



Manager Coordinating Brownfield  
Redevelopment Activities

# Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung

[www.cobraman-ce.eu](http://www.cobraman-ce.eu)



CENTRAL EUROPE Project 1CE014P4  
COBRAMAN

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



**CENTRAL  
EUROPE**  
COOPERATING FOR SUCCESS.



EUROPEAN UNION  
EUROPEAN REGIONAL  
DEVELOPMENT FUND

**STUTTGART**



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

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

**STUTTGART**



Landeshauptstadt Stuttgart

Regine Zinz, Amt für Liegenschaften und Wohnen

Heustraße 1, D-70174 Stuttgart, Tel. +49 711 216-913 41

regine.zinz@stuttgart.de, [www.stuttgart.de](http://www.stuttgart.de)

Autoren: Matthias Schmid, Michael Schweiker, Regine Zinz



Unter Mitwirkung von:

Dr. Thomas Ertel & Dr. Bettina Schug, et environment and technology

Boschstraße 10, D-73734 Esslingen, Tel. +49 711 931 504 81

thomas@et-ertel.de, [www.et-ertel.de](http://www.et-ertel.de)



# Inhalt

1	Einführung .....	3
2	Kommunales Flächenentwicklungsmanagement als Handlungsansatz der Innenentwicklung .....	4
2.1	Ausgangssituation / Aufgabenstellung / Anforderungen der Innenentwicklung .....	4
2.2	Vergleich der Prozessabläufe .....	4
3	Informationsbasis NBS (Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart) .....	6
3.1	NBS – „Überblick für alle“ .....	6
3.2	Schlussfolgerungen .....	7
4	Projekte zur Methodik der Innenentwicklung in der Landeshauptstadt Stuttgart .....	8
5	Berufsbild Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung / Flächenentwicklungsmanager/-in .....	12
5.1	Anforderungsprofil .....	12
5.2	Organisatorische Rahmenbedingungen am Beispiel einer Stadtverwaltung .....	14
6	Flächenentwicklungsmanager/-in in der kommunalen Praxis .....	16
6.1	Flächenentwicklungsmanager/-in in der Verwaltungspraxis .....	16
6.2	Flächenentwicklungsmanager/-in: Methodik, Basiswerkzeuge .....	16
6.3	Instrumentarien zum Entwicklungsmangement Flächenrevitalisierung .....	17
6.4	Aus- und Weiterbildung .....	17
7	Ausblick bis zum Projektende .....	23

Abkürzungsverzeichnis:

AGNBS	Arbeitsgemeinschaft Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CADSES	Central European, Adriatic, Danubian, South-Eastern European Space
COBRAMAN	Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities
ERDF	European Regional Development Fund
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
FEM	Flächenentwicklungsmanager/in
FNP	Flächennutzungsplan
GIS	Geoinformationssystem
GPM	Gebietsbezogenes Projektmanagement
IPG	Interdisziplinäre Projektgruppe
KMU entwickeln KMF	Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen
KOPV	Kooperatives Planungsverfahren
LH Stuttgart	Landeshauptstadt Stuttgart
NBS	Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart
PROSIDE	Promoting Sustainable Inner Urban Development
REFINA	Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement
REVIT	Revitalising Industrial Sites
SSB	Stuttgarter Straßenbahnen AG
VEGAS	Versuchseinrichtung zur Grundwasser- und Altlastensanierung

# 1 Einführung

Die Landeshauptstadt Stuttgart als Metropole mit rund 577.000 Einwohnern (Stand Juni 2011) erstreckt sich auf eine Gemarkungsfläche von rund 207 Quadratkilometern. Zirka 50 % davon umfassen Siedlungs- und Verkehrsflächen, 25 % Waldflächen und weitere 25 % Freiflächen, die Erholung oder Landwirtschaft dienen.

Als Mittelpunkt der Region Stuttgart mit 179 Städten und Gemeinden sowie insgesamt rund 2,7 Mio. Einwohnern, ist die Landeshauptstadt auch im Bundesvergleich ein hochattraktiver Wirtschaftsstandort und den damit verbundenen Dynamiken unterworfen: Flächenangebote für Wohnen und Gewerbe sind knapp und teuer. Aufgrund der topografischen Situation und des hohen Grünflächenanteils ist die Ausweisung von Neubauf lächen auf der Gemarkung kaum noch möglich. Es gilt daher, die Flächenpotenziale im Bestand intelligent wiederzunutzen und im Sinne einer zukunftsfähigen, nachhaltigen, sozial und wirtschaftlich verträglichen gesamtstädtischen Entwicklung auszubauen. In der Landeshauptstadt Stuttgart erfolgte daher der politische Beschluss, der Innenentwicklung klaren Vorrang vor der Außenentwicklung zu gewähren.

Den Zielen der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (2002; Reduktion der Flächeninanspruchnahme auf max. 30 ha/Tag bis 2020) im Grunde vorgreifend, setzt sich die LH Stuttgart aufgrund ihrer standortspezifischen Charakteristika bereits seit Beginn der 1990er Jahre intensiv mit dem Themenkomplex „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ auseinander. Die Annäherung an

das Thema erfolgte verwaltungsseitig zunächst aus verschiedenen Richtungen (Altlasten und Planung). Schnell wurde klar, dass die Herausforderungen einer Entwicklung von vorgennutzten Flächen im Innenbereich neue Herangehensweisen seitens der Verwaltung erfordern. Erst das Zusammenwirken aller beteiligten Akteure und ihrer Kompetenzen ermöglichen eine zielgerichtete Entwicklung. Durch den gezielten Einsatz von Forschungs- und Strukturförderprojekten wurde ein integriertes Herangehen in der Flächenentwicklung unterstützt und weiterentwickelt sowie weitere Verwaltungseinheiten, z.B. Wirtschaftsförderung und Liegenschaftsverwaltung für das Thema sensibilisiert und mit einbezogen.

Die Entwicklung von industrialisierten Stadtregionen wie Stuttgart wird zukünftig noch stärker auf den Innenbereich fokussieren sein, so dass eine strategische Verankerung der Flächenentwicklung in der Kommunalverwaltung unumgänglich wird. Durch Vorhaben wie das Projekt COBRAMAN (Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities) können Erfolg versprechende Strategien in der Praxis getestet und geeignete Instrumente eingesetzt werden.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert die Projektarbeit unter methodisch/strategischen Aspekten und fasst die Erfahrungen aus bisherigen Projekten der Innenentwicklung zusammen. Die Ergebnisse der COBRAMAN-Konferenz Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung im November 2010 sind hier mit eingeflossen.



**Beispielhafte Revitalisierung:**  
**Abb. 1: Altbestand Gusswarenfabrik Gross und Froelich (1881–1997)**



**Abb. 2: Neubebauung: Wohnungsbau „Am Lerchenrain“ (2010)**

## 2 Kommunales Flächenentwicklungsmanagement als Handlungsansatz der Innenentwicklung

### 2.1 Ausgangssituation / Aufgabenstellung / Anforderungen der Innenentwicklung

Die Analyse von Prozessen der klassischen Außen- im Vergleich zur Innenentwicklung zeigt deutliche Unterschiede bezüglich der methodischen Anforderungen, der zeitlichen Abläufe und der involvierten Akteure.

Im Gegensatz zum „Bauen auf der grünen Wiese“ birgt die Revitalisierung bebauter oder vorgenutzter Flächen zahlreiche Herausforderungen und Konfliktpotenziale: Bei Gewerbestandorten schrecken häufig Altlasten, bei Wohnstandorten soziale Konflikte vor einer Wiedernutzung ab. Zusätzlich können schwierige Eigentumsverhältnisse, überzogene Ansprüche der Eigentümer bezüglich möglicher Erlöse, die Frage nach der Aktualität bestehenden Baurechts und dem möglichen Umgang mit Bestandsbauten eine Neunutzung erschweren. Die Erfahrung zeigt, dass sich Revitalisierungsprozesse oft lange hinziehen und eine zuverlässige Zeitplanung nur eingeschränkt möglich ist. Zudem reagiert die Immobilienwirtschaft extrem sensibel auf politische Vorgaben.

Angesichts dieser gebündelten Problematiken sind alle Akteure in hohem Maße gefordert, sich zu Beginn einer möglichen Entwicklung aktiv zu vernetzen und möglichst offen einzubringen. Eine Betrachtung der Fläche im räumlichen Kontext sowie der langfristigen Ziele der Stadtentwicklung ist unerlässlich. Die Kommune muss ihre Entwicklungsziele im Vorfeld klar definieren, um in Verhandlungen mit Investoren die Rolle eines starken, verlässlichen Handlungspartners einnehmen zu können.

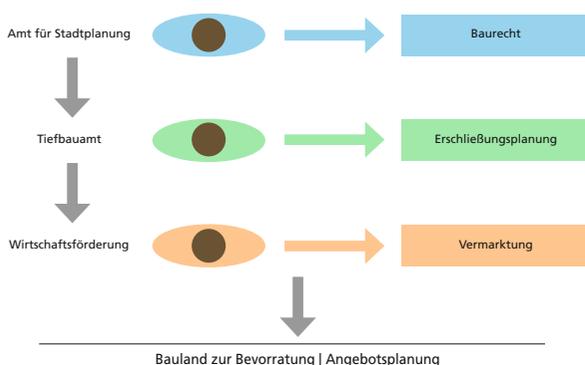


Abb. 3: Klassischer Prozess der Außenentwicklung, lineare Verwaltungsabläufe, „Reihenschaltung“

### 2.2 Vergleich der Prozessabläufe

#### Prozess Außenentwicklung

In der klassischen Außenentwicklung erfolgt eine multifunktionale Flächenvorbereitung unter Festlegung grober Nutzungsszenarien. Ziel ist die Bevorratung von Bauland, es erfolgt eine Angebotsplanung. Der Prozess besteht aus aufeinander folgenden, gesicherten Einzelentscheidungen unterschiedlicher Verwaltungseinheiten (linearer Verlauf). Zeitabläufe können klar umrissen werden, der Prozess ist mehr oder weniger standardisiert, die Beteiligten sind mit der Vorgehensweise vertraut. Die Initiatoren der Entwicklung können variieren, nicht immer ist das Planrecht als Erstes vorhanden; beispielsweise kann eine Angebotsplanung auch gezielt auf ein konkretes Projekt, initiiert durch Liegenschaftsverwaltung oder Wirtschaftsförderung, erfolgen.

