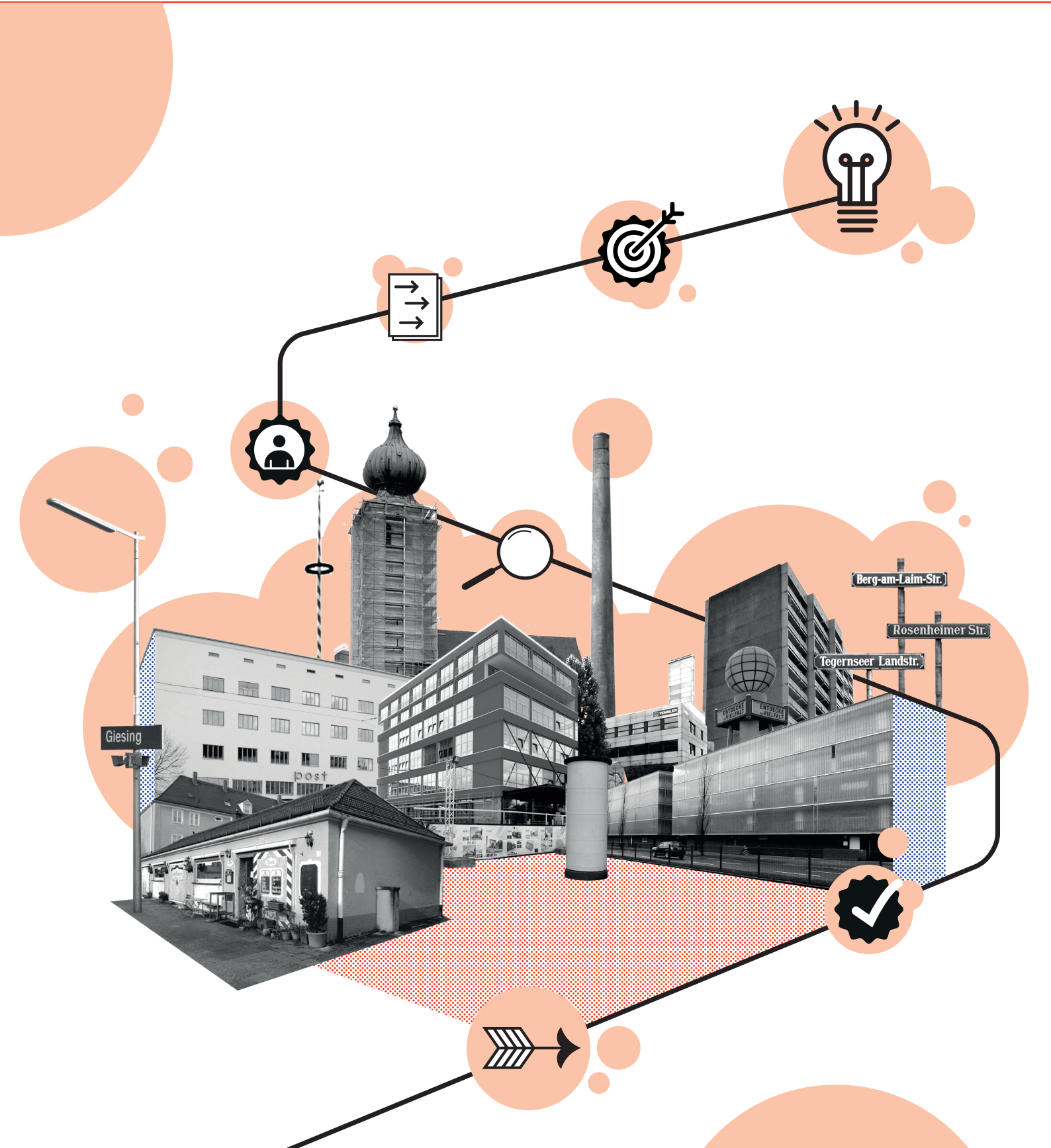


# Das Münchner Modell der Handlungsräume

Teil B







# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Handlungsräume der Perspektive München – Einführung zum „Münchner Modell“</b>	<b>7 - 11</b>
	1.1 Annäherung an die Handlungsräume	
	1.2 Das Modellprojekt	
	Der Prozess zur Entwicklung des Münchner Modells	
	Learning from... Internationale Best Practice Beispiele für das Modellprojekt	
	1.3 „Münchner Modell“ – Gliederung des Gutachtens	
<b>2</b>	<b>Organisationsstruktur für die Arbeit mit Handlungsräumen</b>	<b>12 - 14</b>
	2.1 Handlungsraummanagement als Akteur an der Schnittstelle von Verwaltung, Politik, institutionellen Akteuren und Akteurinnen und Bürgerinnen und Bürgern	
	Verankerung des Handlungsraummanagements	
	Aufgaben des Handlungsraummanagements	
	2.2 Organisationsebenen	
	Steuerungsebene	
	Koordinationsebene	
	Arbeitsebene	
<b>3</b>	<b>Arbeitsphasen: Vorbereitung, Erstellung und Umsetzung von Handlungsraumkonzepten</b>	<b>15 - 29</b>
	Warum eine Einteilung in Phasen?	
	3.1 Vorbereitungsphase – Vorbereitung von Handlungsraumkonzepten	
	Arbeitsfelder und Entwicklungsschritte in der Vorbereitungsphase	
	Qualitätsstandards für die Vorbereitung von Handlungsraumkonzepten	
	3.2 Konzeptphase: Erstellung von Handlungsraumkonzepten	
	Arbeitsfelder und Entwicklungsschritte in der Konzeptphase	
	Qualitätsstandards für die Erstellung von Handlungsraumkonzepten	
	3.3 Umsetzungsphase – Arbeiten mit Handlungsraumkonzepten	
	Arbeitsfelder/ Entwicklungsschritte in der Umsetzungsphase	
	Qualitätsstandards für die Umsetzung von Handlungsraumkonzepten	
	3.4 Zeithorizonte und Überschneidung von Phasen	
<b>4</b>	<b>Personelle und finanzielle Ressourcen</b>	<b>30 - 32</b>
	4.1 Ressourcenplanung	
	Ressourcenplanung in der Vorbereitungsphase	
	Ressourcenplanung in der Konzeptphase	
	Ressourcenplanung in der Umsetzungsphase	
	4.2 Anschubpauschale für kleinere Maßnahmen im Handlungsraum	
	4.3 Zusätzliche Ressourcen für Handlungsräume	
<b>5</b>	<b>Beteiligung und Kommunikation</b>	<b>33 - 34</b>
	5.1 Beteiligung	
	Beteiligungsebenen mit Akteurinnen und Akteuren	
	Qualitätsstandards für Beteiligung	
	5.2 Kommunikation	
	Qualitätsstandards für Kommunikation	



<b>6</b>	<b>Der Werkzeugkoffer für die Arbeit mit Handlungsräumen</b>	<b>35 - 51</b>
	6.1 Werkzeuge für Beteiligung	
	6.2 Werkzeuge für Kommunikation	
	6.3 Werkzeuge für eine gute Planungs- und Prozesskultur in den Handlungsräumen	
	6.4 Werkzeuge für Förderungen	
<b>7</b>	<b>Auswertung der Entwicklungen im Handlungsraum</b>	<b>52</b>
	Vorgehensweise bei der Auswertung	
<b>8</b>	<b>Dynamische Gebietskulisse</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Charakterisierung und Priorisierung der Handlungsräume der Perspektive München</b>	<b>54 - 59</b>
<b>10</b>	<b>Fazit</b>	<b>60 - 63</b>
	<b>Impressum</b>	<b>64</b>



# Die Handlungsräume der PERSPEKTIVE MÜNCHEN

## – Einführung zum „Münchner Modell“

### 1.1 Annäherung an die Handlungsräume

Im Zuge der jüngsten Fortschreibung der Perspektive München wurden erstmals in der Landeshauptstadt München fachübergreifende Schwerpunkträume der Stadtentwicklung – die sogenannten Handlungsräume – eingeführt. Die Handlungsräume sind ein wichtiges Werkzeug der strategischen Planung, mit dem es gelingen kann, die relativ hohe „Flughöhe“ der Perspektive München und ihren hohen Abstraktionsgrad zu verlassen und „auf die Straße“ oder „ins Quartier“ zu bringen, ohne sich in lokalen Fragestellungen zu verlieren und die gesamtstädtische Perspektive aus den Augen zu verlieren.

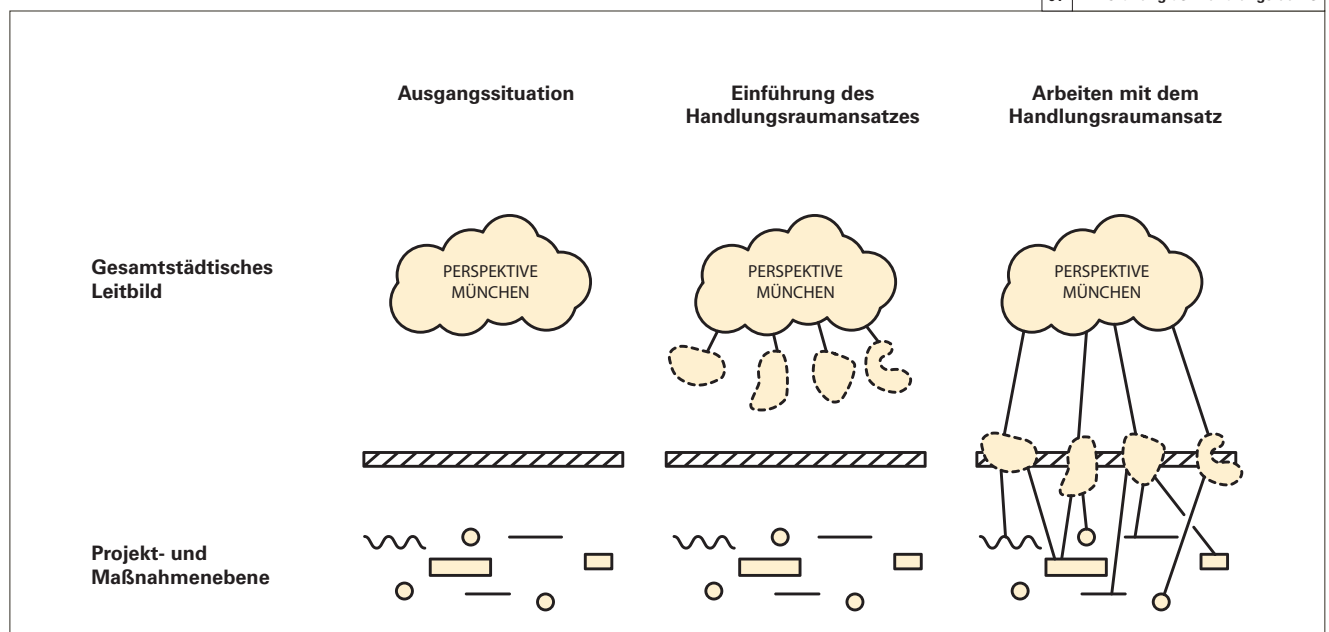
Die Handlungsräume sind der räumlich wahrnehmbare Teil der Perspektive München. Mit der Ausweisung von Handlungsräumen erhalten einzelne Teile des Stadtgebietes eine erhöhte planerische, politische und öffentliche

Aufmerksamkeit. Außerdem werden hier Ressourcen gebündelt. Dabei ergänzt bzw. integriert die planerische Ebene der Handlungsräume bestehende (und bereits eingeführte) Raumkulturen und Ebenen wie Sanierungsgebiete und Quartiersmanagements. In der Regel gibt es in den Handlungsräumen auch eine Vielzahl von bestehenden Planungen, die durch den Handlungsraumansatz einen gemeinsamen Rahmen erhalten, der abgestimmtes Handeln verschiedener Akteure erleichtern und Synergien erzeugen soll. Die Arbeit mit und in diesen Räumen durch Handlungsraumkonzepte ist ein Schlüsselmoment für die Umsetzung der Perspektive München. An dieses neue Instrument ist der Anspruch geknüpft, Prozesse zur Umsetzung der Perspektive München zu optimieren. Deswegen wird hier gerade ein sehr hilfreiches Instrument „geboren“, das im Modellprojekt „Handlungsraum 3“ erstmals prototypisch ausgetestet wird.

