmende hat seine eigene Kompetenz einzubringen. Die früher in der Fortbildung beliebten Rollenspiele, in denen man den Banker, Bürgermeister oder Planer spielen konnte, sind verpönt. Hier soll nicht mangelndes Wissen durch Phantasie ersetzt werden, sondern der eigene Wissensstand voll eingebracht werden.

Ungewohnt ist allerdings jedes Mal, dass keine Chefs im Hintergrund stehen. Jede Person hat in ganzer Selbstverantwortung zu entscheiden und entdeckt mitunter: Diese Entscheidungsspielräume habe ich an meinem Arbeitsplatz nicht. Es hat sich als unbequem aber produktiv erwiesen, dass letzten Endes bei der Schlussrunde doch die Chefs auftauchen, die echten sowohl aus der Verwaltung als auch aus der Wirtschaft, und die Ergebnisse auseinander nehmen. Da schwitzen manche schon im Vorhinein.

### LERNEN MIT PRAXISNAHEN FALLSTUDIEN

Es wird in kleinen, fachlich gemischten Arbeitsgruppen konkurrierend gearbeitet. Die Gruppen organisieren sich selber. Als Fallbeispiel wurde bisher ein innerstädtischer Baublock in einem Gebiet mit hoher Entwicklungsdynamik gewählt. Bei gleichen Eckdaten für den Städtebau und vorgegebenem Rechenchema der betriebswirtschaftlichen Kalkulation erstaunt es immer wieder,

wie unterschiedlich die Ergebnisse sind.

Ein wesentlicher Teil des Lernprozesses vollzieht sich daher über das anschließende Vergleichen der Ergebnisse. Unterschiede ergeben sich aus unterschiedlichen Vorstellungen, was zukunftsorientierter qualitativ hochwertiger Städtebau ist und was man glaubt, auf dem Markt der nächsten Jahre platzieren zu können, aber auch aus der unterschiedlichen unternehmerischen Risikobereitschaft.

Eine zu hohe Steigerung der baulichen Dichte kann die Verkaufserlöse, resp. die Mietpreiserwartungen senken. Die Arbeitsgruppe mit den höchsten Dichten erwirtschaftete so nur eine mittelmäßige Rendite. Eine andere Arbeitsgruppe, die ein Maximum an benachbarter Altbausubstanz dazukaufte und durch Neubauten ersetzte, stand am Ende schlechter da als die maßvoll agierenden Gruppen. Produktive Irritation kommt auch bei der städtebaulichen Entscheidung auf: wie sieht z. B. die Nutzungsqualität des gewünschten „städtebaulichen Akzents“ mit seiner großen Bautiefe aus? Welche Nutzungen platziert man an die großzügige öffentliche Grünfläche?

Bisher wurde an Münchner Fallbeispielen gearbeitet. So war zweimal auch das Regelwerk der „Sozialgerechten Bodennutzung“ (SOBON) einzubeziehen, was zu einigen Kontroversen führte: Wohin soll der ermittelte Anteil von Sozialwohnungen; doch nicht etwa gleich neben die „gute Adresse“, die gerade entwickelt wurde? In der nachfolgenden Debatte wird ins Feld geführt, dass die Stadt als kooperatives Netzwerk unverzichtbar preiswerte neue Wohnungen braucht und zwar kontinuierlich. Wer soll denn die vielen einfachen Dienstleistungen in der Stadt erbringen, wenn die Ausführenden nicht mehr in München wohnen können? Ist es nicht geradezu besonders sinnvoll, sozialen Wohnungsbau in kleinen Quantitäten bei größeren Neubauprojekten über die ganze Stadt verteilt mitlaufen zu lassen? Es wirkt der sozialen Segregation entgegen. Am gewählten Beispiel lassen sich Stadtentwicklung, Marktentwicklung und Unternehmenssichten vorzüglich diskutieren. An anderer Stelle kommen Zweifel auf, ob die schöne große städtebauliche Geste, die gerade entwickelt wurde, zu finan-

zieren ist. Einer wirft ein: Losgrößen von fünf Mio. DM sind uns am liebsten.

Am Ende des Seminars werden Empfehlungen zur Beschleunigung der Praxis formuliert:

- ▶ frühzeitig alle Beteiligten an einen Tisch holen,
- ▶ die Rahmenbedingungen auf den Tisch legen,
- ▶ sehr früh Unwägbarkeiten und Konflikte herausarbeiten,
- ▶ gemeinsame Lösungen andenken, bevor überhaupt Geld in die Hand genommen wird.

### BEWERTUNG DES SEMINARS

Was benennen die Teilnehmer am Ende des Seminars als ihren persönlichen Gewinn? Sie schätzen, die Denk- und Entscheidungsstrukturen der anderen Seite in stressfreier Atmosphäre kennen gelernt zu haben und auch über die Hintergründe reden zu dürfen. Wichtig ist ihnen zudem, Menschen der anderen Seite persönlich als faire Partner kennen gelernt zu haben und Vorurteile abgebaut zu haben. Die wichtigste Rückmeldung, dass der Seminartypus erfolgreich ist, war aber diese: die Teilnehmer, die zunächst über den Verlust an privater Zeit klagten, beschlossen, sich nach Seminarenden weiter zu treffen, um noch vorhandene Unklarheiten ihrer Rechenwege offen zu legen, vor allem aber, um ihren Erfahrungsaustausch fortzusetzen. Hier ist es zu zwei zusätzlichen Treffen gekommen sowie zu Kontakten über das Internet. Das nächste Seminar ist im Frühjahr 2002 vorgesehen.

*Ingrid Krau, Prof. Dr., Lehrstuhl Stadtraum und Stadtentwicklung TU München, Direktorin ISW  
Andreas Romero, Dr., Wissenschaftlicher Referent am ISW München*

[www.isw.de](http://www.isw.de)

### LITERATUR

- Jansen, Stephan A. und Schleissig, Stephan (Hg.) (2000):** Konkurrenz und Kooperation – Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg
- Little, Arthur D. (2000):** Chancen für Bayern 2020, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, München
- Rehfeld, D. (2001):** Global Strategies Compared: Firms, Markets and Regions; in: European Planning Studies. Vol. 9, No. 1, 2001, S. 29-46