#### Prozess Innenentwicklung

Aufgrund der eingangs geschilderten Herausforderungen verläuft ein Prozess der Flächenentwicklung im Innenbereich nicht linear, sondern besteht aus mehreren simultanen Handlungssträngen. Die beteiligten Verwaltungseinheiten arbeiten projektbezogen zeitgleich an einer Fläche mit Zielsetzung einer konkreten Nachnutzung / Bebauung. Die Entscheidungsprozesse verlaufen multivariabel: Eine Weichenstellung im Sektor Altlasten zieht ggf. eine andere Bebauungsvariante nach sich als ursprünglich favorisiert. Die Notwendigkeit zu intensiver Abstimmung und Konsensfindung sowie einem interdisziplinären Denkansatz ist daher prozessimmanent gegeben, auch um als Verwaltung

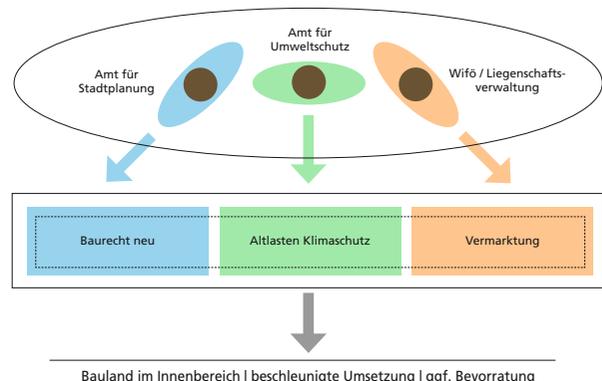


Abb. 4: Prozess der Innenentwicklung, simultane Verwaltungsabläufe, Vernetzung, abgestimmte Outputs

„mit einer Stimme“ gegenüber Gremien, Politik und Öffentlichkeit sprechen zu können. Das Einschalten eines verwaltungsinternen „neutralen Dritten“ zur Prozesssteuerung und zur Wahrung aller Interessen kann daher sinnvoll sein.

Die Erfahrungen aus nunmehr zehn Jahren Projektarbeit zur Optimierung der Vorgehensweisen für eine Stärkung der Innenentwicklung zeigen, dass neben den technischen Belangen der einzelnen Fachdisziplinen insbesondere die folgenden Aspekte wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen.

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

Die in der Innenentwicklung relevanten Aspekte bündelt die Darstellung des so genannten „REVIT-Puzzles“. Letztlich gilt es, dieses Puzzlespiel zu beherrschen. Dabei ist zu beachten, dass bereits die kommunalen Beteiligten auf verschiedene Verwaltungseinheiten verteilt sind, die ihre jeweiligen Interessen vertreten. Die sich hieraus ergebenden Konflikte sind im Rahmen einer erfolgsbezogenen Innenentwicklung zwingend im Konsens zu lösen.

Die LH Stuttgart erprobt daher seit 2007 verschiedene Ansätze eines kommunalen Projektmanagements zur Wahrnehmung der oben skizzierten Aufgaben.

Im Rahmen des Projekts KMU entwickeln KMF (Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen), Teil des nationalen Förderschwerpunkts REFINA (Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement) erfolgte die Betreuung von drei Modellstandorten in Privatbesitz.

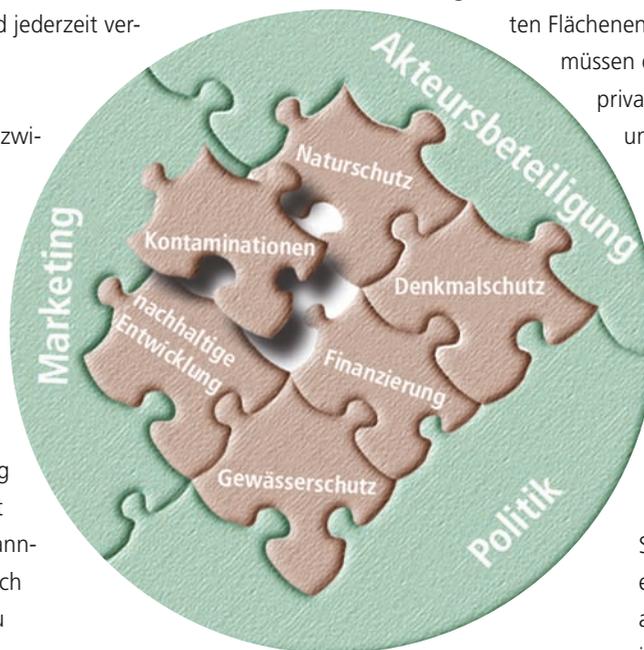
Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehörte die Vermittlung zwischen einzelnen Verwaltungseinheiten sowie zwischen Verwaltung und privaten Eigentümern. Das Projektmanagement übernahm hier die Funktion eines kommunalen „Kümmerers“.

Das aktuell laufende INTERREG IVB Projekt COBRAMAN (Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities) hat die Entwicklung problematischer kommunaler Liegenschaften im Fokus. Die hier beteiligten so genannten Flächenentwicklungsmanager sind mit der Zielsetzung einer möglichst raschen, für die Stadt finanziell vorteilhaften Flächenentwicklung konfrontiert. Sie

müssen daher eher die Sichtweise eines privaten Entwicklers einnehmen und sind in weit höherem Maße politischen Vorgaben ausgesetzt. Aus der bisherigen Arbeit heraus soll nun das Aufgabengebiet des kommunalen Flächenentwicklungsmanagements beschrieben und die wesentlichen Anforderungen definiert werden.

Schwerpunktmäßig wird auf erforderliche strukturelle Voraussetzungen sowie Arbeitsinstrumente für die Praxis eingegangen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie auch in den

klassischen kommunalen Verwaltungsstrukturen eine Kultur der offenen Projektarbeit mit privaten Partnern etabliert und gelebt werden kann.



**Abb. 5: REVIT-Puzzle – Aspekte der Innenentwicklung**

## 3 Informationsbasis NBS (Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart)

### 3.1 NBS – „Überblick für alle“

#### Projekt NBS: Anforderungen, Zielsetzungen und Entwicklung

Die Kessellage der Stadt Stuttgart, verbunden mit den daraus resultierenden siedlungsklimatischen Anforderungen, führte bereits Anfang der 1980er Jahre zum allgemeinen Konsens, dass Freiflächen für Stuttgart ein zwingend zu schützendes Gut verkörpern. Das Bauen im Innenbereich stellt daher für die Stadt Stuttgart eine besondere Herausforderung dar.

Der Flächennutzungsplan Stuttgart (FNP Stuttgart), der 2001 genehmigt wurde (Beginn des Planungsprozesses 1996), schreibt den Vorrang der Innenentwicklung fest. Darin nachgewiesen wurde ein Verhältnis von Bestandsflächen zu Neubauf Flächen von 3:1. Im NBS Lagebericht 2008 wurde ermittelt, dass, bezogen auf den Berichtszeitraum 2006 bis 2008 ein Verhältnis Innen- zu Außenentwicklung von 6:1 erreicht wurde.

Gefördert durch das BW-Plus Programm des Landes Baden-Württemberg, begann das Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, unterstützt durch die Universität Karlsruhe und die Kommunalentwicklung Baden-Württemberg, 2001 mit der Entwicklung des Nachhaltigen Bauflächenmanagements Stuttgart (NBS).

Ziel war, anknüpfend an die Festschreibung im FNP, der Aufbau einer fortschreibungsfähigen, dezentral organisierten, ämterübergreifenden Informationsplattform zur Erfassung sämtlicher Innenentwicklungspotenziale (ohne klassische „kleine“ Baulücken). Auf dieser Grundlage sollten weitere Strategien und Instrumente zur Förderung und Umsetzung von Innenentwicklungsprojekten entwickelt werden. Eine feste Projektarbeitsgruppe mit externen Partnern sowie Mitarbeitern der relevanten städtischen Ämter und Stabsstellen untersuchte im Rahmen des Forschungsprojekts beispielhaft zehn Modellstandorte (2001-2003).

Im Projekt erfolgte zunächst der Aufbau der verwaltungs-internen Informationsplattform NBS. Die Projektgruppe definierte sieben Flächentypen (z. B. Brachflächen, untergenutzte Flächen, Umnutzungsflächen etc.) sowie die flächenrelevante Informationsdichte. Eine intensive Kommunikation in Ämtern und Stabsstellen, Schulungen der künftigen

Nutzer mit Erhebung entsprechenden Feed-Backs sowie Workshops zum Thema Innenentwicklung trugen zur Akzeptanz der Plattform für den künftigen Einsatz im Verwaltungsalltag entscheidend bei. Basierend auf den Inhalten der internen NBS-Informationsplattform konzipierte die LH Stuttgart einen öffentlichen Webauftakt ausgewählter Potenzialflächen zur Investoren- und Eigentümeransprache.

#### NBS 2011

Die NBS-Informationsplattform ist in das städtische GIS-System integriert, dadurch ergeben sich Verschneidungsmöglichkeiten mit allen relevanten GIS-Inhalten (Altlasten, Baurecht etc.). Die Projekt-AG wurde in die ämter- und abteilungsübergreifende AGNBS (Arbeitsgemeinschaft Nachhaltiges Bauflächenmanagement Stuttgart) überführt und tauscht sich turnusmäßig über wesentliche Entwicklungen aus. Die Mitglieder der AGNBS sind wichtige Multiplikatoren in ihren jeweiligen Verwaltungseinheiten. Ein gemeinsamer NBS-Lagebericht wurde erstmals 2005 veröffentlicht. Mitarbeiter verschiedener Ämter setzen eine dezentrale Datenpflege dauerhaft um, aktuell umfasst die interne Informationsplattform insgesamt 348 Standorte mit einer Gesamtfläche von 528 ha (Stand Juli 2011).

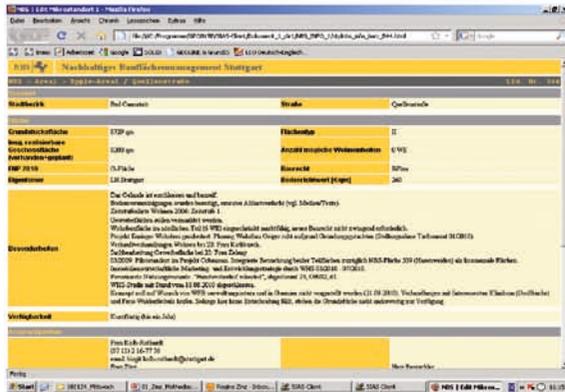
Grundsätzlich erfasst NBS nicht zwingend „baureifes Land“ sondern Bauflächenpotenziale, d.h. Flächen, für die eine adäquate Wiedernutzung angestrebt wird und für die ggf. gesonderte Initiativen seitens der Kommune erforderlich sind.