### 1.2 Das Modellprojekt – Der Prozess zur Entwicklung des Münchner Modells

Die Erstellung eines Handlungsraumkonzepts für den Handlungsraum 3 diente für die Entwicklung des Münchner Modells als „Labor“, in dem u.a. Planungsschritte, Beteiligungsformate und Formen der Kommunikation und Visualisierung getestet und gleichzeitig auf ihre Eignung für die Arbeit mit den Handlungsräumen geprüft werden konnten. So entstand das Münchner Modell nicht erst am Schluss des Prozesses, sondern vielmehr kontinuierlich in der Rückkopplung mit Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung, Politik sowie internationalen Expertinnen und Experten, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess an der Modellentwicklung mitwirken konnten.

01 Einordnung der Handlungsräume





Learning from...

# Internationale Best-Practice Beispiele für das Münchner Modell

Die Auseinandersetzung mit strategischen Schwerpunkträumen in der Stadtentwicklungsplanung ist aktuell in vielen europäischen Städten ein Thema: Mit den Begriffen „Handlungsräume“ in München, „Zielgebiete“ in Wien, „Transformationsräume“ in Berlin, „Opportunity Areas“ (Möglichkeitsräume) in London sind vergleichbare Ansätze verknüpft, zu denen es bislang jedoch nur wenig evaluierte und wissenschaftlich reflektierte Erfahrungen gibt.

Im Rahmen des Modellprojekts und der Entwicklung des vorliegenden Handbuches wurden Expertinnen und Experten der Stadtentwicklungsplanung aus Berlin, Hamburg, Karlsruhe, London, der Metropole Ruhr, Wien und Zürich zu einem Erfahrungsaustausch in Form von zwei Expertenworkshops nach München eingeladen. Dabei wurden u.a. folgende Fragen diskutiert:

**Wie werden die Schwerpunkträume in anderen Städten definiert?**

**Wie werden planerische Prozesse in Schwerpunkträumen gesteuert? Welche Rolle spielen Gebietsbeauftragte oder Koordinierungsstellen?**

**Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung und wie können diese effektiv eingesetzt werden?**

**Welche Tiefe und Schärfe muss die Bearbeitung eines Handlungsraums aufweisen?**

**Wie gelingt die Aktivierung von Schlüsselakteurinnen und -akteuren? Und in welcher Form eignet sich öffentliche Beteiligung für die Arbeit mit den Handlungsräumen?**

**Wie gelingt eine erfolgreiche Kommunikation nach innen und außen?**

In der Gesamtschau wird ersichtlich, dass alle Städte vor der Herausforderung stehen, den Sprung von der abstrakten Strategie in das konkrete räumliche Handeln zu schaffen. Deutlich wurde bei diesem Austausch aber auch, dass sich der Umgang mit der Entwicklung strategischer Schwerpunkträume in den beteiligten Städten sehr unterschiedlich gestaltet. Insgesamt lieferten die Erkenntnisse aus dem Expertenaustausch essenzielle Grundlagen für die Entwicklung einer Methodik zur Arbeit mit den Handlungsräumen in München. Im Folgenden sind die Elemente aufgeführt, die im Sinne eines Best-Practice-Austausches Eingang in das Münchner Modell gefunden haben.

## Dynamische Gebietskulisse

In Wien wurden die Zielgebiete erstmals im Zuge der vorletzten Fortschreibung des Stadtentwicklungsplans im Jahr 2005 eingeführt. Seitdem wurde die Gebietskulisse mehrmals angepasst: Zielgebiete wurden hinzugefügt oder – beispielsweise nach Abschluss der beschlossenen Maßnahmen – wieder in den „Regelbetrieb der Stadtentwicklung“ zurückgeführt. Diese dynamische Gebietskulisse ist bewusst im Zielgebietsansatz verankert, um auf sich verändernde gesamtstädtische und lokale Rahmenbedingungen reagieren zu können.

## Unscharfe Abgrenzung

Wie die Münchner Handlungsräume sind auch die Zielgebiete in Wien und die Transformationsräume in Berlin unscharf – d.h. nicht grundstücks- oder blockscharf – abgegrenzt. Da es in den Handlungsräumen nicht um das Erreichen von quantitativen Zielwerten, sondern um das kooperative Aushandeln und Hinarbeiten auf qualitative Entwicklungsziele geht, ist eine scharfe Abgrenzung nicht notwendig. Mit der unscharfen oder „auslaufenden“ Abgrenzung lässt es sich zudem vermeiden, dass ein klares Drinnen und Draußen definiert wird, was dem impulsgebenden Charakter der Handlungsräume – auch über die Raumkulisse hinaus – widersprechen würde.

## Bezirksübergreifende Planungsräume

Sowohl die Transformationsräume in Berlin, als auch die Handlungsräume in München sind bewusst bezirksübergreifend angelegt. Diese räumliche Setzung erfordert zwar komplexere Aushandlungsprozesse, fördert aber den Austausch und die Abstimmung zwischen einzelnen Bezirken – denn stadtplanerische Möglichkeiten und Probleme hören selten an Verwaltungsgrenzen auf.

## Ready to go

Auswahl von und Planung in den Londoner Opportunity Areas erfolgt nach dem Prinzip „ready to go“, d.h. die Gebiete, in denen Verwaltung, Politik und lokale Akteurinnen und Akteure bereit und motiviert sind, „loszulegen“, erhalten bei der Verteilung von Ressourcen Priorität.

## Städtebauliche Ebene

In Karlsruhe wurde das Stadtentwicklungskonzept durch die Entwicklung eines städtebaulichen Leitbildes vertieft. Im Modellprojekt hat sich gezeigt, dass die Arbeit mit den Handlungsräumen auch die Stärkung der städtebaulichen Dimension in der Stadtentwicklung fördern kann.

## Management

In Wien wird jedes Zielgebiet durch eine Managerin bzw. einen Manager koordiniert, die bzw. der aus der Verwaltung entsandt wird. Die Zielgebietsmanagerin bzw. der Zielgebietsmanager erstellt das Zielgebietsprogramm, begleitet die Umsetzung von Maßnahmen und gibt den Handlungsräumen ein Gesicht für die Kommunikation nach außen und innen. Der Ansatz dient als Vorbild für die Einrichtung einer neuen Steuerungsinstanz auf der lokalen operativen Ebene – des Handlungsraum-Managements. Die Betrachtung des Ruhrgebietes hat gezeigt, dass es bei komplexen Akteurskonstellationen sehr hilfreich ist, wenn es eine gut durchdachte Prozesskoordination gibt.

## Konzepte und Fahrpläne

In London und Wien ist es gelebte Praxis, dass für jeden Schwerpunkt-raum ein individuelles Konzept als Grundlage für die Umsetzungsarbeit erarbeitet wird. Als Rahmenvorgaben für die Entwicklung in den Opportunity Areas in London werden durch die Stadtverwaltung Greater London Authority „Opportunity Area Planning Frameworks“ (OAPF) erstellt. Die Rahmenvorgaben unterscheiden sich dabei entsprechend der individuellen lokalen Gegebenheiten der Gebiete. Sie beinhalten konkrete Entwicklungsziele u.a. bezüglich der zu realisierenden Wohneinheiten und Arbeitsplätze. In Wien werden „Zielgebietsprogramme“ entwickelt, in denen konkrete Maßnahmen für die Umsetzung des Stadtentwicklungsplans auf lokaler Ebene formuliert werden. Um konkrete Entwicklungsziele für die Handlungsräume zu definieren, werden integrierte Handlungsraumkonzepte erstellt, die eine zentrale Grundlage für das abgestimmte Handeln der Akteure im Raum darstellen.

## Konstante Beobachtung der Entwicklungen

In Wien und insbesondere in London ist eine Beobachtung der durch Planung ausgelösten Veränderungsprozesse in den Schwerpunkt-räumen weit entwickelt. Gerade in London wird anschaulich kommuniziert, welche Maßnahmen und Projekte umgesetzt wurden und welche positiven Entwicklungen in den Gebieten angestoßen wurden. Die Evaluierung wird hier nicht als „trockene“ Sammlung von Daten, sondern als effektives Mittel zur Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

## Verräumlichung

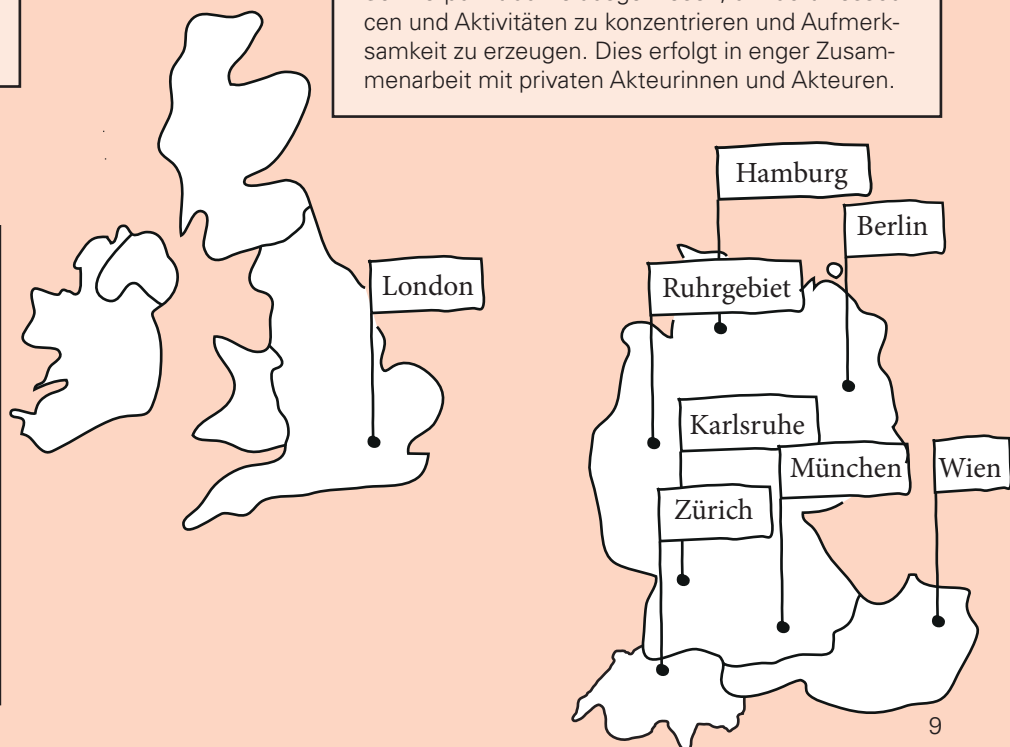
Mit der Einführung von Schwerpunkt-räumen der Stadtentwicklung erhält die Stadtentwicklungsplanung in vielen Städten einen verstärkten räumlichen Ausdruck. Die Verräumlichung hilft dabei, das hohe Abstraktionsniveau von Stadtentwicklungskonzepten in einem weiterführenden Schritt zu verlassen und die Ziele der Stadtentwicklung in Zusammenhang mit konkreten Räumen und Projekten zu bringen. In Karlsruhe wurde das Stadtentwicklungskonzept zudem durch die Entwicklung eines städtebaulichen Leitbildes vertieft.

## Ressourcen Bündeln

Insbesondere in Hamburg werden großräumige Schwerpunkt-räume ausgewiesen, um dort Ressourcen und Aktivitäten zu konzentrieren und Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit privaten Akteurinnen und Akteuren.

## Innovative Umsetzungs- und Finanzierungsmodelle

In Hamburg werden Vorhaben in Schwerpunkt-räumen der Stadtentwicklung durch neue Finanzierungs- und Beteiligungsmodelle umgesetzt. So wird etwa bei der Parkentwicklung Horner Geest durch die Bürgerinnen und Bürger entschieden, für welche Maßnahmen Geld ausgegeben werden soll.



### 1.3 „Münchener Modell“ – Gliederung des Gutachtens

Neben den Erkenntnissen aus dem internationalen Expertenaustausch basiert das „Münchener Modell“ insbesondere auf den Erfahrungen aus dem Modellprojekt und anderen Münchener Planungsprozessen. Zudem ist es auf die spezifischen Münchener Rahmenbedingungen ausgerichtet. Um das Modell entwickeln zu können, wurden mehrere moderierte Gesprächsrunden mit Verwaltung und Politik durchgeführt und ausgewertet. Erste Entwürfe des Modells wurden mit der Stadtkämmerei und dem Direktorium rückgekoppelt und entsprechend der dort gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Im Prozessverlauf wurde der Lenkungskreis der Perspektive München regelmäßig in die Entwicklung des Münchener Modells einbezogen, um die Zwischenergebnisse des Gutachtens zu reflektieren und wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung des Modells aufzunehmen. Das Resultat ist ein Modell, das sowohl einen für alle Handlungsräume verbindlichen Rahmen definiert, als auch ausreichend Freiräume für eine an die Bedarfe eines jeden Handlungsraums angepasste Vorgehensweise gewährt.

Die Arbeit mit den Handlungsräumen ist mit komplexen Steuerungsaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen verbunden. Im zweiten Kapitel werden die wichtigsten Steuerungsebenen benannt und mit Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Phasen der Handlungsraumentwicklung versehen. Für die Arbeit mit den Handlungsräumen bietet sich eine Organisationsstruktur auf drei Ebenen an: Auf der Steuerungsebene wirkt der Lenkungskreis der Perspektive München als referatsübergreifendes Gremium unter Leitung der Hauptabteilung Stadtentwicklungsplanung. Auf der Arbeitsebene wird für jeden Handlungsraum ein Handlungsraummanagement als neue Instanz für die Betreuung von Handlungsräumen eingerichtet. Das Management setzt sich aus einer Handlungsraummanagerin bzw. einem Handlungsraummanager und einer engen Projektgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

des Planungsreferats zusammen. Unterstützt wird das Handlungsraummanagement auf der Arbeitsebene durch eine erweiterte referatsübergreifende Projektgruppe sowie durch die Bezirksausschüsse, Schlüsselakteurinnen und -akteure und die interessierte Öffentlichkeit. An der Schnittstelle zwischen der Steuerungs- und Arbeitsebene wird auf einer Koordinierungsebene das Handlungsraumteam eingerichtet, das alle Handlungsraummanagerinnen und manager der Handlungsräume sowie eine neu einzurichtende Teamleitung und Teamassistenz umfasst.

Im dritten Kapitel werden die Phasen zur Vorbereitung, Erstellung und Umsetzung eines Handlungsraumkonzeptes vorgestellt. In den Phasen werden die zeitlichen Entwicklungsschritte, Meilensteine und Qualitätsstandards für die Arbeit mit den Handlungsräumen definiert. Während der Vorbereitungsphase wird der politische Beschluss für die Erstellung eines Handlungsraumkonzeptes vorbereitet und der gesamte Prozess wird aufgegleist. Die Konzeptphase umfasst den Zeitraum, in dem das Handlungsraumkonzept erstellt wird. In der Umsetzungsphase werden die im Handlungsraumkonzept definierten Maßnahmen angestoßen, umgesetzt und ausgewertet.

Im vierten Kapitel zum Themenfeld „Ressourcen“ wird dargelegt, welche unterschiedlichen Ressourcen für die Arbeit mit den Handlungsräumen zur Verfügung stehen, wie sich zusätzliche Ressourcen akquirieren lassen und wie die Ressourcenplanung vollzogen wird.

Die Handlungsräume sind eine neue räumliche Ebene der Stadtentwicklungsplanung und daher in den Köpfen vieler Akteurinnen und Akteure noch nicht verankert. Zudem werden sich die Räume durch die Planungen deutlich verändern – eine breit angelegte Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger und eine Mitwirkung an den konkreten Vorhaben sind daher von großer Bedeutung. Aus diesem Grund sind kontinuierliche Information und Transparenz der Entwicklungsprozesse in Handlungsräumen eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Handlungsraumansatzes. Im

Planungsverständnis des Handlungsraumansatzes findet Beteiligung in Permanenz statt. Das bedeutet, dass in jeder Prozessphase unterschiedliche Formen der Beteiligung verankert sind. Im fünften Kapitel werden deshalb die Qualitätsstandards für Kommunikation und Beteiligung formuliert.

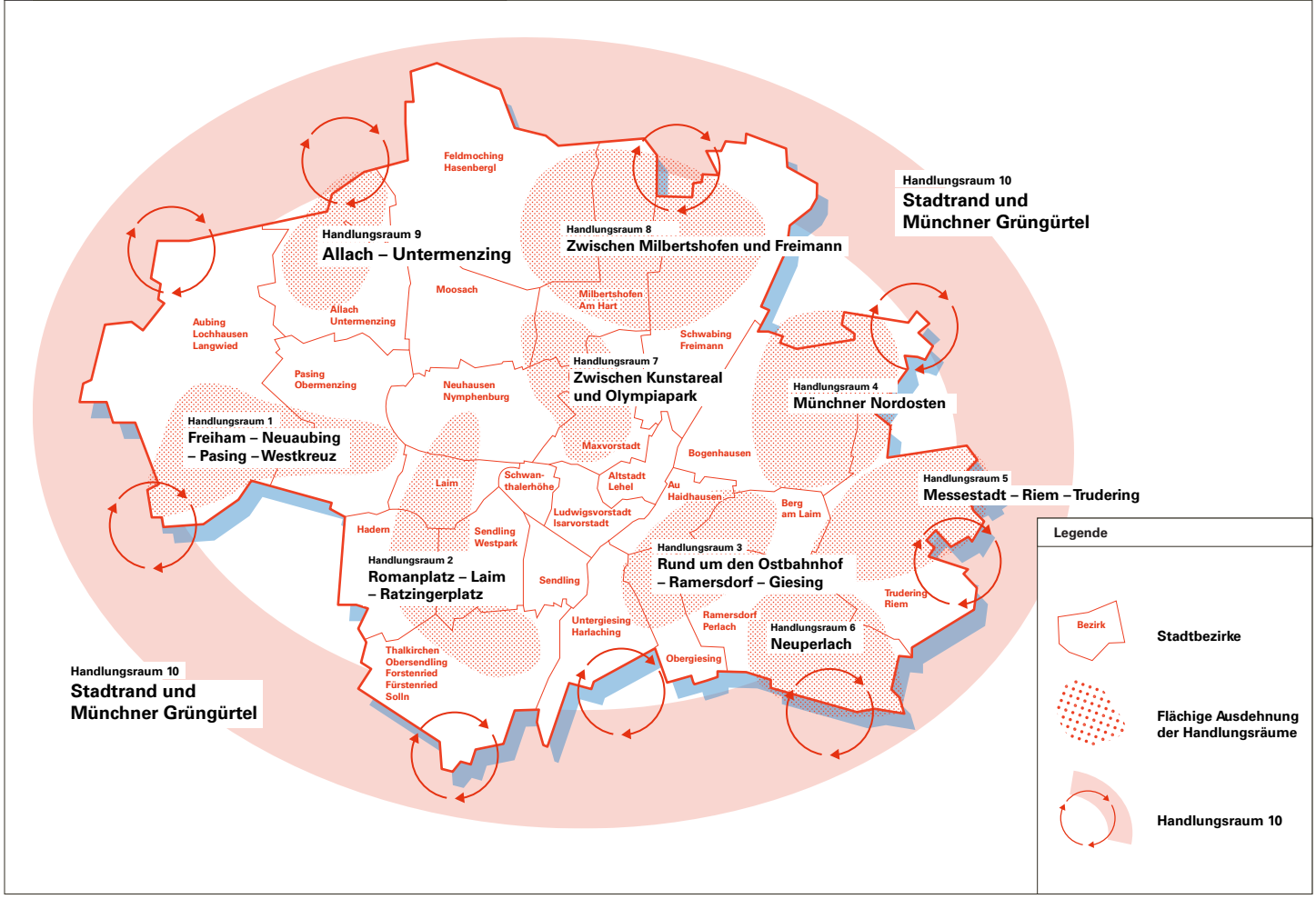
Für die Entwicklung von Handlungsraumkonzepten wird ein für jeden Handlungsraum individuelles Prozessdesign auf Grundlage von Mindestanforderungen (Qualitätsstandards) entworfen. Außerdem verfügen die Handlungsraummanagements oder externe Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer über einen „Werkzeugkoffer“ mit einer Vielzahl an Werkzeugen, die im sechsten Kapitel in den Kategorien „Beteiligung“, „Kommunikation“, „Planung“ und „Förderung“ beschrieben und mit erfolgreichen Referenzbeispielen unterlegt werden. Der Grundstock an Werkzeugen aus dem Modellprojekt wird im Werkzeugkoffer ergänzt um Formate, die sich in anderen Planungsprozessen in München oder in anderen Städten bewährt haben.

Eine regelmäßige Auswertung der Entwicklung im Handlungsraum ist Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Kommunikation des Handlungsraumansatzes und steigert somit den Rückhalt in der Öffentlichkeit und insbesondere in der Politik. Gleichzeitig können im Zuge der Auswertung neue Entwicklungsdynamiken in den Handlungsräumen identifiziert und Strategien sowie Maßnahmen entsprechend angepasst werden. Im siebten Kapitel werden Ansätze für die Auswertung von Entwicklungen in Handlungsräumen herausgearbeitet und anhand von erfolgreichen Referenzbeispielen veranschaulicht.

Da sich die Rahmenbedingungen für die gesamtstädtische und kleinräumige Entwicklung Münchens im Laufe der Zeit verändern können, muss auch die Handlungsraumkulisse langfristig anpassbar sein. Handlungsräume können bei Bedarf zur Kulisse hinzugefügt oder auch aus der Kulisse entlassen werden – beispielsweise wenn die Betreuung im Rahmen des Handlungsraumansatz-

zes erfolgreich abgeschlossen wurde. Die Anpassbarkeit der Gebietskulisse fördert den bedarfsgerechten Einsatz von Ressourcen und erleichtert die Reaktion auf neue Dynamiken in der Stadtentwicklung. Im achten Kapitel werden die Grundzüge der Idee einer dynamischen Gebietskulisse dargestellt.

02 Die Handlungsräume der Stadtentwicklung im Überblick (Stand 2018)





# Organisationsstruktur für die Arbeit mit Handlungsräumen

Die Koordination und Durchführung von Abläufen, Partizipation und Planungen in Handlungsräumen sind mit komplexen Prozessen verbunden, in denen auf unterschiedlichen Ebenen Verwaltung, Politik, Bürgerinnen und Bürgern und weitere Akteurinnen und Akteure einbezogen und angesprochen werden müssen. Dabei geht es einerseits darum, bestehende Organisationsstrukturen miteinander zu verknüpfen, so dass Synergieeffekte bestmöglich genutzt werden können – andererseits werden neue Strukturen eingeführt, die an die spezifischen Bedarfe der Handlungsräume angepasst sind. Grundlage für eine legitimierte Organisationsstruktur, die optimal in bestehende politische und Verwaltungsstrukturen eingebunden ist, ist ein klarer politischer Auftrag. Zudem ist es für eine ergebnisorientierte, akteursübergreifende Steuerung von großer Bedeutung, dass ein Zukunftsbild für die zukünftige Entwicklung eines Handlungsraums entworfen wird, auf das sich alle Beteiligten verständigen und an dessen Umsetzung sie gemeinsam arbeiten wollen.

## 2.1 Handlungsraummanagement als Akteur an der Schnittstelle von Verwaltung, Politik, institutionellen Akteurinnen und Akteuren und Bürgerinnen und Bürgern

### Verankerung des Handlungsraummanagements

Um die komplexen Veränderungsprozesse in den Handlungsräumen zu koordinieren, wird eine Managementstruktur eingerichtet. Jeder Handlungsraum wird durch eine hauptamtliche Managerin bzw. einen Manager koordiniert, die bzw. der in der Hauptabteilung Stadtentwicklungsplanung im Referat für Stadtplanung und Bauordnung angesiedelt ist. Die Handlungsraum-

managerin bzw. der Handlungsraummanager gibt dem Handlungsraum ein „Gesicht“ und den Akteurinnen und Akteuren des Handlungsraums eine zentrale Ansprechpartnerin bzw. einen zentralen Ansprechpartner. Die Zugehörigkeit zur Verwaltung trägt dazu bei, dass die Handlungsraummanagerin bzw. der Handlungsraummanager von lokalen Akteurinnen und Akteuren als unmittelbare Partnerin bzw. als unmittelbarer Partner in der Verwaltung wahrgenommen wird und „kurze Wege“ zu anderen Referaten und Abteilungen der Verwaltung möglich sind.