Weitere wichtige Aufgabe von NBS ist ein umfassendes Monitoring, dargestellt in den NBS-Lageberichten: Aktuell ist der LH Stuttgart der Einstieg in eine Flächenkreislaufwirtschaft gelungen; die nachwachsenden Potenzialflächen ergeben sich weitgehend aus dem Innenbereich, d.h. die Anzahl der Flächen und ihre Größe bleibt konstant bei zirka 10 % Fertigstellungen.

NBS dient der LH Stuttgart mittlerweile als Grundlage für die Bearbeitung sämtlicher flächenbezogenen Fragestellungen im Innenbereich ab einer Flächengröße > 2000 m<sup>2</sup> Geschossfläche. Durch die langjährige Auseinandersetzung mit der Erfassung von Potenzialflächen in einer Informationsplattform, ist die LH Stuttgart ein national und international gefragter Ansprechpartner. Die Erfahrungen mit NBS konnten im Rahmen weiterer Förder- und Forschungsprojekte an zahlreiche Kommunen weitergegeben werden.

# NBS - Informationsplattform

## INTERN - PASSWORTGESCHÜTZT



ca. 348 Standorte, 528 ha (Juli 2011)

## ÖFFENTLICH – WEB PRÄSENTATION



[www.stuttgart.de/bauflaechen](http://www.stuttgart.de/bauflaechen)

ca. 60 ausgewählte Flächen (Juli 2011)

zusätzlich:

Flächenangebote Wirtschaftsförderung & Liegenschaftsverwaltung

Abb. 6: NBS-Informationsplattform – Bildschirmansichten

Der NBS-Webauftritt umfasst rund 60 ausgewählte Flächen und ist in die städtische Website integriert unter: [www.stuttgart.de/bauflaechen](http://www.stuttgart.de/bauflaechen).

Unter [www.stuttgart.de](http://www.stuttgart.de) sind weitere Flächenangebote der Wirtschaftsförderung und der Liegenschaftsverwaltung hinterlegt. Im Projektrahmen von COBRAMAN ist ein Abgleich der unterschiedlichen Darstellungen sowie die Untersuchung einer möglichen Optimierung geplant.

### 3.2 Schlussfolgerungen

Mit der NBS-Informationsplattform und der AGNBS ist es der LH Stuttgart gelungen, bundesweit und international beispielhafte Instrumente zur Förderung der Innenentwicklung dauerhaft im Verwaltungshandeln zu verankern. NBS ermöglicht eine schnelle Übersicht, erfordert aber weitergehend eine möglichst objektive Auswertung und die Definition klarer Handlungsbedarfe und gesamtstädtischer Strategien. NBS soll nicht als Archiv dienen sondern ein aktives Herangehen an Flächenentwicklungen im Innenbereich för-

dern. Dies gilt besonders für Flächen mit speziellen Problemlagen, die durch das Marktgeschehen selbst nicht gelöst werden. In Anbetracht der spezifischen Stuttgarter Situation, die einen „Zwang zur Innenentwicklung“ nach sich zieht, gilt es für Flächen mit oft langjährigen Blockaden oder Phasen des Stillstands weiterführende Strategien und Konzepte zu erarbeiten, die eine Reaktivierung problematischer Areale ermöglichen. Die ämterübergreifende Konsensbildung bezüglich einer sinnvollen gemeinsamen Priorisierung von Flächenpotenzialen ist gezielt auszubauen.

Zum Aufzeigen kommunaler Handlungsmöglichkeiten und notwendiger Vorleistungen hat sich in Stuttgart der Einsatz eines kommunalen Projektmanagements / Flächenentwicklungsmanagements sowohl für städtische als auch private Flächen bewährt.

Vorbereitend für künftige private Investitionen können so grundlegende Rahmenbedingungen einer Fläche umfassend und ämterübergreifend geklärt sowie entscheidende Weichenstellungen für eine künftige Flächenentwicklung vorgenommen werden.

## 4 Projekte zur Methodik der Innenentwicklung in der Landeshauptstadt Stuttgart



### Manager Coordinating Brownfield Redevelopment Activities

**Website**

www.cobraman-ce.eu

**Laufzeit**

Dezember 2008 bis Mai 2012

**Finanzierung**

3,6 Mio. €, davon 82 % aus ERDF-Mitteln finanziert  
Anteil LHS: 740.000 €

**Kooperationsraum / Projektpartner**

INTERREG IVB CENTRAL EUROPE  
Lead Partner: Stadt Bydgoszcz, Polen, weitere Kommunen und Universitäten aus Slowenien, Italien, Tschechische Republik

**Federführung in der LH Stuttgart**

Amt für Liegenschaften und Wohnen

**Veranlassung & Zielsetzung**

Entwicklung eines einheitlichen Managementkonzepts zur Revitalisierung von innerstädtischen Brachflächen in der kommunalen Planungspraxis

**Inhaltliche Schwerpunkte**

- Bewertung der Methodik europäischer und nationaler Förderprojekte hinsichtlich Relevanz und Praxistauglichkeit
- Schaffung eines Berufsbilds „Flächenentwicklungsmanager“ zur Lenkung von Flächenrevitalisierungsprozessen
- Flächenrecycling als interdisziplinären Prozess gestalten; praktische Arbeit an Modellstandorten mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen
- Etablierung Masterstudiengang und E-learning-Studiengang zum Flächenentwicklungsmanager durch teilnehmende Universitäten

**Praktische Anwendung in der LH Stuttgart**

Einsatz eines interdisziplinären Teams von Flächenentwicklungsmanagern zum verwaltungsinternen Prozessmanagement an mehreren Pilotstandorten mit thematischem Schwerpunkt Marketing. Zielsetzung des Gemeinderats: Nach Evaluation COBRAMAN Verwaltungsvorschlag zur dauerhaften Integration eines FEM in die Verwaltungspraxis.



Abb. 7: Trainingseminar Most 2009



Abb. 8: European Brownfield Managers



**KMU entwickeln KMF – Kleine und mittlere Unternehmen entwickeln kleine und mittlere Flächen gefördert von der Förderinitiative REFINA des BMBF: Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement**

<b>Website</b>	www.iws.uni-stuttgart.de/Vegas/kmukmf/
<b>Laufzeit</b>	September 2006 bis Juni 2009
<b>Finanzierung</b>	1.274.000 €, davon 50 % aus BMBF-Mitteln finanziert. Anteil LHS: 326.222 €
<b>Kooperationsraum / Projektpartner</b>	VEGAS Universität Stuttgart, Hochschule Biberach, Beck Consult, HPC AG, KOMMA.PLAN, reconsite TTI GmbH
<b>Federführung in der LH Stuttgart</b>	Amt für Umweltschutz
<b>Veranlassung &amp; Zielsetzung</b>	Erarbeitung von neuen Konzepten und Strategien zur Wiedernutzung von Grundstücken bis zu einer Größe von 5 ha
<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzeption und Anwendung eines gebietsbezogenen Projektmanagements</li> <li>– Analyse und Weiterentwicklung von Förderinstrumenten zur Entwicklung von KMF durch KMU</li> </ul>
<b>Praktische Anwendung in der LH Stuttgart</b>	Einsatz einer gebietsbezogenen Projektmanagerin an drei privaten Modellstandorten. Erprobung von Werkzeugen zur Revitalisierung von KMF (Baukasten Zukunftsfähiges Bauflächenmanagement) auf Basis der Angebote der Verbundpartner.
<b>Resonanz / nachhaltige Ergebnisse</b>	Durch den Einsatz innovativer Verfahren der Organisation in Form eines gebietsbezogenen Projektmanagements (GPM), durch Kommunikation und Moderation sowie durch die Entwicklung von Marketingstrategien und Wirtschaftlichkeitsberechnungen wurde die Reaktivierung von drei innerstädtischen Modellstandorten gezielt gefördert.



**Abb. 9: Modellstandort Schoch-Areal, Stuttgart-Feuerbach**



**Abb. 10: Kooperatives Planungsverfahren Schoch-Areal**



## REVIT Revitalising industrial sites

### Website

[www.revit-nweurope.org](http://www.revit-nweurope.org)

### Laufzeit

April 2003 bis November 2007

### Finanzierung

19,8 Mio. €, davon 51 % aus ERDF-Mitteln finanziert  
Anteil LHS: 4,4 Mio. €

### Kooperationsraum / Projektpartner

INTERREG IIIB NORTH WEST EUROPE  
Lead Partner: Landeshauptstadt Stuttgart; weitere Kommunen aus England, Wales, Niederlanden, Frankreich

### Federführung in der LH Stuttgart

Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung

### Veranlassung & Zielsetzung

Die Revitalisierung von Brachflächen mindert den Flächenverbrauch, fördert eine zusammenhängende Stadtentwicklung und besitzt darüber hinaus häufig noch eine soziale Komponente. Daher hatte sich das Projekt REVIT zum Ziel gesetzt, Methoden und Prozesse für ein effektives und effizientes Liegenschaftsrecycling in einem transnationalen Team zu erarbeiten.

### Inhaltliche Schwerpunkte

- Instrumente der Brachflächenentwicklung und Methoden zur Einbindung verschiedener Akteure in den Entwicklungsprozess
- Finanzierungsmethoden, öffentlich-private Partnerschaftsmodelle, Marketingkonzepte zur Wiedernutzung von Brachflächen
- Erhalt und Wiedernutzung von Industriererbe, Beseitigung von Umweltbeeinträchtigungen und Schutz von Naturgütern

### Praktische Anwendung in der LH Stuttgart

Revitalisierung des Areals ehemaliger Güterbahnhof Bad Cannstatt.

### Resonanz / nachhaltige Ergebnisse

Für das lokale Projekt des Güterbahnhofs wurde eine umfangreiche Altlastensanierung durchgeführt. Der Abriss von Gebäuden und Kampfmittelräumung überführte Teilflächen in einen baureifen Zustand. Die Marke „Neckarpark“ für die Weiterentwicklung des Gebietes wurde geschaffen. Mit der transnationalen Zusammenarbeit entwickelten die Projektpartner erste Schritte hin zum Berufsbild eines Flächenentwicklungsmanagers, die in COBRAMAN weiterverfolgt werden. Mit der European Brownfields Agenda legten die Projektpartner eine Beschreibung für den Handlungsbedarf zum Thema in Europa vor, die auch Eingang in die Leipzig Charta fand.



Abb. 11: Bürgerbeteiligung in der Planungsphase

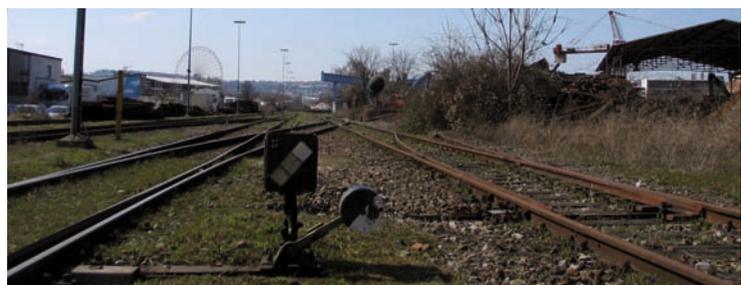


Abb. 12: Ehemaliger Güterbahnhof Bad Cannstatt



## PROSIDE Promoting Sustainable Inner Urban Development

<b>Website</b>	<a href="http://www.stuttgart.de/proside">www.stuttgart.de/proside</a>
<b>Laufzeit</b>	März 2003 bis Juni 2006
<b>Finanzierung</b>	2,1 Mio. €, davon 52 % aus ERDF und PHARE-Mitteln finanziert Anteil LHS: 300.000 €
<b>Kooperationsraum / Projektpartner</b>	INTERREG IIIB CADSES Lead Partner: UW Umweltwirtschaft GmbH Stuttgart, Kommunen, Universitäten und Privatunternehmen aus Deutschland, Italien, Ungarn, Polen, Rumänien und Österreich
<b>Federführung in der LH Stuttgart</b>	Amt für Umweltschutz
<b>Veranlassung &amp; Zielsetzung</b>	Verbesserung der Innenentwicklung und der dortigen Umweltbedingungen mit Hilfe privater Investitionen
<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Entwicklung von Kommunikationsstrukturen zur Investorengewinnung</li><li>– Anwendung kooperativer Planungsprozesse</li><li>– Integrale Umweltuntersuchung und Kostenanalysen</li></ul>
<b>Praktische Anwendung in der LH Stuttgart</b>	Anstoßen sogenannter Schlüsselinvestitionen zur nachhaltigen Entwicklung des Quartiers Veielbrunn. Positiver Impuls zur Entwicklung von Umwelt und Umfeld.
<b>Resonanz / nachhaltige Ergebnisse</b>	Mit den Ergebnissen des Kooperativen Planungsverfahrens wurden Impulse für die Entwicklung des ehemaligen Friedel-Areals sowie für das Areal des SSB-Depots gegeben. Die integrale Untersuchung der Altlasten- und Umweltsituation lieferte hierfür wichtige Grundlageninformationen. Das Gebietsmanagement wurde im Projektgebiet pilothaft umgesetzt und die verwaltungsinterne Kommunikation gestärkt. Wichtige Instrumente für den Kontakt zu Investoren wurden in Form einer zentralen Anlaufstelle und der NBS-Plattform identifiziert und weiterentwickelt.



Abb. 13: Projektgebiet PROSIDE



Abb. 14: Visualisierung ehemaliges Friedel-Areal

## 5 Berufsbild Entwicklungsmanagement / Flächenrevitalisierung / Flächenentwicklungsmanager/-in

Ein allgemein anerkanntes Berufsbild „Flächenentwicklungsmanager/-in“ existiert bisher nicht. Die Bundesagentur für Arbeit führt in ihrem Berufsinformationssystem unter

<http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufel/start?dest=profession&prof-id=14962>

die auf den ersten Blick sehr ähnliche Berufsbeschreibung „City-/Flächen Manager/in“.

Aufgaben gehen weit über die genannte Tätigkeitsbeschreibung hinaus. Im Verbundvorhaben REFINA erprobte die LH Stuttgart erstmalig die praktische und klar personenbezogene Konzeption eines städtischen Flächenentwicklungsmanagements.

Daran anknüpfend erfolgt in COBRAMAN pilothaft die Klärung von Aufgaben und dazugehörigen Kompetenzen kommunaler Flächenentwicklungsmanager (FEM) sowie

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

**Abb. 15: Gegenüberstellung Aufgaben und Kompetenzen Flächenentwicklungsmanager**

Dieser Beruf ist dem Berufsfeld „rund um Marketing und Werbung“ zugeordnet. Gemäß der Tätigkeitsbeschreibung „entwickeln City-/Flächen-Manager Konzepte zur Vermarktung einer Stadt, zeigen Standortvorteile auf, knüpfen Kontakte und entwickeln Lösungsvorschläge für kommunale Anforderungen und Probleme.“

Vorausgesetzt wird üblicherweise ein Studium in Stadt- und Raumplanung oder Betriebswirtschaft, oder eine Weiterbildung als Wirtschaftsförderer.

Die mit der Steuerung oftmals langwieriger und komplexer Vorhaben kommunaler Innenentwicklung verbundenen

eines entsprechenden Anforderungsprofils. Mit dem dabei erreichten Stand kann die konkrete Diskussion zur praktischen Umsetzung in der Verwaltung beginnen. Ebenso haben verschiedene Aus- und Weiterbildungsorganisationen mit der Schaffung entsprechender Kursangebote begonnen.

### 5.1 Anforderungsprofil

Die Anforderungen an einen FEM sind so vielfältig wie sein Aufgabengebiet, das im Wesentlichen sechs Handlungsfelder umfasst. Die Tätigkeit des FEM als übergeordneter Projektmanager stellt vorrangig sehr hohe Anforderungen an seine Fähigkeiten bezüglich Koordination und Kommunika-



#### Management Anforderungen:

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



#### Umwelt- und bautechnische Anforderungen:

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



#### Kommunikative Anforderungen:

- Fähigkeit zu einem sehr gut vernetzten Denken, Verständnis für Multidisziplinarität
- konsensuale, zielorientierte Verhandlungsführung, mediative Kompetenz
- geübter Umgang mit der Presse und Öffentlichkeit
- gefilterte und adäquate Kommunikation als Sprachrohr der kommunalen Projektseite



#### Immobilienwirtschaftliche Anforderungen:

- Grundlagenwissen im Bereich der Projektfinanzierung
- Verständnis der Zusammenhänge zwischen Nutzung und Rendite, Potenzialanalysen und kalkulatorische Methoden
- Kenntnisse über die Entwicklung der Wertschöpfung im Verlauf eines Revitalisierungsprojektes und damit verknüpfte zeitliche Zwänge
- Verständnis für ganzheitliche Betrachtung des Lebenszyklus von Liegenschaften
- aktuelle Marktkenntnisse (auch überregional)



#### Planerische Anforderungen:

- Kenntnisse in den Bereichen Raum, Stadt- und Landschaftsplanung, Verkehrsplanung, Architektur und aktueller Entwicklungen in diesen Bereichen
- Verständnis städtebaulich – architektonischer Planungsansätze und Zielvorstellungen
- Kenntnisse der planungs- und baurechtlichen Rahmenbedingungen
- Verständnis sozio-ökonomischer Zusammenhänge in der Stadtentwicklung



#### Rechtlich/administrative Anforderungen:

- Kenntnisse der umwelt-, sicherheits-, planungs- und baurechtlichen Rahmenbedingungen
- Kenntnisse in Immobilien-, Wirtschafts- und Vertragsrecht, Verwaltungsrecht
- Verständnis administrativer Zusammenhänge und Arbeitsweisen
- „die kommunale Brille“: Verständnis für Prozesse und Abhängigkeiten innerhalb einer Kommunalverwaltung; Gespür für politische Durchsetzbarkeit von Sachverhalten zum gegebenen Zeitpunkt

Abb. 16: Anforderungsbereiche Flächenentwicklungsmanager

tion. Gleichwohl ist die Tätigkeit nicht als rein moderierend zu verstehen, sondern klar lösungsorientiert ausgerichtet.

Im Sinne eines integrierten Arbeitsansatzes sollte ein FEM fähig sein, in allen fachlichen Richtungen offen und unvoreingenommen zu denken und innovative Ansätze zu befördern. Um ein qualitätvolles Endprodukt „entwickelte Fläche“ zu erhalten, sind Investitionen in Innovation nicht nur im technisch/ gebäudebezogenen Bereich denkbar. Im Sektor Finanzierung können beispielsweise über Grundstücksentwicklungsfonds innovative Finanzierungskonzepte ein Qualitätskriterium bilden.

Neben den Management und kommunikativen Fähigkeiten, die unabdingbar für die Ausübung des Flächenentwicklungsmanagements sind, sollte ein FEM entweder über einen immobilienwirtschaftlichen oder planerisch/technischen Hintergrund verfügen.

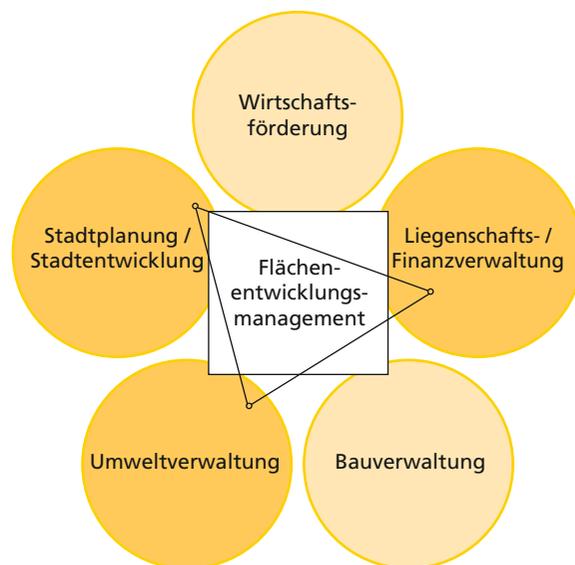
Um alle Bereiche abdecken zu können, ist auch in der Privatwirtschaft die Projektleitung häufig mit zwei sich ergänzenden Personen besetzt. Fachliches Know-How, zum Beispiel aus dem Bereich Umweltschutz, wäre wünschenswert, kann aber auch als Expertise eingekauft werden. Gerade angesichts der Altlastenproblematik, die oftmals mit der Flächenentwicklung verbunden ist, können umweltrechtliche Aspekte für eine erfolgreiche Entwicklung von erheblicher Bedeutung sein.