Ihre bzw. seine Kompetenzen ergeben sich aus der im Beschluss (→ Kapitel 3.1) formulierten Stellenbeschreibung. Der Handlungsraummanagerin bzw. dem Handlungsraummanager wird zur Unterstützung für die Arbeit im Handlungsraum eine Projektgruppe mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Referat für Stadtplanung und Bauordnung zur Seite gestellt. Zusammen bilden die Managerin bzw. der Manager und die Projektgruppe das Handlungsraummanagement. Die Zusammensetzung des Handlungsraummanagements kann je nach Bedarf zu unterschiedlichen Zeitpunkten variieren. In Phasen mit erhöhtem Zeitaufwand kann das Team durch zusätzliches Personal aus der Verwaltung oder auch durch externe Auftragnehmer bzw. Auftragnehmerinnen unterstützt werden.

Der Stellenbedarf für das Handlungsraummanagement wird im Rahmen des Stadtratbeschlusses (→ Kapitel 3.1) für die Konzepterstellung formuliert. Das heißt, dass das Management in der Regel zu Beginn der Konzeptphase eingerichtet wird.

### Aufgaben des Handlungsraummanagements

Insgesamt erfüllt das Handlungsraummanagement ein komplexes Aufgabenprofil, das vielfältige Kompetenzen erfordert:

**Geschäftsführung** – Das Handlungsraummanagement übernimmt innerhalb eines Handlungsraums die Geschäftsführung für die Erstellung und Umsetzung des Handlungsraumkonzepts.

**Netzwerk und Kommunikation** – Als „Spinne im Netz“ ist das Handlungsraummanagement zentraler Ansprechpartner und Vermittler für die lokalen Akteurinnen und Akteure und Bewohnerinnen und Bewohner im Handlungsraum. So stellt es für diese eine wichtige Schnittstelle zu verschiedenen Ebenen der Politik und Verwaltung dar. Weiterhin ist es für die Außendarstellung des Handlungsraums zuständig und sorgt dafür, dass Informations- und Kommunikationsebenen transparenter und für die Vielzahl an Beteiligten verständlich gemacht werden.

**Beteiligung und Planungskultur** – Das Handlungsraummanagement stellt die Aktivierung und regelmäßige Beteiligung der Akteurinnen und Akteure im Handlungsraum sicher und leistet einen Beitrag dazu, dass ein gemeinsames Planungsverständnis im Raum entstehen kann. Dahingehend wirkt es als wichtiger Förderer einer kooperativen Verwaltungs- und Planungskultur. Innerhalb der Verwaltung gewährleistet das Handlungsraummanagement einen integrierten, fachübergreifenden Blick auf den Handlungsraum und leistet einen Beitrag zum Ausgleich von Interessenskonflikten.

**Überblick und Koordination** – Wie eine „Giraffe“ behält es einen Überblick über das, was im Handlungsraum passiert. Das Management hat den gesamten Handlungsraum im Blick, antizipiert Entwicklungen und Projekte, so dass passgenau und flexibel reagiert werden kann. Dabei übernimmt es eine Koordination zwischen den einzelnen Vorhaben und Projekten im Handlungsraum, so dass spezifische



Bedarfe, etwa für lokale Infrastrukturen oder „Zwischenräume“ zwischen Projektgebieten, rechtzeitig erkannt werden.

**Umsetzung und Förderung** – Das Handlungsraummanagement hat wie ein „Trüffelschwein“ ein Gespür dafür, Möglichkeiten und Gelegenheiten für Projekte zur Umsetzung des Handlungsraumkonzeptes zu suchen und zu finden. Es stößt Handlungsraum-Leitprojekte an und unterstützt – im Rahmen seiner Möglichkeiten – die Akteurinnen und Akteure im Handlungsraum bei der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten.

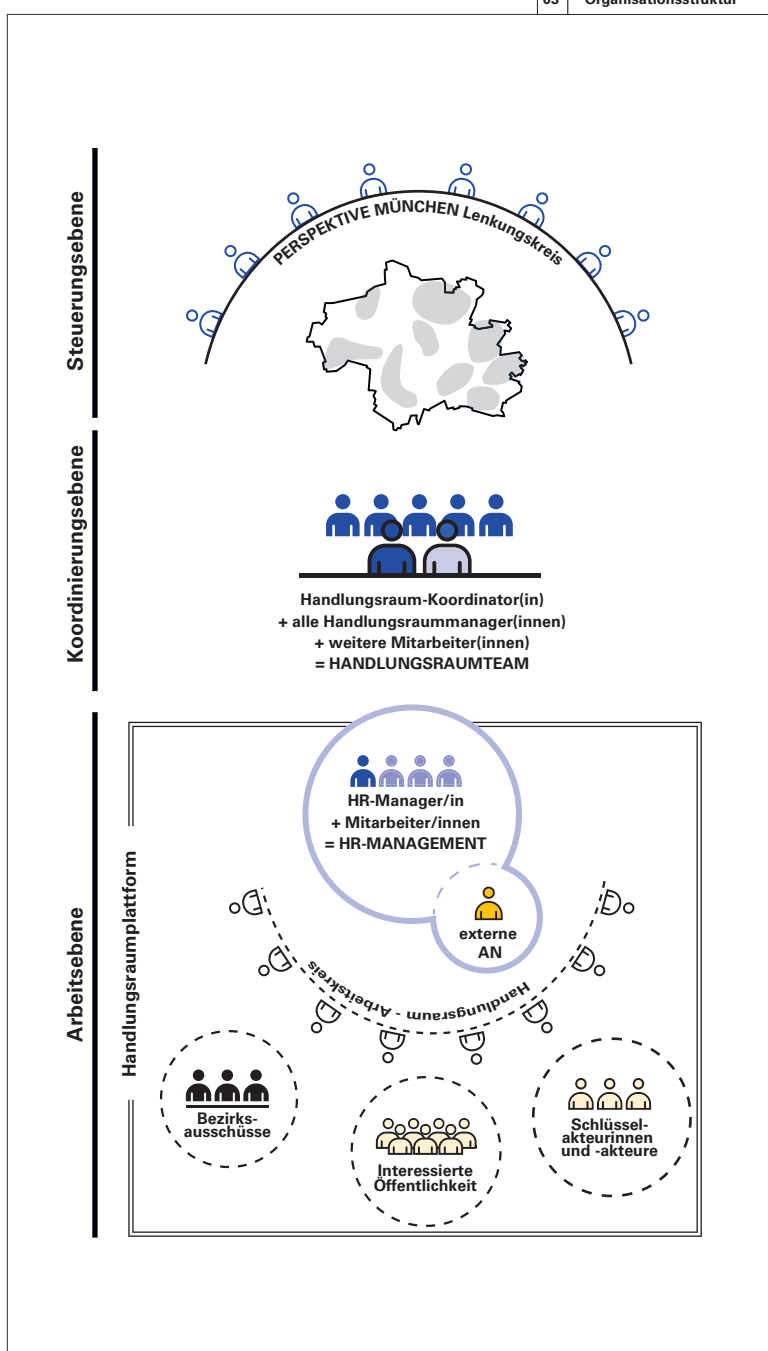
Die skizzierte Aufgabenbeschreibung für das Handlungsraummanagement zeigt, dass das Profil der Handlungsraummanagerin bzw. des Handlungsraummanagers in Richtung eines „All-roundtalents“ geht – eine Person, die vor Ort stark und vernetzt agiert und verschiedene Themen und Akteursgruppen integrieren kann. In München ist es im Hinblick auf die bestehende Ressortaufteilung sinnvoll, diese Person verwaltungsintern zu finden.

Die Handlungsraummanagerin bzw. der Handlungsraummanager sollte über ein breites Spektrum von Qualifikationen, Kenntnissen und Erfahrungen verfügen. Fachwissen zu Stadt- und Quartiersentwicklung, planerischen Prozessen und Beteiligungsverfahren und Erfahrung mit Arbeitsweisen und Abläufen in der Verwaltung sind unabdingbar, so dass Personen unterschiedlicher Professionen mit Stadt- und Raumbezug infrage kommen. Darüber hinaus müssen die Personen über die Fähigkeit, konzeptionell und interdisziplinär zu arbeiten, Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, etc. verfügen.

Bei der konkreten Konzeption der Stelle muss darauf geachtet werden, dass die Kompetenzen und die Rolle des Handlungsraummanagements klar definiert sind, damit es nicht zu einem

„Kompetenzgerangel“ kommt. Die Position des Handlungsraummanagements im Verhältnis zu den Bezirksausschüssen und dem Stadtrat sowie zur Verwaltung und zu bestehenden Strukturen muss gut austariert sein,

damit die neue Position die Akzeptanz findet, die zur Bewältigung der komplexen Aufgabenstellungen im jeweiligen Handlungsraum notwendig ist. Trotz aller möglichst scharfen und klar definierten Rollen und Aufgaben müssen



dem Handlungsraummanagement dennoch gewisse Freiheiten zugeschrieben werden, damit es referatsübergreifend agieren kann. Das Stellenprofil wird dabei individuell je nach Handlungsraum präzise definiert. Es ist denkbar, dass eine Managerin bzw. ein Manager zwei Räume abdeckt.

## 2.2 Organisationsebenen

Neben dem Handlungsraummanagement ist an der Arbeit mit den Handlungsräumen eine Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft beteiligt. Aus den Aufgaben und Kompetenzen der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure lässt sich eine grobe Organisationsstruktur auf drei Ebenen – der Steuerungs-, Koordinations- und Arbeitsebene – ableiten, die dabei hilft, Zuständigkeiten klar zu definieren.

### Steuerungsebene

Auf der Ebene der Steuerung agiert der Lenkungskreis der Perspektive München (LK PM), ein referatsübergreifendes Gremium unter Leitung der Hauptabteilung Stadtentwicklungsplanung des Referats für Stadtplanung und Bauordnung. Der Lenkungskreis begleitet auf Führungsebene die Vorbereitung, Erstellung und Umsetzung von Handlungsraumkonzepten. Er übernimmt insbesondere die dauerhafte Aufgabe, die Implementierung der (strategischen) Leitlinien und Ziele der Perspektive München in den Handlungsräumen zu überprüfen und entsprechend steuernd zu wirken. Es ist zu prüfen, ob die Zusammensetzung des bestehenden Gremiums für die Arbeit in den Handlungsräumen an die Erfordernisse einer teilräumlichen Betrachtung angepasst werden muss und in welchem Verhältnis der Lenkungskreis zu anderen referatsübergreifenden Lenkungsgremien mit teilräumlicher Ausrichtung wie der Lenkungsgruppe Stadtanierung steht.

### Koordinierungsebene

Die Koordinierungsebene bildet ein verwaltungsinternes Handlungsraumteam, das sich im Kern aus einer

Teamkoordinatorin bzw. einem Teamkoordinator, einer neu zu schaffenden Teamassistentin sowie den neu einzustellenden Handlungsraummanagerinnen bzw. Handlungsraummanagern (→ Kapitel 2.1) zusammensetzt und in der HA/21 angesiedelt ist. Das Handlungsraummanagement agiert sowohl auf der Steuerungs- als auch auf der Arbeitsebene geschäftsführend und bildet somit die Schnittstelle zwischen diesen beiden Ebenen. Die Teamkoordinatorin bzw. der Teamkoordinator kümmert sich um die Geschäftsführung der Steuerungsebene und überblickt die Entwicklungen in allen Handlungsräumen. Die Handlungsraummanagerinnen und -manager übernehmen die Geschäftsführung auf der Arbeitsebene für den entsprechenden Handlungsraum.

Voraussetzung für die Erstellung eines Handlungsraumkonzepts ist ein entsprechender Beschluss des Stadtrats, für den das Handlungsraumteam eine Vorlage vorbereitet. (→ Kapitel 3.1) Koordinierungs- und Steuerungsebene sind im Rahmen des Handlungsraumansatzes gemeinsam für alle Grundsatzentscheidungen zuständig, die keines politischen Beschlusses bedürfen.

### Arbeitsebene

Auf der Arbeitsebene erfordert die Organisation der Handlungsräume eine kooperative Struktur, über die es gelingt, sowohl politische Ebenen in die übergeordnete Zieldebatte einzubinden, wie auch das „alltägliche Geschäft“ im Handlungsraum mit Bürgerbeteiligung, Aushandlungsprozessen mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren und vor allem der Umsetzung von Projekten zu bewerkstelligen. Das Handlungsraummanagement (→ Kapitel 2.1) agiert auf dieser Ebene geschäftsführend. Diese Funktion übernimmt die jeweilige Handlungsraummanagerin bzw. der jeweilige Handlungsraummanager.