Auf Seite 13 sind die Anforderungsbereiche aufgeführt. Die geforderte Multidisziplinarität macht es unmöglich, vertiefte Kenntnisse in allen Bereichen beispielsweise in einem einzigen Masterstudiengang zu vermitteln. Vielmehr sollte auf einzelne Kompetenzfelder aufbauend ergänzendes Wissen gelehrt werden. Dementsprechend sind Aus- und Weiterbildungsangebote aufzubauen und zu strukturieren.

## 5.2 Organisatorische Rahmenbedingungen am Beispiel einer Stadtverwaltung

Unter den Aufgaben eines FEM steht die Rolle als „zentrale Auskunftsstelle und Informationsquelle für alle internen und externen Beteiligten“ mit an vorderster Stelle. Dies entspricht auch bisherigen Projekterfahrungen und Beschrei-

bungen in einschlägiger Fachliteratur. Eine Großstadtverwaltung kann der Forderung nach einem oft gewünschten „One-Stop-Shop“ aufgrund ihrer verwaltungsimmanenten Struktur nicht nachkommen. Daher sind im EU-Projekt COBRAMAN in der Verwaltung der LH Stuttgart vier Flächenentwicklungsmanager im Amt für Liegenschaften und Wohnen, im Amt für Umweltschutz und im Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung mit unterschiedlichen zeitlichen Kontingenten verortet. Die Projektfederführung liegt beim Amt für Liegenschaften und Wohnen: Projektimmanent bilden die FEM auf Arbeitsebene ein eng vernetztes Kernteam, das aufgrund des gemeinsamen breiten Erfahrungshorizonts Fragen kompetent und interdisziplinär vernetzt beantworten kann. Das Kernteam profitiert zudem vom gegenseitigen Know-How-Transfer.



**Abb. 17: Verortung Flächenentwicklungsmanagement in der Stadtverwaltung**

Eine Erweiterung dieses Kompetenzteams um einen Vertreter der Wirtschaftsförderung wäre wünschenswert, um bereits in der Vorphase einer Flächenentwicklung sämtliche relevanten Interessen abgleichen, bewerten und priorisieren zu können.

Die Eingliederung in bestehende Verwaltungsstrukturen gelingt leicht, wenn verwaltungsintern ein Verständnis für das Thema Flächenentwicklungsmanagement und ein klares Bekenntnis zu einem modernen, problemadäquaten Verwaltungshandeln (aktiv statt reaktiv) vorhanden ist. Aufgabe des FEM ist es, hierarchieübergreifend zu vernetzen und Entscheidungen qualifiziert vorzubereiten.

Dies erfordert innerhalb stark hierarchisch geprägter Verwaltungsstrukturen die Bereitschaft, solche hierarchie- und ämterübergreifend projekt- und problemorientiert agierenden FEM zu akzeptieren, zu unterstützen und ihnen in der Projektarbeit die notwendigen Freiräume zuzugestehen.

Obwohl ein FEM stark horizontal vernetzt arbeitet, bleiben bestehende Strukturen unter diesen Voraussetzungen unangetastet.

Kommunen jeglicher Größe müssen sich aktiv um die Flächenentwicklung bemühen und hierzu klare Organisationsstrukturen schaffen und Zuständigkeiten klären. Schlanke Strukturen wie sie zum Beispiel in kleineren Kommunen vorhanden sind können durch die Zentralisierung von Aufgaben das FEM erleichtern. Auch wenn die Aufgaben des Flächenmanagements zum größten Teil extern vergeben werden, ist es notwendig, einen zentralen Ansprechpartner innerhalb der Verwaltung zu etablieren.

Ein direkter Zugang und der „gute Draht“ zur eigenen Führungsebene mit schnellem, qualifiziertem Feed-Back sind für die FEM unabdingbar. Die Ausstattung des Aufgabebereichs mit entsprechenden Haushaltsmitteln ist für den Einsatz entsprechender Instrumentarien zur Flächenertüchtigung zwingend erforderlich.

### **Mögliche Verortung**

Anhand der bisherigen Erfahrungen zeigt sich, dass für die Revitalisierung oder Entwicklung städtischer Flächen die Ansiedlung eines FEM in der Liegenschaftsverwaltung vorteilhaft ist. In diesem Fall wird der FEM sich nicht auf die Rolle eines reinen „Kümmers“ beschränken können: Sobald das kommunale Interesse auf eine Teilhabe an der Wertschöpfungskette in der Projektentwicklung gerichtet ist, werden zusätzliche Kompetenzen erforderlich. Der FEM wird dann eher aus dem Blickwinkel eines „kommunalen Projektentwicklers“ agieren müssen. Gleichwohl wird es Pflicht eines FEM bei der Liegenschaftsverwaltung bleiben, nicht nur einseitig finanziellen Anforderungen gerecht zu werden sondern die gesamtstädtischen Entwicklungsabsichten in der Abwägung zu berücksichtigen und dem Gemeinwohl gerecht zu werden.

Zur Förderung der Entwicklung von Flächen und Quartieren in privatem Eigentum bietet sich eine Verortung im Bereich Stadtplanung an. Ein FEM wird hier eher die Themenfelder Kommunikation / Moderation / Mediation fokussieren, zum Beispiel im Umgang mit privaten Eigentümern, Investoren sowie der betroffenen Bevölkerung / Nachbarschaft. Prinzipiell ist der Einsatz eines kommunalen Flächenentwicklungsmanagements auch bei privaten Flächen sinnvoll.

### **Chancen und Herausforderungen**

Ein Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung verfolgt den komplexen Ansatz einer gesamtheitlich-integrierten Flächenbetrachtung unter Berücksichtigung aller Belange. Dies birgt daher für eine Stadtverwaltung immense Chancen: Im Dialog können alle Interessenlagen erkannt, vernetzt und gefiltert werden. Es gilt das Zusammenspiel aller Akteure zugunsten der „besten Lösung“ unter gesamtstädtischen Gesichtspunkten zu fördern. Die einzelnen Ämter und Stabsstellen profitieren, indem sie ihre Potenziale aktiv einbringen und Verständnis für die Sichtweise der weiteren beteiligten Stellen entwickeln.

Von zentraler Bedeutung ist das Thema Know-How-Transfer: In der ämterübergreifenden Zusammenarbeit findet nicht nur ein Austausch von Einzelaspekten statt, sondern jeder einzelne Teilnehmer lernt auch Fachfremdes hinzu. Idealerweise sollte eine externe Weiterbildung des involvierten Personals diesen eher „zufälligen Wissenszuwachs“, der von der Problematik der diskutierten Flächen abhängt, gezielt unterstützen und ergänzen.

Eine große Herausforderung wird die Rekrutierung und Schulung vorhandenen Personals darstellen. Wie bei den Handlungsbereichen dargestellt, spielt die Persönlichkeit des FEM für die Umsetzung eine entscheidende Rolle. Einige dieser Anforderungen an die Persönlichkeit sind hierarchieunabhängig und nicht erlernbar, können bestenfalls trainiert werden. Auch wird die Frage der adäquaten Bezahlung einer FEM-Tätigkeit zu stellen sein, die wiederum von der Eingruppierung in entsprechende Entgeltgruppen, somit von Hierarchiestufen abhängig ist.

# 6 Flächenentwicklungsmanager/-in in der kommunalen Praxis

## 6.1 Flächenentwicklungsmanager/-in in der Stuttgarter Verwaltungspraxis

Das bisherige Stuttgarter Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung versteht sich als Wegbereiter für private Akteure wie Investoren und Eigentümer. Die Tätigkeit der FEM ist bisher immer in der Vorphase einer Projektentwicklung angesiedelt; es gilt, die Rahmenbedingungen für Flächen, die für Investoren infrage kommen, umfassend zu klären und im Hinblick auf ein erfolgreiches Marketing zu verbessern. Seitens involvierter Privateigentümer wurde der Einsatz eines FEM grundsätzlich positiv aufgenommen, da eine Wertsteigerung der eigenen Grundstücke durch das städtische Engagement unterstellt wurde. Investoren beurteilen die Installation eines FEM bisher eher verhalten, das Risiko möglicher Eigenentwicklungen der Stadt in Konkurrenz zum freien Markt wurde angesprochen.

Die Wirtschaftsförderung ist nach wie vor erste Anlaufstelle für Investoren. Gleichwohl wird die integrierende Funktion eines FEM mit den daraus resultierenden beschleunigten Verwaltungsabläufen positiv registriert.

Zwischen Wirtschaftsförderung und Fachverwaltung hat sich über den Einsatz von FEM ein fruchtbarer Austausch etabliert, sich abzeichnende Entwicklungen werden bereits früh erörtert. Die Liegenschaftsverwaltung beginnt eine aktivere Rolle einzunehmen. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen und Planungsteams haben sich als geeignetes Werkzeug für die Kräftebündelung innerhalb der Stadtverwaltung erwiesen. Allerdings gibt es bisher noch kein konkretes Konzept, FEM zugunsten einer weiterführenden Partizipation der LHS an der Wertschöpfungskette im Immobilienlebenszyklus auszubauen.