Um das Handlungsraummanagement bildet sich für jeden Handlungsraum ein Arbeitskreis nach dem Vorbild der Unterarbeitsgruppe (UAG) aus dem Modellprojekt. Der Arbeitskreis umfasst referatsübergreifend Vertreterinnen und Vertreter aus der

Verwaltung, die aus ihrer Tätigkeit eine besondere Expertise für den Handlungsraum mitbringen. Wenn sich innerhalb des Handlungsraums bereits andere Gebietskulissen wie Sanierungsgebiete befinden, empfiehlt es sich, auch deren Beauftragte (Quartiersmanagements) in den Arbeitskreis aufzunehmen, um eine bestmögliche Abstimmung zwischen den Strukturen zu ermöglichen. Der Arbeitskreis bildet zusammen mit dem Handlungsraummanagement, den Bezirksausschüssen, Schlüsselakteurinnen und -akteuren und interessierten Bürgerinnen und Bürgern die Handlungsraumplattform. Die Handlungsraumplattform umfasst also alle Akteurinnen und Akteure, die an der Entwicklung des Handlungsraums teilhaben und im Zuge der Konzepterstellung ein gemeinsames Planungsverständnis für den Handlungsraum entwickeln und später auch für eine erfolgreiche Umsetzung des Handlungsraumkonzeptes entscheidend sind.

Jeweils spezifisch muss geklärt werden, wie sich diese Arbeitsebene in den Handlungsräumen zu bestehenden Strukturen von beispielsweise Sanierungsgebieten verhält und ob bei bereits gut etablierten lokalen Strukturen überhaupt Bedarf an einem eigenständigen Handlungsraummanagement besteht. Gegebenenfalls kann die Aufgabe der Handlungsraummanagerin bzw. des Handlungsraummanagers durch eine zentrale Akteurin bzw. einen zentralen Akteur der bestehenden Strukturen übernommen werden. In der Vorbereitungsphase wird deshalb zunächst geprüft, inwiefern auf bestehende Koordinierungs- und Managementstrukturen in den Handlungsräumen (Bsp. Quartiersmanagement, Regionalmanagement, etc.) aufgebaut werden kann.

# 3

## Arbeitsphasen: Vorbereitung, Erstellung und Umsetzung von Handlungsraumkonzepten

Die Abläufe zur Erstellung und Umsetzung von Handlungsraumkonzepten müssen langfristig und auf unterschiedlichen Organisations- und Bearbeitungsebenen geplant werden. Drei aufeinander aufbauende Arbeitsphasen – Vorbereitungsphase, Konzeptphase und Umsetzungsphase – bilden dabei die Grundstruktur für die Arbeit mit den Handlungsräumen.

### Warum eine Einteilung in Phasen?

Die Arbeitsphasen dienen für die zuständigen Organisationsebenen als Orientierung für die Arbeit mit den Handlungsräumen. Sie helfen dabei, Arbeitsschritte und Ressourcenbedarfe langfristig zu planen und stellen die Vergleichbarkeit von Vorgehensweisen in den unterschiedlichen Handlungsräumen sicher. Insbesondere in den Bereichen der Steuerung und Finanzierung sind standardisierte Vorgehensweisen notwendig, da sie in besonderem Maße von politischen Entscheidungen und komplexen Zuständigkeiten abhängig sind. Innerhalb der Phasen werden Zuständigkeiten, Entwicklungsschritte, Meilensteine und Qualitätsstandards definiert, die für alle Handlungsräume geltend sind. Dadurch wird der langfristige Arbeitsprozess gegliedert und greifbar gemacht. Die Komplexität für die unterschiedlichen Akteure wird reduziert. Die Ergebnisse aus einer Phase sind immer eine notwendige Voraussetzung für die Arbeit in der darauffolgenden Phase.

### Meilensteine

Meilensteine markieren wichtige Übergänge im langfristigen Entwicklungsprozess von Handlungsräumen – sie sind an kurz-, mittel- und langfristige Ziele geknüpft. Meilensteine werden erreicht, sobald die Aufgaben für die Zielerfüllung einer Phase oder eines Entwicklungsschritts erfolgreich abgeschlossen wurden. Gleichzeitig werden mit ihnen die unmittelbar bevorstehende Phase oder Entwicklungsschritte eingeleitet. Meilensteine helfen den Akteurinnen und Akteuren dabei, die Ziele auf unterschiedlichen Arbeitsebenen im Blick zu behalten

und die Entwicklungsschritte entsprechend auszurichten. Es kann sich dabei um politische Beschlüsse, den Abschluss von Planungsschritten oder auch größere Veranstaltungen im Rahmen der Handlungsraumentwicklung handeln.

### Entwicklungsschritte

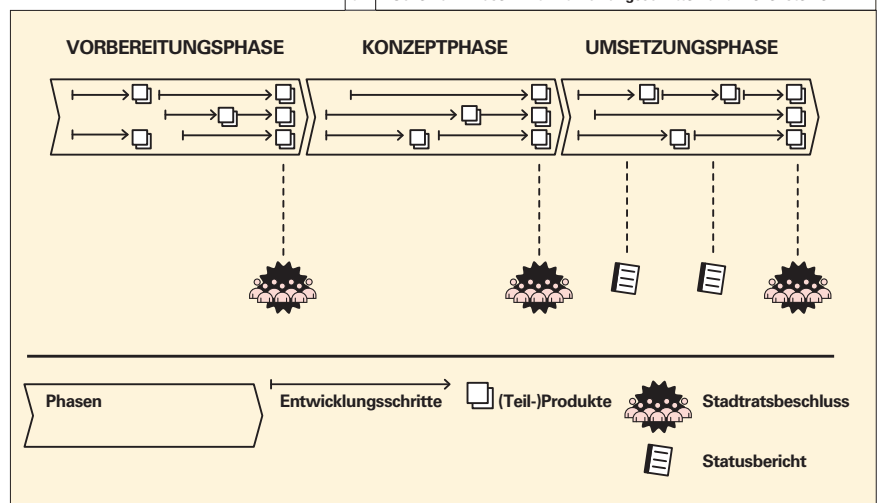
Innerhalb der Phasen durchlaufen die zuständigen Akteurinnen und Akteure Entwicklungsschritte auf unterschiedlichen Arbeitsebenen wie Konzeptentwicklung und -umsetzung, Beteiligung oder Kommunikation. Die wichtigsten Entwicklungsschritte für die Arbeit mit den Handlungsräumen werden im Rahmen der Phasen für die Arbeit mit Handlungsräumen festgelegt (→ Kapitel 3.1 – 3.3). Da die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in den Handlungsräumen variieren, sind angepasste Vorgehensweisen erforderlich. Daher werden für jeden Handlungsraum diejenigen Entwicklungsschritte ausgewählt, die für die Erfüllung der Qualitätsstandards benötigt werden. Für die Durchführung der Entwicklungsschritte steht den zuständigen Akteurinnen und Akteuren ein Repertoire an Werkzeugen für die Arbeit mit den Handlungsräumen zur Verfügung. (→ Kapitel 6).

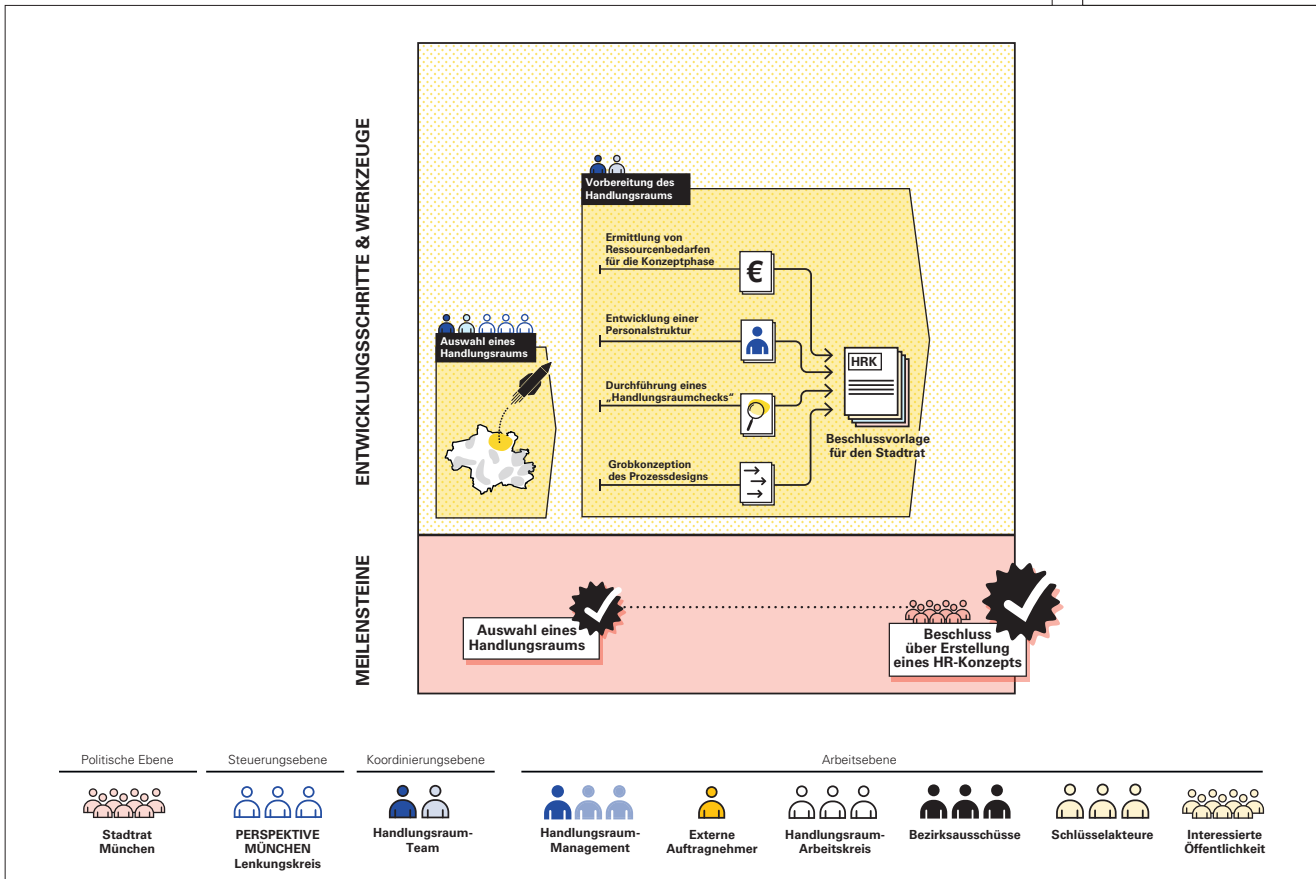
### Qualitätsstandards

Für die Entwicklung von Handlungsraumkonzepten und die Durchführung von Beteiligung und Kommunikation wurden im Rahmen des Modellprojekts Qualitätsstandards, die für alle Handlungsräume geltend sind. Qualitätsstandards beschreiben die Mindestanforderungen für die Arbeit mit den Handlungsräumen. Gleichzeitig definieren sie, wie sich die Arbeit mit Handlungsräumen im Vergleich zu anderen Kulissen unterscheidet. Die Qualitätsstandards werden in den folgenden Absätzen und Kapiteln aufgeführt und erläutert.

Da Handlungsräume durch unterschiedliche Begabungen, Herausforderungen und Voraussetzungen charakterisiert werden und angepasste, spezifische Herangehensweisen benötigen, muss die Einteilung in Phasen auch eine gewisse Flexibilität erlauben. Daher lässt die Grundstruktur ausreichende Freiheiten, um die präzise Ausgestaltung der Phasen mit Werkzeugen und Formaten an den spezifischen Charakteristika der Handlungsräume auszurichten. Die Grundstruktur dient dazu, das notwendige „Spielfeld“ für die Entwicklung der Handlungsräume aufzuspannen – ohne dabei jeden „Spielzug“ vorwegzunehmen.