## 6.2 Flächenentwicklungsmanager/-in: Methodik, Basiswerkzeuge

Der im vorhergehenden Kapitel beschriebene FEM kann nur im Zusammenwirken mit sämtlichen anderen Beteiligten erfolgreich wirken. Als Arbeitsrahmen für das Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung hat sich die Einrichtung von Interdisziplinären Projektgruppen (IPG) bewährt, in denen die Fachinformationen zusammenlaufen, diskutiert

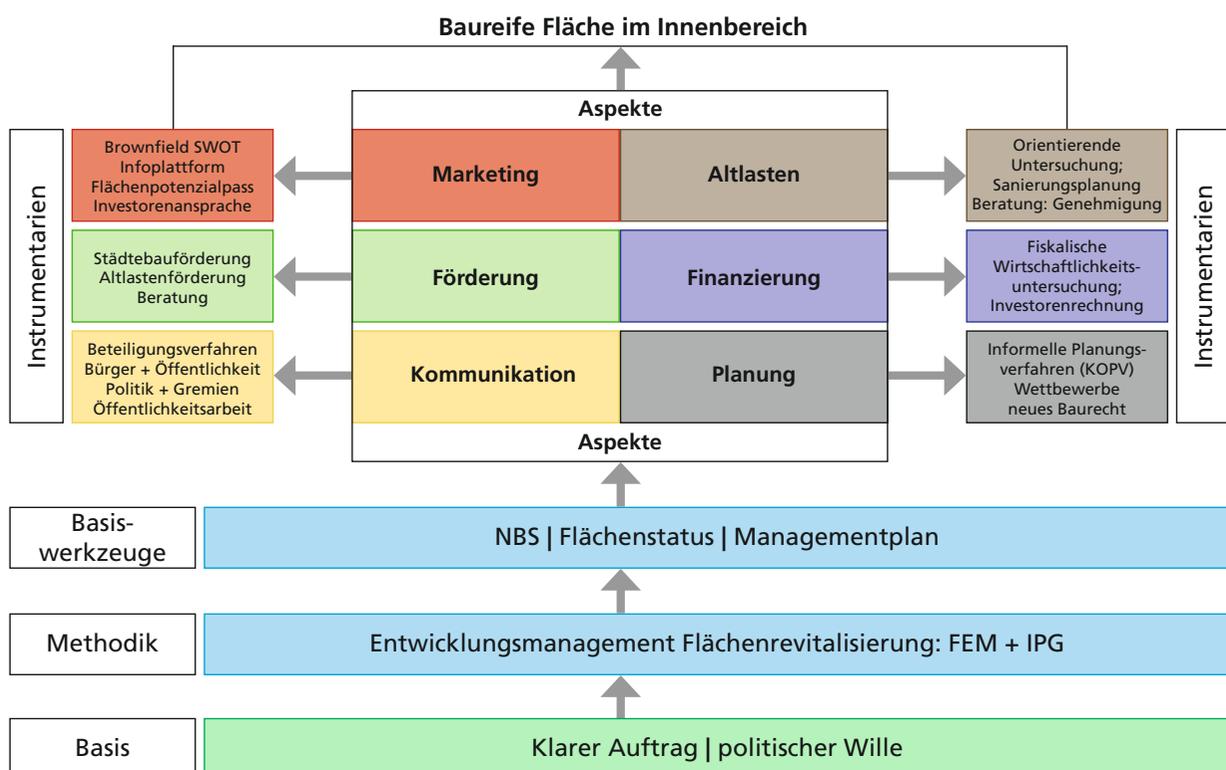


Abb. 18: Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung: Methodik, Basiswerkzeuge, Aspekte, Instrumentarien

und bewertet werden. Die organisierte horizontale Vernetzung zwischen den relevanten Ämtern erleichtert es, die Rahmenbedingungen effektiv zu erfassen sowie die darauf aufbauenden erforderlichen Arbeitsschritte zu fixieren. Um die Handlungsfähigkeit einer IPG zu gewährleisten, sollte sie auf eine überschaubare Mitgliederzahl begrenzt sein, die je nach Schwerpunkt variieren kann.

Die Federführung kann je nach Entwicklungsstand, inhaltlichen Schwerpunkten und Zielsetzung im Projekt durch wechselnde Fachbereiche übernommen werden. Die Ergebnisse aus der IPG werden vom Flächenentwicklungsmanager für die betroffenen Vorgesetzten bzw. Entscheidungsträger aufgearbeitet.

### **NBS Flächenstatus und Managementplan**

Um sich ein Bild der vorhandenen Rahmenbedingungen einer Fläche zu machen, ist das Nachhaltige Bauflächenmanagement Stuttgart erste Informationsbasis. Die NBS-Inhalte sind Basis für den so genannten Flächenstatus, der als zentrales Dokument vom zuständigen Flächenentwicklungsmanager erstellt und laufend fortgeschrieben wird und somit sämtliche Informationen zur Fläche beinhaltet.

Der Flächenstatus erhebt sämtliche Rahmenbedingungen, aktuelle Entwicklungen und zeitliche Abläufe. Aus diesen Erkenntnissen erstellen die FEM als unparteiische Akteure in der Verwaltung eine Standortstrategie mit klarer Zieldefinition. Diese ist verwaltungsintern, vorzugsweise im Rahmen einer Interdisziplinären Projektgruppe (IPG) abzustimmen, dann in die Gremien zu kommunizieren. Je nach Zielgruppe (Verwaltung, Gremien, Investoren, Eigentümer, Bürger vor Ort etc.) können aus diesem Zentraldokument relevante Informationen extrahiert und zielgruppengerecht aufbereitet und präsentiert werden.

Grundsätzlich unterscheidet sich ein Projektmanagementplan für Flächenrevitalisierungsprojekte nicht wesentlich von herkömmlichen Projekten. Allerdings ergeben sich spezifische Anforderungen, die es dem Projektleiter erschweren, Projektziele, Strukturen sowie wesentliche Abläufe zu definieren und darauf aufbauend die einzelnen Pläne zum Projektmanagement wie Zeit-, Kosten-, Beteiligungs- oder Risiko- und Qualitätsmanagementplan zu erstellen. Obwohl im Fall einer Entwicklung

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

Hinzu kommen technische Unwägbarkeiten beispielsweise in Verbindung mit Altlasten und geotechnischen Fragestellungen ebenso wie architektonisch-gebäudetechnische Aufgaben in Verbindung mit dem Erhalt von Industrie- oder Kulturdenkmalen.

All dies erschwert einerseits die Aufstellung von Managementplänen, jedoch sind diese bei inneren Entwicklungsprozessen von besonderer Bedeutung um langfristig Kurs halten zu können.

## **6.3 Instrumentarien zum Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung**

Im Rahmen der in Kapitel 4 genannten Förderprojekte entwickelten und erprobten die Beteiligten eine Reihe von Arbeitsinstrumenten zum Flächenentwicklungsmanagement, die nachfolgend kurz charakterisiert werden. Darüber hinaus kommen aber auch ganz klassische und etablierte Arbeitsweisen und -verfahren zum Einsatz, die sich in den einzelnen Fachdisziplinen bewährt haben, wie beispielsweise die stufenweise Altlastenbearbeitung, die Durchführung städtebaulicher Wettbewerbe oder die Städtebauförderung. Eine Auswahl der innovativen oder bislang weniger gebräuchlichen Instrumentarien ist ab Seite 18 zusammengestellt und aus der Praxis bewertet.

## Brownfield SWOT

<b>Sektor / thematische Zuordnung</b>	Marketing
<b>Zielsetzung</b>	Standortanalyse; Bewertung standortrelevanter Faktoren als Voraussetzung für eine künftige Strategieentwicklung
<b>Funktionsweise / Ablauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen (interne Faktoren) sowie Chancen und Risiken (externe Faktoren), die eine Fläche beeinflussen.</li> <li>– Verknüpfung der jeweiligen Faktoren mit den Einflussnehmenden Akteuren.</li> </ul>

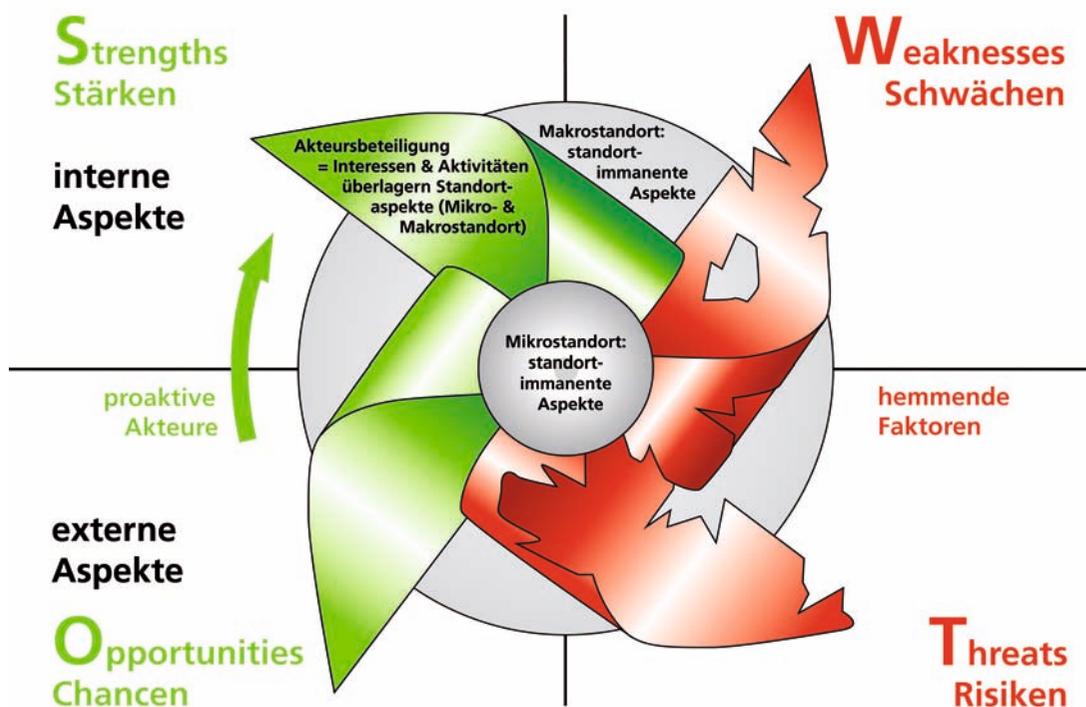


Abb. 19: Brownfield-SWOT Windmühlenmodell COBRAMAN 2009

<b>Initiator</b>	FEM oder externe Beratungsbüros Der FEM ist als „Wahrer aller Interessen“ gefordert, eine möglichst objektive Sichtweise einzunehmen.
<b>Beteiligte</b>	FEM + umgebende Akteure (IPG, externe Beteiligte mit Blick von außen)
<b>Zielgruppen / Adressaten</b>	Verwaltung und Politik
<b>Praktische Anwendung</b>	In COBRAMAN erstellten die Flächenentwicklungsmanager die standortbezogene Brownfield SWOT und entwickelten daraus eine Standortstrategie.
<b>Bewertung praktische Anwendung</b>	Die Brownfield SWOT stellt alle harten und weichen Standortfaktoren nebeneinander und macht die Standortherausforderungen in der Verwaltung bewusst. Zwangspunkte und relevante Stellschrauben in der Flächentwicklung können identifiziert werden.