04 Schema – Phasen mit Entwicklungsschritten und Meilensteinen





### 3.1 Vorbereitungsphase – Vorbereitung von Handlungsraumkonzepten

Während der Vorbereitungsphase werden die Grundlagen für den Entwicklungsprozess eines Handlungsraums gelegt. Zentraler Bestandteil der Vorbereitungsphase ist die Formulierung einer Beschlussvorlage für die Erstellung eines Handlungsraumkonzepts, die dem Stadtrat vorgelegt wird. Dazu werden vorbereitende Sondierungen – ein 'Handlungsraumcheck' – durchgeführt, um Ressourcenbedarfe zu ermitteln und Planungsschwerpunkte zu definieren. Weiterhin werden die Personalstrukturen für die Konzeptentwicklung festgelegt, der Bedarf für externe Leistungen ermittelt und ein zeitlicher „Fahrplan“ für die Konzeptphase entworfen. Die zentrale Koordination liegt während der Vorbereitungsphase beim Handlungsraumteam. Für jeden Handlungsraum ist spezifisch zu prüfen, ob die Projektgruppe um die Handlungsraummanagerin bzw. den

Handlungsraummanager bereits in der Vorbereitungsphase eingerichtet werden kann, damit sie die Möglichkeit erhält, an der Vorbereitung des Handlungsraums mitzuwirken. Die Vorbereitungsphase schließt mit dem Auftrag des Stadtrats zur Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts ab.

#### Arbeitsfelder/ Entwicklungsschritte in der Vorbereitungsphase

##### Handlungsraumcheck: „Grundlagen vorbereiten“

Im Rahmen eines ersten „Scans“ skizziert das Handlungsraumteam die Planungsschwerpunkte und -ziele für den Handlungsraum. Dazu werden grundlegende Planungsgrundlagen, vorhandene Daten und Statistiken der Referate und Fachabteilungen zusammengestellt und betrachtet. Das Handlungsraumteam identifiziert zentrale Schlüsselakteurinnen und -akteure und bindet diese bei Bedarf in den Handlungsraumcheck ein. Die bislang noch unscharfe räumliche Abgrenzung wird

geprüft und gegebenenfalls geschärft. Abschließend werden die Ergebnisse des Handlungsraumchecks der Steuerungsebene rückgekoppelt.

##### Prozessdesign konzipieren

Das Handlungsraumteam entwirft in der Vorbereitungsphase ein erstes Prozessdesign für die Durchführung der Konzeptphase, auf dessen Grundlage die Bedarfe für finanzielle und personelle Ressourcen grob kalkuliert werden können. Grundlage für den Entwurf eines Prozessdesigns sind die in Kapitel 3.2 formulierten Entwicklungsschritte und Qualitätsstandards für die Entwicklung von Handlungsraumkonzepten. Im Prozessdesign wird individuell für jeden Handlungsraum ein konkreter Fahrplan für die Erstellung eines Handlungsraumkonzepts definiert. Dazu legt das Handlungsraumteam eine Auswahl an Entwicklungsschritten fest, die für das Erreichen der Qualitätsstandards für Handlungsraumkonzepte erforderlich sind. Da die Planungsvoraussetzungen

zwischen den Handlungsräumen variieren, wird für jeden Handlungsraum spezifisch entschieden, welche Entwicklungsschritte absolviert werden müssen, um die Qualitätsstandards für Handlungsraumkonzepte zu erfüllen. Da das Prozessdesign zu Beginn der Konzeptphase durch das Handlungsraummanagement oder durch externe Auftragnehmerinnen bzw. Auftragnehmer präzisiert wird, muss der Entwurf des Handlungsraumteams ausreichend Spielräume für spätere Anpassungen offen halten.

#### **Einrichtung einer Personalstruktur und ggf. externe Beauftragung**

Das Handlungsraumteam entwickelt für den Zeitraum der Konzeptphase eine an die Bedarfe des Handlungsraums angepasste Personalstruktur für die Koordinierungs- und Arbeitsebene (→ Kapitel 2.1). Dazu wird zunächst eine geeignete Zusammensetzung für ein Handlungsraummanagement (→ Kapitel 2.2) ermittelt und der Bedarf an externen Dienstleistungen für die Durchführung der Konzeptphase geprüft. Die Zusammenstellung des Handlungsraummanagements und des Arbeitskreises auf der Arbeitsebene können im Laufe der Betreuung eines Handlungsraums an veränderte Arbeitsschwerpunkte oder-intensitäten angepasst werden.

#### **Ressourcenbedarfe für die Konzeptphase ermitteln**

Die Ermittlung von finanziellen und personellen Ressourcenbedarfen ist eine notwendige Voraussetzung für den Beschluss des Stadtrats zur Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts. Die Ressourcenbedarfe werden durch das Handlungsraumteam auf Grundlage des Prozessdesigns und der Personalstruktur für die Konzeptphase kalkuliert und variieren daher in den unterschiedlichen Handlungsräumen.

#### **Antrag für Stadtratsbeschluss verfassen**

Nach Abschluss der beschriebenen Entwicklungsschritte verfasst das Handlungsraumteam eine Beschlussvorlage für den Stadtrat zur Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts. Der Beschluss umfasst alle Leistungen und Ressourcen für die Konzeptphase.

#### **Politische Entscheidung einholen**

Der Stadtrat entscheidet nach Anhörung der räumlich tangierten Bezirksausschüsse über die Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts. Die positive politische Entscheidung bildet den Abschluss der Vorbereitungsphase. Der Übergang in die Konzeptphase erfolgt entsprechend der festgelegten Zeitplanung.



## **Qualitätsstandards Vorbereitungsphase**



### **Überzeugende Beschlussvorlage**

Da die Entscheidung beim Stadtrat liegt, ob ein Handlungsraum vertieft bearbeitet und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet wird, ist der politische Beschluss ein zentraler Meilenstein im Prozess. Die Zusammenstellung der Beschlussvorlage erhält daher die höchste Aufmerksamkeit in der Vorbereitungsphase. Alle Arbeitsschritte der Vorbereitungsphase dienen im Wesentlichen dazu, eine vollständige, bedarfsgerechte und überzeugende Beschlussvorlage anzufertigen.



### **Bedarfsgerechte Konzeption und Kalkulation**

Während der Vorbereitungsphase ist es eine zentrale Aufgabe, abzuschätzen, welchen Planung- und Betreuungsaufwand ein Handlungsraum tatsächlich benötigt. Die Bedarfe hängen stark von den vorhandenen Strukturen, Planungen und der Projektlage in einem Handlungsraum ab. Ein überladener Handlungsraum-Prozess kann auch negative Auswirkungen haben. Beispielsweise schwindet die Akzeptanz des Handlungsraumansatzes sobald sich herausstellt, dass Ressourcen überflüssig eingesetzt werden.



### **Konzentration auf das Wesentliche**

Da die Vorbereitungsphase auf Grundlage bestehender Ressourcen durchlaufen wird, sollten in dem Zeitraum nur die maßgeblich für die Erstellung der Beschlussvorlage erforderlichen Aufgaben erledigt werden.

### 3.2 Konzeptphase: Erstellung von Handlungsraumkonzepten

Die Konzeptphase umfasst die Erarbeitung des Handlungsraumkonzeptes. Mit Beginn der Konzeptphase greifen die in der Vorbereitungsphase entwickelten Personalstrukturen auf der Arbeitsebene. Spätestens von nun an übernimmt das eingerichtete Handlungsraummanagement die Federführung für den Prozess. Das Handlungsraummanagement koordiniert die Durchführung der im Prozessdesign definierten Entwicklungsschritte. Während der Konzeptphase werden die identifizierten Schlüsselakteurinnen und -akteure mobilisiert und gezielt im Rahmen der vorgesehenen Formate beteiligt. Das Ergebnis der Konzeptphase ist ein Handlungsraumkonzept, in dem die Ziele für den Handlungsraum formuliert, ein Zukunftsbild erstellt sowie mit einem Aktionsplan und konkreten Maßnahmen unterlegt werden.

Als Vorbereitung auf die Umsetzungsphase erstellt das Handlungsraummanagement einen Aktionsplan, der Maßnahmen und Umsetzungsansätze für die zukünftige Entwicklung des Handlungsraums umfasst. Auf Grundlage des Aktionsplans stellt das Handlungsraummanagement ein Finanzierungskonzept auf, das alle finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzungsphase umfasst. Die Konzeptphase ist abgeschlossen, sobald der Stadtrat das Handlungsraumkonzept, inkl. Aktionsplan und dessen Finanzierung beschlossen hat.

Für das Handlungsraumkonzept ist ein integrierter Planungsansatz gefordert, der eine Brücke zwischen der gesamtstädtisch-strategischen Ausrichtung und ihrer Übersetzung in den lokal-räumlichen Kontext schlägt. Durch die Planung sollen im Handlungsraum Entwicklungschancen in Bezug auf einen übergeordneten funktionalen und räumlichen Zusammenhang identifiziert werden. Im Rahmen des notwendigen Integrierten Handlungsraumkonzeptes sind u.a. die folgenden Schlüsselfragen zu klären:

Wie manifestieren sich die Ziele der strategischen und thematischen Leitlinien der Perspektive München konkret im ausgewählten Handlungsraum?

Was sind die anstehenden und künftigen Themen und Herausforderungen, wo liegen die strategischen Orte für (weitere) Projekte und wie lassen diese sich in einer überzeugenden stadträumlichen Strategie für den Handlungsraum zusammenführen?

Wie integriert sich das Gebiet in das Gefüge der Stadt und welche „Rolle“ spielt es innerhalb Gesamtstadt?

Welche Aufgaben übernimmt das Gebiet in Bezug zu angrenzenden Quartieren?

Wie sieht ein Zukunftsbild für den Raum aus?

#### **Arbeitsfelder und Entwicklungsschritte in der Konzeptphase**

##### **Den Handlungsraum analysieren**

Mit Hilfe einer Raumanalyse werden die zentralen Herausforderungen und Dynamiken für einen Handlungsraum herausgearbeitet und visualisiert. Im Modellprojekt hat sich eine zweistufige Raumanalyse mit einer sektoralen Analyse und einer anschließenden Querschnittsanalyse bewährt. (→ Teil A, Kapitel 3) Diese Analyse soll weniger auf Vollständigkeit ausgerichtet als vielmehr kompakt und auf Kernfragen zugespitzt sein.

Für die sektorale Analyse wird empfohlen, zunächst für jedes Themenfeld den Status Quo herauszuarbeiten, der eine Bestandsaufnahme von Einrichtungen, Flächen, Projekten, etc. in den jeweiligen Themenfeldern umfasst. Ziel ist es, einen Überblick über die Ausgangslage im Handlungsraum hinsichtlich der unterschiedlichen Themenfelder zu erhalten. In einem weiteren Schritt werden dann themenspezifische Dynamiken und Trends, Herausforderungen und Konflikte sowie Chancen und Risiken in einem Analyse-Fazit formuliert. Dieser Schritt bildet gleichzeitig den

Übergang von der Analysephase in die Strategieentwicklung.

Im Rahmen der sektoralen Analyse bietet sich eine Betrachtung der folgenden Themenfelder an:

- Demografie und Soziales
- Bauen und Wohnen
- Arbeit und Wirtschaft
- Freiraum
- Mobilität
- Bildung und Sport

Es können weitere Themenfelder ergänzt werden, wenn diese eine besondere Relevanz für den Handlungsraum haben.