## Testplanung / Kooperatives Planungsverfahren

### Sektor / thematische Zuordnung

Planung

### Zielsetzung

- Erarbeitung erster Nutzungskonzepte für einen Standort unter Einbeziehung der relevanten Akteure. Umfedeinbindung des Standorts erforderlich (Vermeidung von Insellösungen), parallel Ausarbeitung von Details zur Prüfung der Robustheit einer Planung
- Austausch der Akteure zu einem frühen Zeitpunkt der Projektentwicklung herstellen, Vertrauen schaffen, ggf. verhärtete Fronten gemeinsam auflösen

### Funktionsweise / Ablauf



Abb. 20: Ablauf dreistufiges Kooperatives Planungsverfahren

- Alternativ auch 5-stufige Verfahren denkbar (= Testplanungen) oder verkürzte 2-tägige Planungsworkshops. Externe Organisation / Moderation sinnvoll, ebenso Einsatz von mindestens drei Planungsteams
- Eine zentrale Rolle übernimmt die Begleitgruppe (= interdisziplinär besetztes Expertengremium aus Verwaltung, Eigentümern, Fachleuten aus Immobilienwirtschaft, Altlasten, Soziologie, Planern etc., je nach Aufgabenstellung) als beratende Instanz.
- „Sammlung aller guten Ansätze“, Zusammenführen von Empfehlungen

### Initiator

FEM, Planungsämter. Die Einschaltung externer Büros mit Moderatorenfunktion ist ratsam.

### Beteiligte

FEM, Vertreter der Verwaltung, Eigentümer, Planungsteams, Externe Begleitgruppe (Expertengremium)

### Zielgruppen / Adressaten

Verwaltung und Politik, Eigentümer, Planer, potenzielle Investoren

### Praktische Anwendung

- PROSIDE: Testplanung Gebiet Veielbrunnen / Mercedesstraße Stuttgart Bad Cannstatt
- REFINA KMU entwickeln KMF: KOPV Stuttgart-Feuerbach, Umfeld Schoch-Areal; EnBW-Areal S-Ost

### Bewertung praktische Anwendung

Die Schaffung einer gemeinsamen Vorstellung für künftige Entwicklung ist gelungen, die Kommunikation in Gremien ist uneingeschränkt positiv zu werten. Eine Verbindlichkeit der Planung ist hingegen nicht gegeben.

## Immobilienwirtschaftliche Machbarkeitsstudie

### Sektor / thematische Zuordnung

Planung / Marketing

### Zielsetzung

Untersuchung wie ein Standort „sich rechnet“, unter welchen Bedingungen er realistischerweise an den Markt gebracht werden kann. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung verschiedener Nutzungsvarianten für einen Standort im Kontext. Klärung eines möglichen Standortprofils unter Verknüpfung standortimmanenter Gegebenheiten (z. B. Lage, Verkehrsanbindung, bestehendes Baurecht, bereits getätigte Investitionen, evtl. Altlasten, Nachbarschaft) mit Anforderungen des Marktes. Planerische Überlegungen und immobilienwirtschaftlich-finanzielle Auswirkungen gehen frühzeitig Hand in Hand und liefern konkrete Handlungsansätze, zur Entwicklung des Standorts. Weiterführende Marketingstudien werden möglich (Schaffung einer Leitidee / gemeinsamen Vorstellung als Basis für Branding, Claim, konkrete Bewerbung des Standorts).

	Marktragfähigkeit	Erzielbarer Grundstückspreis Verkäufer	Gewinn Projektentwickler	Marktzyklus	Risikobewertung
Szenario 1	●	●	●	●	●
Szenario 2	●	●	●	●	●
Szenario 3	●	●	●	●	●
 Renditeverbesserung hin zur Bewertung „grün“ kann im Wesentlichen durch „Beimischung“ von Handelsflächen erfolgen					

Abb. 21: Ampelmodell Immobilienwirtschaftliche Machbarkeitsstudie

### Funktionsweise / Ablauf

- Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens und eines Planungsbüros (im Joint Venture oder separat)
- Formulierung der Aufgabenstellung + Bereithaltung sämtlicher relevanter Informationen in Form eines Basisdokuments. Definition Laufzeit + Festlegung fixer Zwischentermine zum Austausch zwischen Stadt und Auftragnehmern
- seitens der Stadt interdisziplinäre Besetzung der Termine, frühe Einbeziehung aller Interessenlagen; Austausch aller relevanten Verwaltungsakteure (Liegenschaftsverwaltung, Planung, Wirtschaftsförderung, Umweltschutz)
- adäquate Kommunikation der Ergebnisse in nächst höhere Hierarchiestufen, weiterführend in Gremien

### Initiator

FEM, Liegenschaftsverwaltung

### Beteiligte

FEM, Vertreter der Verwaltung (ggf. Vorstufe IPG), ggf. benachbarte Eigentümer, Planungsteams, Unternehmen der Immobilienwirtschaft)

### Zielgruppen / Adressaten

Verwaltung und Politik, Nachbarn, potenzielle Investoren

### Praktische Anwendung

COBRAMAN: Durchführung Immobilienwirtschaftliche Machbarkeitsstudie für den Standort Quellenstraße Stuttgart Bad Cannstatt. Ergänzend zu REFINA / KMU entwickeln KMF: Güterbahnhof-Süd, S-Feuerbach.

### Bewertung praktische Anwendung

Die Schaffung einer gemeinsamen Vorstellung für künftige Entwicklung ist in beiden Fällen gelungen, die Basis für eine konkrete Marketingstudie mit Fokus auf werbliche Aspekte ist erstellt.

## Beteiligungsverfahren verschiedener Interessengruppen

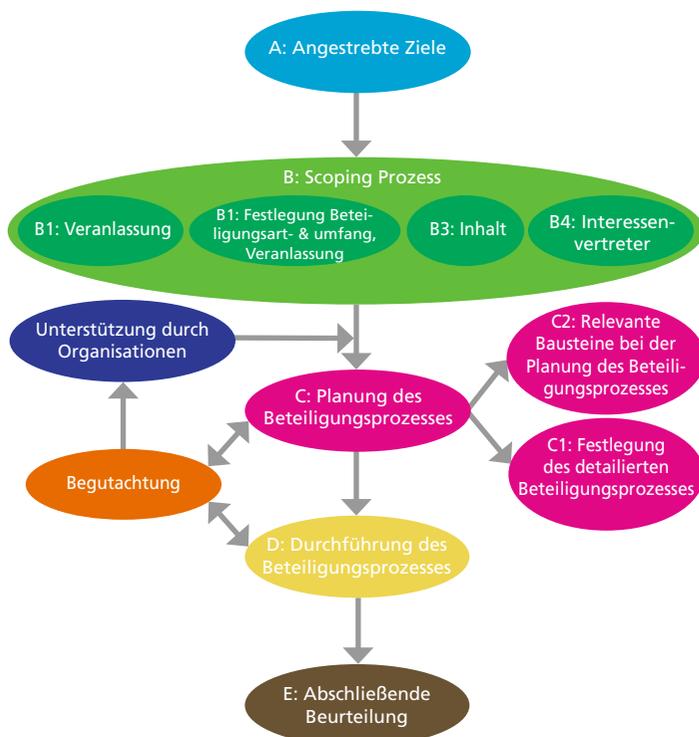
**Sektor / thematische Zuordnung**

Kommunikation

**Zielsetzung**

Eine frühzeitige Einbindung verschiedener Interessengruppen zielt auf eine verbesserte Akzeptanz des Projektes, eine störungsfreie Umsetzung und die nachhaltige Nutzung der hervorgegangenen Projektergebnisse.

**Funktionsweise / Ablauf**



- A: Definition der angestrebten Ziele
- B: Scoping Prozess: Der Rahmen und die Intensität des Beteiligungsprozesses werden festgelegt. Dazu zählt die Identifizierung der Veranlassung, Umfang und Art der angestrebten Beteiligung. Der Inhalt sowie die verschiedenen Interessengruppen und deren Ziele werden identifiziert.  
Bevor mit der konkreten Planung des Beteiligungsprozesses begonnen wird, sollten Organisationen oder Personen, die einen besonderen Zugang zu der jeweiligen Zielgruppe haben, in den weiteren Prozess der konkreten Planung einbezogen werden.
- C: Detaillierte Planung des Beteiligungsprozesses. Festlegung von Zeit- und Kostenplänen, Methoden und Verantwortlichkeiten
- D: Durchführung des Beteiligungsprozesses: Dazu zählen Aktionen wie Erstellung von Informationsmaterial oder Durchführung etwaiger Veranstaltungen.
- E: Evaluierung Beteiligungsprozesses und Erhalt der neu geknüpften Kommunikations-Netzwerke

**Abb. 22: Ablauf Beteiligungsverfahren**

**Initiator**

FEM

**Beteiligte**

FEM + externe Consultants / Schlüsselorganisationen

**Zielgruppen / Adressaten**

sämtliche Gruppen, die vom Revitalisierungsprozess betroffen sind (Politik, Nachbarn, Interessenverbände etc.)

**Praktische Anwendung**

Im Rahmen von REVIT wurde in Stuttgart ein Beteiligungsworkshop veranstaltet, bei dem verschiedene Interessengruppen Ideen für eine mögliche Entwicklung des ehemaligen Güterbahnhofs Bad Cannstatt erarbeiteten.

**Bewertung praktische Anwendung**

Das vorliegende Handbuch zu Beteiligungsverfahren verschiedener Interessengruppen gibt einen Überblick welche Schritte in einem Beteiligungsprozess zwingend notwendig sind. Zahlreiche Tipps und Vorlagen unterstützen die Planung, Durchführung und Evaluierung.

## 6.4 Aus- und Weiterbildung

Das Fehlen von interdisziplinär ausgebildetem Personal für strategische Querschnitts- und Managementaufgaben im Flächenrecycling ist eines der wesentlichen Hemmnisse für die Flächenmobilisierung in den Städten. Die Schulung und Weiterbildung vorhandenen Personals ist eine Grundvoraussetzung für die Förderung der Flächenrevitalisierung. Zum Thema Aus- und Weiterbildung beinhaltet das Projekt COBRAMAN drei Schwerpunkte:

1. Aufbau eines Masterstudiengangs „Brownfield Management“ an der Technischen Universität Ostrava in Tschechien
2. Schaffung eines e-learning basierten Aufbaustudiums an der Fachhochschule für Wirtschaft in Bydgoszcz in Polen
3. Durchführung einer sechsteiligen Seminarreihe für im Projekt involvierte Praktiker als Weiterbildungsmaßnahme.