Im Modellprojekt wurden auf Grundlage der sektoralen Analyse eine Querschnittsanalyse durchgeführt (→ Teil A, Kapitel 3.7). In der Querschnittsbetrachtung werden die sektoralen Erkenntnisse überlagert, sodass sich Wechselbeziehungen zwischen den sektoralen Themen herausarbeiten lassen und der integrierte Blick auf den Handlungsraum geschärft wird. Als Ausgangspunkt für eine inhaltliche Bündelung in der Querschnittsanalyse bieten sich die bereits querschnittorientierten strategischen Leitlinien der Perspektive München an:

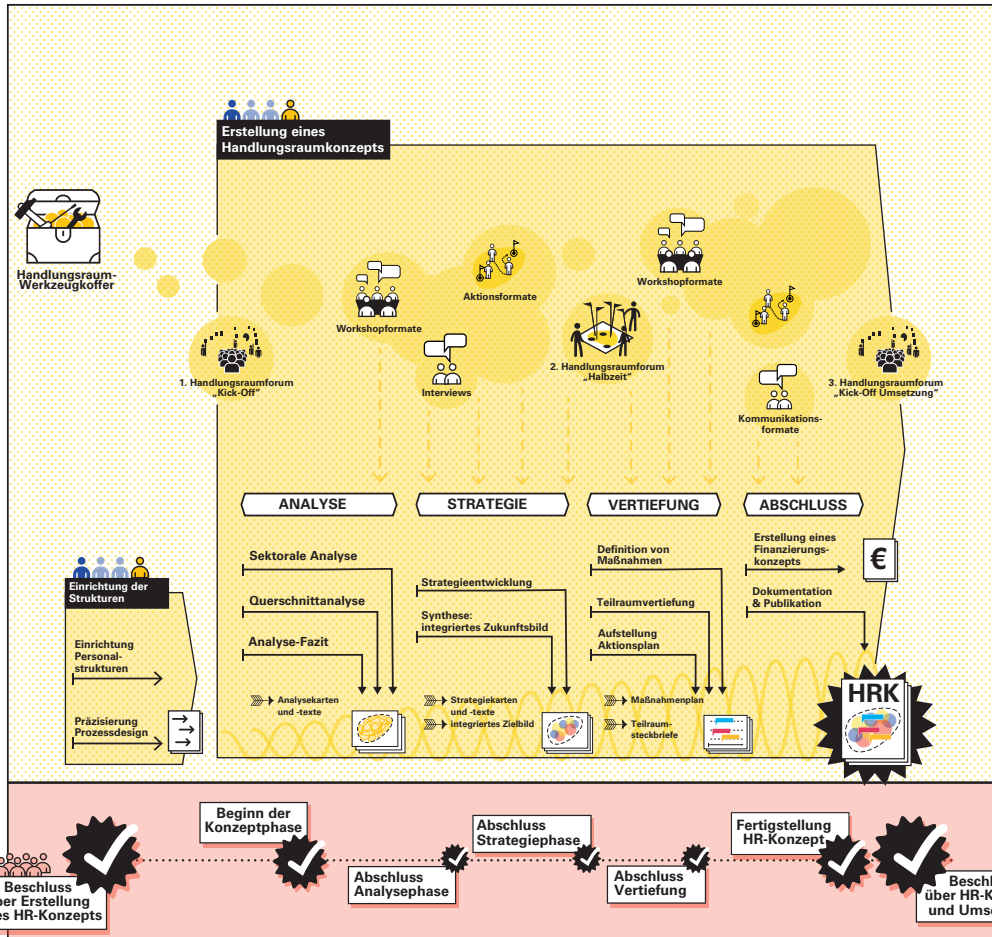
- Solidarische und engagierte Stadtgesellschaft
- Attraktivität und Ausstrahlung
- Qualitätsvolle und charakteristische Stadträume
- Weitsichtige und kooperative Steuerung

Aus der Querschnittsanalyse können in einem abschließenden Analyseschritt Schlussfolgerungen abgeleitet werden, die im Modellprojekt in folgenden Kategorien abgebildet wurden:

- Definition von Raumsystemen (räumlich-funktionale Gefüge im Handlungsraum, die themenübergreifend wichtige Funktionen bündeln, z.B. Quartiere, Achsen, Kerne, Freiraumsysteme)
- Darstellung von Dynamiken im Handlungsraum (Welche Räume stehen unter besonderem Trans-



ENTWICKLUNGSSCHRITTE & WERKZEUGE



Politische Ebene



Steuerungsebene



Koordinierungsebene



Arbeitsebene



formationsdruck?)

- Erstellung eines Akteursatlas (Darstellung und räumliche Verortung von Schlüsselakteurinnen und-akteuren im Handlungsraum)
- Definition von thematischen Zonen (Kennzeichnung von Räumen mit gemeinsamen Charakteristika, Problemlagen und Herausforderungen)
- Stärken/Schwächen (Überblick von spezifischen Stärken und Schwächen im Handlungsraum)

Für die Durchführung der Raumanalyse können das Handlungsraummanagement oder eine externe Auftragnehmerin bzw. ein externer Auftragnehmer auf die Planungsgrundlagen, vorhandene Daten und Statistiken der Referate und die Erkenntnisse aus Thematischen Werkstätten (→ Kapitel 6.3) zurückgreifen. Ergänzend werden Vor-Ort-Analysen und bilaterale Gespräche mit Schlüsselakteurinnen und-akteuren durchgeführt, um das Wissen über den Raum anzureichern.

### **Schlüsselakteurinnen und-akteure mobilisieren, interne und öffentliche Beteiligung sicherstellen**

Während der Konzeptphase werden die Schlüsselakteurinnen und-akteure im Handlungsraum mobilisiert und regelmäßig in die Konzeptentwicklung eingebunden. Das Handlungsraummanagement agiert dabei als „Spinne“ im Netzwerk der Akteurinnen und-akteure. Da sich ein Handlungsraum nur erfolgreich entwickeln kann, wenn das Konzept von den lokalen Akteurinnen und-akteuren getragen und umgesetzt wird, erhält ihre Mobilisierung einen hohen Stellenwert. Die lokalen Akteurinnen und-akteure werden in der Konzeptphase frühzeitig und kontinuierlich eingebunden, um lokalen Rückhalt für den Prozess zu erhalten, Widerstände zu vermeiden und spezifische Bedarfe im Handlungsraum zu ermitteln. Zu Beginn der Konzeptphase organisiert das Handlungsraummanagement eine Auftaktveranstaltung im Handlungsraum („1. Handlungsraumforum“), um die Schlüsselakteurinnen und-akteure über das Vorhaben zu informieren und sie in einen ersten Dialog treten zu lassen.

Die Intensität der Beteiligung ist für

die einzelnen Akteursgruppen unterschiedlich. Im Folgenden werden die wichtigsten Akteursgruppen mit ihren Aufgaben und ihrer Bedeutung für die Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts dargestellt:

#### **Handlungsraum-Arbeitskreis:**

Um das Handlungsraumkonzept mit bestehenden Planungen und Bedarfen der Referate abzugleichen, werden in der Konzeptphase regelmäßige Workshops im Rahmen eines Handlungsraum-Arbeitskreises durchgeführt. Die ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Referate sind wichtige Schlüsselakteurinnen und-akteure für die Handlungsräume. Ihr Wissen über lokale und gesamtstädtische Entwicklungen und Bedarfe in unterschiedlichen Themenfeldern bildet eine wesentliche Grundlage für die inhaltliche Entwicklung des Handlungsraumkonzepts.

#### **Bezirksausschüsse:**

Im Kreis der Schlüsselakteurinnen und-akteure sind die betroffenen Bezirksausschüsse hervorzuheben, da sie politisch legitimiert sind, als starke Multiplikatoren wirken und über ein reiches Wissen zum Raum verfügen. Sie werden regelmäßig über die Konzeptentwicklung informiert und über geeignete Formate (→ 6.1) in den Prozess einbezogen, so dass Vertrauen aufgebaut werden, lokales Wissen in die Erstellung des integrierten Handlungsraumkonzeptes einfließen und mögliche Konflikte frühzeitig identifiziert werden können.

#### **Weitere Schlüsselakteurinnen und-akteure, Initiativen, Projektentwicklerinnen und-entwickler, etc.:**

Neben den Schlüsselakteurinnen und-akteuren aus der Verwaltung und Politik gibt es in den Handlungsräumen weitere Schlüsselakteurinnen und-akteure, die im Rahmen von Workshops gezielt in den Bearbeitungsprozess einbezogen werden. Zu diesen Schlüsselakteurinnen und-akteuren zählen u.a. Initiativen, Vereine, Projektentwicklerinnen und-entwickler, Kulturtreibende oder Einzelhandelszusammenschlüsse. Diese Akteurinnen und Akteure leisten mit ihren individu-

ellen Perspektiven wichtige inhaltliche Beiträge für die Konzeptentwicklung und sind potentielle Katalysatoren für die Umsetzung von Maßnahmen des Handlungsraumkonzepts.

#### **Breite Öffentlichkeit:**

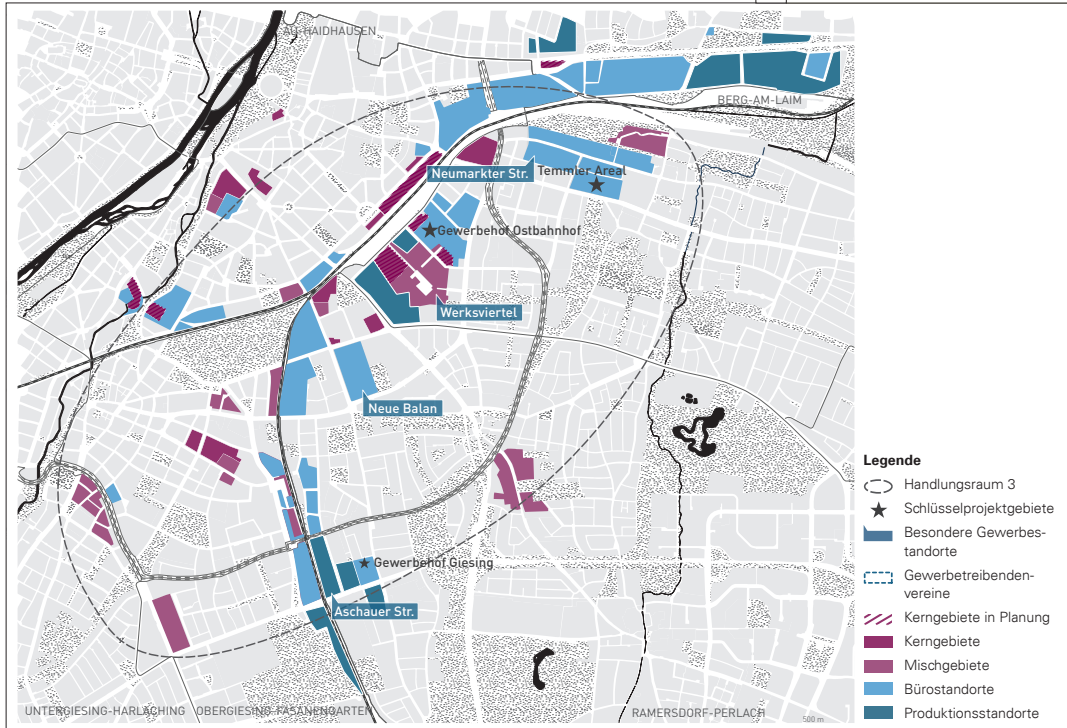
Die breite Öffentlichkeit wird während des Prozesses gezielt im Rahmen von Veranstaltungen und niederschweligen Beteiligungsformaten in den Dialog einbezogen. Besondere Aufmerksamkeit gilt an dieser Stelle infrastrukturelevanten Zielgruppen wie Jugendlichen, Kindern, Seniorinnen und Senioren sowie Migrantinnen und Migranten, die über geeignete Formate beteiligt werden können (→ Kapitel 6.1). Das Handlungsraummanagement entwickelt geeignete Kommunikationsstrukturen (→ Kapitel 6.2), um die Öffentlichkeit dauerhaft über die Entwicklung im Handlungsraum zu informieren.