Die Federführung bei der Seminarreihe für Praktiker liegt bei der LH Stuttgart. Die dabei geschaffenen Lehrmaterialien

werden zum Projektende in einem Training-Handbuch veröffentlicht. Weiter ist es das Ziel dieser Aktivitäten, diese (bisher transnational ausgerichtete) Seminarreihe mit einem Weiterbildungsträger in Deutschland auf die nationalen Gegebenheiten anzupassen, die Inhalte weiter zu entwickeln und damit ein regelmäßiges Weiterbildungsangebot für Praktiker in der Innenentwicklung zu schaffen.

Wenngleich der universitären Ausbildung eine erhebliche Bedeutung für die Zukunft zukommt, erscheint der Weg der Weiterbildung erfahrener Praktiker besonders viel versprechend. Für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit spielen die Erfahrung und die Persönlichkeit des FEM eine entscheidende Rolle (social & communication skills).

Die Eignung zum Profil des FEM kann anhand der bisherigen Tätigkeit beurteilt werden. In der täglichen praktischen, interdisziplinären Zusammenarbeit findet nicht nur ein Austausch von Sichtweisen statt, sondern jeder einzelne Teilnehmer lernt auch Fachfremdes hinzu. Idealerweise sollte eine externe Weiterbildung des involvierten Personals diesen eher „zufälligen Wissenszuwachs“, der von der Problematik der diskutierten Flächen abhängt, gezielt unterstützen und ergänzen. Tägliche Arbeit und Weiterbildungsmaßnahme wirken synergistisch.



Abb. 23: Kommunale Flächenentwicklungsmanager(innen) in COBRAMAN: Regine Zinz, Matthias Schmid, Maren Gunzenhäußer und Michael Schweiker (v.l.n.r.)

## 7 Ausblick bis zum Projektende

Aus der Arbeit in COBRAMAN kann festgestellt werden, dass sich die ämterübergreifende, interdisziplinäre Arbeitsweise der kommunalen Flächenentwicklungsmanager bewährt hat. Durch den modellhaften Einsatz von Flächenentwicklungsmanagern an Pilotstandorten konnten tragfähige Übereinkünfte zwischen allen Beteiligten bezüglich der künftigen Entwicklungen erzielt werden. Es hat sich erwiesen, dass eine horizontal vernetzte Arbeitsweise den vielschichtigen Problemlagen an den Standorten gerecht wird. Es wurden reale Projektfortschritte erzielt.

Die Maßnahmen im Projekt COBRAMAN unterstützen das Ziel einer nachhaltigen Stadtentwicklung, die vorhandenen Innenentwicklungspotenziale möglichst effizient einer gewünschten Nachnutzung zuzuführen. Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz von Flächenentwicklungsmanagern ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung der kommunalen Entwicklungsziele spielt. Die angestoßene Diskussion über die verwaltungstechnische Umsetzung des Flächenmanagements und die Rolle der dabei involvierten Ämter wird im Laufe des Projekts weiter fortgesetzt. Zum Projektende soll ein praxisorientierter Vorschlag zur konkreten dauerhaften Anwendung des kommunalen Flächenentwicklungsmanagements in der Stadtverwaltung erfolgen. Bei der Frage der organisatorischen Zuordnung sind die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte der jeweiligen Fachbereiche zu beachten.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Lage kommunaler Haushalte ist ein konzentrierter Einsatz von FEM zugunsten der optimierten Vermarktung kommunaler Liegenschaften wünschenswert. Im Spannungsfeld zwischen rascher Vermarktung und den mittel- bis langfristigen Vorstellungen einer nachhaltigen Stadtentwicklung finden sich die FEM im Fall einer Verortung bei der Liegenschaftsverwaltung eher in der Rolle eines privaten Entwicklers. FEM ist hier in der Lage, die Vorteile der Arbeitsweisen privater Entwickler in das aktive städtische Liegenschaftsmanagement einzubringen, ohne dabei die Ausrichtung des Handelns am Gemeinwohl zu vernachlässigen.

Die Mehrzahl der Flächen mit Entwicklungspotenzialen befindet sich jedoch nicht in kommunaler, sondern in privater Hand. Die Umsetzung einer strategisch geplanten, langfristig nachhaltigen Stadtentwicklung erfordert daher in erster Linie ein kommunales Projektmanagement auch für private Flächen. Eine Sichtweise aus dem übergeordneten

Planungsbereich ermöglicht dem FEM eine objektive Betrachtung privater und kommunaler Flächen. Im Fall einer Verortung bei der Stadtplanung kann ein FEM diejenigen Flächen mit den größten Potenzialen für die Stadtentwicklung gezielt befördern, der Verwertungsdruck zugunsten kommunaler Haushalte rückt in den Hintergrund. Der FEM kann dabei kommunale wie private Interessen zusammenführen und zu einer nachhaltigen Entwicklung führen. Durch eine frühzeitige Integration von Eigentümern und Investoren können auch in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung private Bedürfnisse identifiziert, öffentliche Interessen qualifiziert transportiert und entsprechende Entwicklungen angestoßen werden.

Insbesondere das Thema öffentlicher Beteiligung und die damit verbundenen Prozesse werden künftig immer mehr Engagement auf Seiten der öffentlichen Hand erfordern. Die Öffentlichkeitsarbeit sollte dabei zur Steigerung der Akzeptanz in der Bevölkerung über die formalen Beteiligungsprozesse hinausgehen. Eine frühzeitige Information und Diskussion mit den Betroffenen vor Ort sichert den Rückhalt in der Bevölkerung. In größeren Kommunen ist die lokale Politikebene als Vertreter und Anlaufstelle der Bürgerschaft ein wichtiges Bindeglied.

Die Einführung eines kommunalen Entwicklungsmanagements Flächenrevitalisierung kann bei entsprechenden Voraussetzungen innerhalb bestehender Verwaltungsstrukturen grundsätzlich umgesetzt werden. Für kleinere und mittlere Kommunen kann der gezielte Zukauf externer Beratungsleistung sinnvoll sein, was parallel aber trotzdem ein starkes kommunales Gegenüber fordert. Die Anforderung eines integrierten Herangehens wird somit in der kommunalen Personalpolitik eine Rolle spielen müssen.

Ebenso denkbar ist eine Verortung in wirtschaftlichen Sondereinheiten, beispielsweise in zu gründenden Entwicklungsgesellschaften oder revolvierenden Stadtentwicklungsfonds. Hier sind Verantwortlichkeiten, Fragen der Weisungsbefugnis und die Schnittstelle zu Verwaltung und Politik eindeutig zu definieren.

## Abbildungsverzeichnis

Seite 3	Beispielhafte Revitalisierung: Abb.1: Altbestand Gusswarenfabrik Gross und Froelich (1881 bis 1997)
Seite 3	Abb.2: Neubebauung Wohnungsbau „Am Lerchenrain“ (2010)
Seite 4	Abb. 3: Klassischer Prozess der Außenentwicklung, lineare Verwaltungsabläufe, „Reihenschaltung“
Seite 4	Abb. 4: Prozess der Innenentwicklung, simultane Verwaltungsabläufe, Vernetzung, abgestimmte Outputs
Seite 5	Abb. 5: REVIT-Puzzle – Aspekte der Innenentwicklung
Seite 7	Abb. 6: NBS-Informationsplattform – Bildschirmansichten
Seite 8	Abb. 7: Trainingseminar Most 2009
Seite 8	Abb. 8: European Brownfield Managers
Seite 9	Abb. 9: Modellstandort Schoch-Areal, Stuttgart-Feuerbach
Seite 9	Abb. 10: Kooperatives Planungsverfahren Schoch-Areal
Seite 10	Abb. 11: Bürgerbeteiligung in der Planungsphase
Seite 10	Abb. 12: Ehemaliger Güterbahnhof Bad Cannstatt
Seite 11	Abb. 13: Projektgebiet PROSIDE
Seite 11	Abb. 14: Visualisierung ehemaliges Friedel-Areal
Seite 12	Abb. 15: Gegenüberstellung Aufgaben und Kompetenzen Flächenentwicklungsmanager
Seite 13	Abb.16: Anforderungsbereiche Flächenentwicklungsmanager
Seite 14	Abb. 17: Verortung Flächenentwicklungsmanagement in der Stadtverwaltung
Seite 16	Abb.18: Entwicklungsmanagement Flächenrevitalisierung: Methodik, Basiswerkzeuge, Aspekte, Instrumentarien
Seite 18	Abb. 19: Brownfield-SWOT – Windmühlenmodell COBRAMAN 2009
Seite 19	Abb.20: Ablauf dreistufiges Kooperatives Planungsverfahren
Seite 20	Abb. 21: Ampelmodell Immobilienwirtschaftliche Machbarkeitsstudie
Seite 21	Abb. 22: Ablauf Beteiligungsverfahren
Seite 22	Abb. 23: Kommunale Flächenentwicklungsmanager(innen) in COBRAMAN: Regine Zinz, Matthias Schmid, Maren Gunzenhäußer und Michael Schweiker (v.l.n.r.)

### Bildnachweis:

Abb. 5: ERTEL, T., SCHUG, B., GEFFERS, G. (2008): REVIT – Revitalising Industrial Sites. Towards More Effective and Sustainable Brownfield Revitalisation Policies. In: Proceedings of ConSoil 2008 in Milano 3rd-6th June.; Abb. 10: faktorgruen, Freiburg; Abb. 14: Broschüre PROSIDE, Landeshauptstadt Stuttgart, Mai 2006; Abb.16: iStockphoto.com-light-keeper, Yuri Arcurs – Fotolia.com, iStockphoto.com-gerenme, iStockphoto.com-Dorin\_S, iStockphoto.com-babenkodenis, Cmon – Fotolia; Abb. 19: Kreativ-Agentur Zilly, Remchingen; Abb. 20: Darstellung nach Beck Consult, Wörth am Rhein; Abb. 21: Darstellung nach REM Assets, Stuttgart; sonstige Abbildungen: Landeshauptstadt Stuttgart; Kartengrundlagen: Stadtmessungsamt

Herausgeberin: Landeshauptstadt Stuttgart, Amt für Liegenschaften und Wohnen, Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, Amt für Umweltschutz in Kooperation mit der Abteilung Kommunikation; Fotos: Uwe Schumann (Titel), Amt für Liegenschaften und Wohnen, Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung, Amt für Umweltschutz, COBRAMAN Projektpartner; Gestaltung: Uli Schellenberger; Satz: Satzkasten, Stuttgart

Stand: Dezember 2011