#### **Zielbild und Strategien entwickeln**

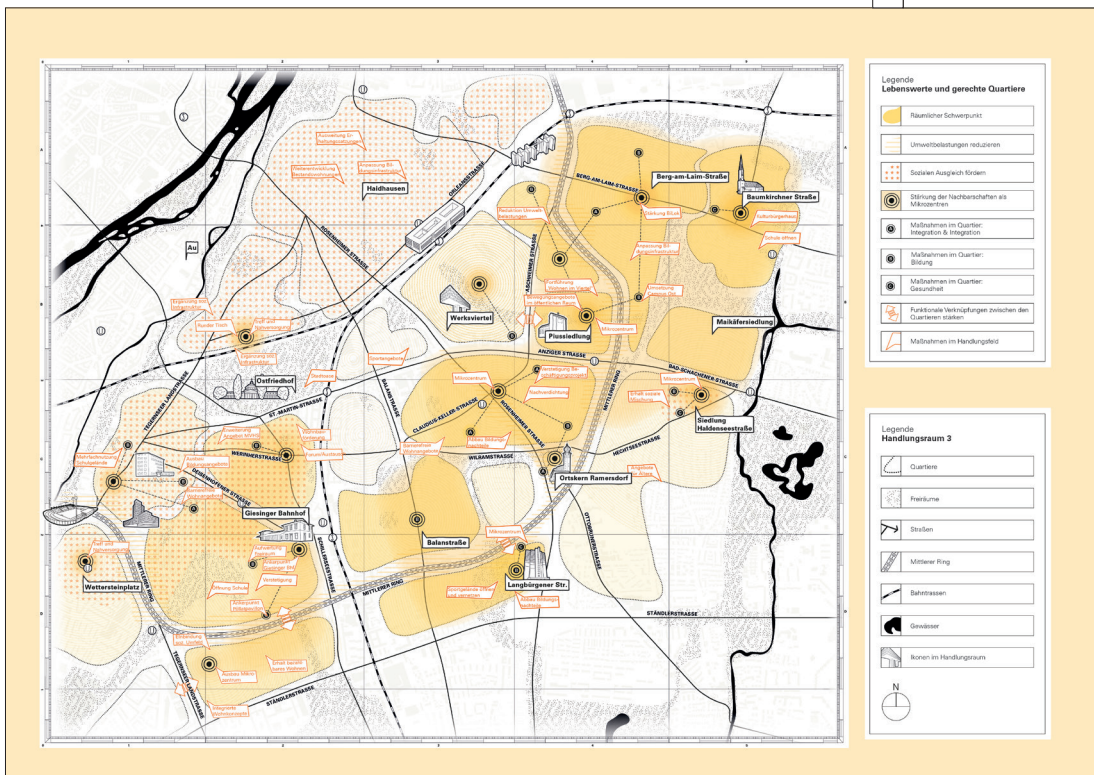
Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse werden Ziele für den Raum formuliert und Strategien für die zukünftige Entwicklung des Handlungsraums entwickelt. Die Grundlage hierfür bilden die gesamtstädtischen strategischen Überlegungen der Perspektive München, die für den Raum konkretisiert werden. Empfohlen wird die Definition von drei bis vier Strategiefelder, da eine größere Anzahl wenig einprägsam und schwer zu kommunizieren sind. In den Strategiefeldern werden die zentralen Themenfelder für den Handlungsraum gebündelt und in einen Zusammenhang zueinander gebracht (→ vgl. Teil A, Kapitel 4.2 – 4.4). Die Strategien werden sowohl schriftlich als auch (kartografisch) abgebildet, die Karten sollten räumliche Schwerpunkte der Themenkomplexe abbilden. Durch dieses Vorgehen werden die strategischen Aussagen auf die konkreten Räume im Handlungsraum übertragen. Ergänzend können Teilraumsteckbriefe (→ vgl. Teil A, Kapitel 5) erstellt werden, um die strategischen Aussagen für Schlüsselorte zu präzisieren und in Hinblick auf die Umsetzungsphase zu operationalisieren. Die Strategiefelder werden in einem integrierten Zukunftsbild für



07 Analysekarte: Arbeit und Wirtschaft



08 Strategiekarte



## Am Nockherberg

Das Teilgebiet nördlich der Regerbrücke bildet den Übergang von Giesing in die Au und stellt mit der Ohlmüllerstraße die Verbindung bis zur Isar her. Es wurde geprägt von der Paulaner Brauerei, die in der Au sowohl Bier produzierte als auch Gastronomie betrieb. Der zentrale Ort im öffentlichen Leben ist der Mariahilfplatz, der bereits unterhalb der Isarhangkante liegt. Er ist für Wochenmärkte und die „Auer Dul“ bekannt ist. Mit dem Ende des Produktionsbetriebs der Paulaner-Brauerei wurden erhebliche Flächen zwischen der Bahnlinie und der Ohlmüllerstraße frei, die für eine städtebauliche Entwicklung genutzt werden und den Charakter des Viertels als Wohnquartier stärken. Der Biergarten am Nockherberg als identitätsstiftender Ort und Verweis auf die Geschichte als Ort der Bierproduktion bleibt erhalten.

### Begabungen

- Identitätsort mit dem Biergarten am Nockherberg und Mariahilfplatz
- Lagegut nahe der Isar
- Potential für städtebauliche Entwicklung (neue Wohnungen, neue öffentliche Freiräume)

### Herausforderungen

- Integration der neuen Stadtbausteine in ein gewachsenes Viertel
- Verkehrszunahme durch Bevölkerungszuwachs, u.a. Paulaner-Areal und Weltenstraße
- Veränderung der Bevölkerungsstruktur durch Zuzug
- Ungünstige verkehrliche Anbindung nach Giesing
- Neu entstehende Nachbarschaften, Verbindung von Neu und Alt

### Maßnahmen Öffentliche Räume und Kerne

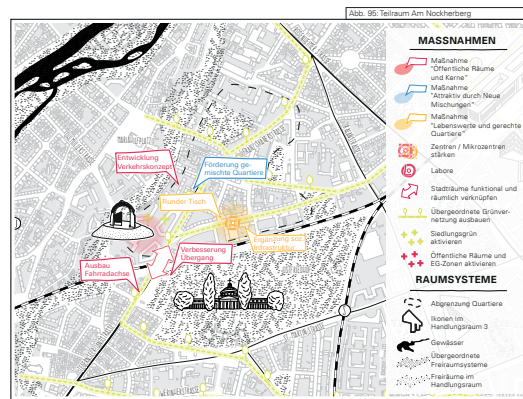
- Verbesserung des Übergangs nach Giesing (z.B. Regerbrücke)
- Entwicklung eines Verkehrskonzeptes für neue Wohnprojekte unter Berücksichtigung des Bestandes

### Maßnahmen Attraktiv durch neue Mischung

- Nutzung der Neubauprojekte zur Förderung gemischter Quartiere

### Maßnahmen Lebenswerte und gerechte Quartiere

- Bedarfsgerechter Ausbau der sozialen Infrastruktur, z.B. Neubau von Kitas, Ausbau Grundschule und Nachbarschaftstreff
- Schaffung eines Forums (z.B. Runder Tisch) für den Austausch zwischen den Bewohnern in Neubauprojekten und Bestandsgebieten



den Handlungsraum zusammengeführt (→ vgl. Teil A, Kapitel 4.1). Als lebensweltlich illustrierte Karte des Handlungsraums ist das Zukunftsbild eine Schlüsselgrafik für die Kommunikation des Handlungsraumkonzepts.

## Einen Maßnahmen- und Aktionsplan erstellen

Der Maßnahmen- und Aktionsplan (im Folgenden kurz „Aktionsplan“) wird zum Abschluss der Konzeptphase erstellt und umfasst Vorschläge für Maßnahmen, die aus den Strategiefeldern des Handlungsraumkonzepts abgeleitet werden und die vom Handlungsraummanagement weiterentwickelt und konkretisiert werden. Aufgezeigt werden zudem die wichtigsten raumwirksamen Maßnahmen, die ohnehin stattfinden („Sowieso-Maßnahmen“), etwa weil sie als Regelaufgaben der öffentlichen Hand gelten oder unabhängig von der Ausweisung des Gebietes als Handlungsraum bereits

beschlossen und umgesetzt werden. In der Umsetzungsphase können Aktionspläne weiterbearbeitet und an ggf. veränderte Rahmenbedingungen und akute Prioritäten angepasst werden.

Ein Aktionsplan umfasst dabei eine Auflistung von Maßnahmen unterschiedlicher Größenordnungen und Zeithorizonte. Der Aktionsplan sollte auch die Akteursvielfalt in den Handlungsräumen abbilden. Er umfasst sowohl Maßnahmen der öffentlichen Hand als auch von privaten Trägerinnen und Trägern, Vereinen oder zivilgesellschaftlichen Initiativen. Damit wird die Umsetzung des Handlungsraumkonzepts – dem kooperativen, integrierten Ansatz folgend – auf mehreren Schultern verteilt. In einem nächsten Schritt werden die Maßnahmen priorisiert und in einen groben Zeitplan überführt. Dabei gelten die folgenden Prinzipien, deren Anwendbarkeit in jedem Handlungsraum von den spezifischen Maß-

nahmen und Akteurskonstellationen abhängig sind:

→ Es bietet sich an, mittel- und langfristige Projekte wie Infrastrukturmaßnahmen möglichst frühzeitig in der Umsetzungsphase anzustoßen, damit sie über einen längeren Zeitraum im Rahmen des Handlungsraummanagements betreut werden können. Dabei können Mittel für das „Anstoßen“ der Projekte, d.h. Gutachten, Wettbewerbe, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungsaktivitäten etc., über die Anschubpauschale angefragt werden. Die Mittel für dieses „Anstoßen“ der Projekte werden über die Anschubpauschale (→ Kapitel 4.2) finanziert. Die „reifen“ Projekte werden dann über die Fachreferate im Mehrjahresinvestitionsprogramm der Landeshauptstadt München angemeldet und wie Projekte außerhalb der Handlungsräume umgesetzt.

→ Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen verteilen sich in Absprache mit den

beteiligten Akteurinnen und Akteuren auf die gesamte Umsetzungsphase, damit Ressourcen zeitlich gleichmäßig verteilt und eine permanente Aufmerksamkeit gewährleistet wird. Sie werden ebenfalls aus der Anschubpauschale finanziert. Zu Beginn der Umsetzungsphase kann eine Reihe von kleineren Maßnahmen als „Leitprojekte“ mit einfachem Zugriff umgesetzt werden, um frühzeitig eine Sichtbarkeit zu erzeugen und potentielle Akteurinnen und Akteure für weitere Aktivitäten zu motivieren.

→ Labore sind Umsetzungsinstrumente, die das temporäre Austesten von räumlichen und programmatischen Eingriffen ermöglichen. Sie werden frühzeitig in der Umsetzungsphase eingerichtet, da sie zunächst eine Testphase und die Evaluation durchlaufen. Zudem liegt ein wesentlicher Sinn in den Labor-Projekten darin, Erkenntnisse zu gewinnen, die in verstetigte, langfristige Vorhaben einfließen, die dann ebenfalls noch im Handlungsraum realisiert werden. Daher bedürfen die Labore einer langfristigen Betreuung durch das Handlungsraummanagement. Sie werden ebenfalls über die Anschubpauschale finanziert.

### Ein Finanzierungskonzept erstellen

In einem Finanzierungskonzept werden zunächst primär die Mittel der Anschubpauschale erfasst und das Handlungsraummanagement kann vorschlagen, welche Vorhaben mit Priorität in Angriff genommen werden sollen. Darüber hinaus werden alle Ressourcen in Abstimmung mit den Fachressorts und der Stadtkämmerei aufgeführt, die für die Betreuung des Handlungsraums durch das Handlungsraummanagement während der Umsetzungsphase und die damit verbundenen Aktivitäten zur Beteiligung und Kommunikation erforderlich sind. Außerdem werden die geplanten Vorhaben mit entsprechenden Ressourcenbedarfen unterlegt, so dass sie korrekten Haushaltstiteln, Förderprogrammen etc. zugeordnet und dann im Rahmen der zuständigen Fachplanungen konkretisiert werden können.

### Qualitätsstandards für die Erstellung von Handlungsraumkonzepten

Durch die Qualitätsstandards für die Erstellung von Handlungsraumkonzepten wird sichergestellt, dass die Handlungsraumkonzepte im Zuge eines kooperativen, offenen und integrierten Entwicklungsprozess entstehen. Zudem wird durch die Qualitätsstandards die Vergleichbarkeit der Prozesse und Konzepte in den unterschiedlichen Handlungsräumen erhöht.



## Qualitätsstandards Konzeptphase



### Integrierter Ansatz

Der integrierte Ansatz ist ein Leitprinzip der Perspektive München und soll sich auch in den Handlungsraumkonzepten niederschlagen. Durch integrierte Planung lassen sich Maßnahmen gezielt aufeinander abstimmen und somit Synergien und Planungsmehrwerte erzeugen. Die Entwicklung von Handlungsraumkonzepten darf nicht auf planungsnahen Fachleute beschränkt sein. Auch andere, planungsferne Akteurinnen und Akteure müssen im Sinne des integrierten und interdisziplinären Ansatzes involviert werden. Die Aufgabe der Planungsverantwortlichen liegt u.a. darin, die Vielfalt an Erkenntnissen aus einem fachlich breit angelegten Prozess in integrierten Planungen abzuwägen, auszuformulieren und in einen räumlichen Bezug zu setzen.



### Offenheit der Planung

Die Planungen müssen dynamisch und flexibel sein und sollen permanent weiterentwickelt werden. Damit kann gewährleistet werden, dass die Planungen und Maßnahmen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.



### Vielfalt der Werkzeuge nutzen

Für die Arbeit mit den Handlungsräumen steht eine Vielzahl an Werkzeugen (→ Kapitel 6) zur Verfügung, die eine kooperative Planungskultur fördern und an die jeweiligen Bedarfe angepasste Vorgehensweisen ermöglichen. Die Qualitäten und Adressaten der Werkzeuge sind dabei sehr unterschiedlich. Ein gutes Prozessdesign nutzt die Vielfalt an Werkzeugen aus, sodass die Konzeptentwicklung auf Grundlage einer möglichst differenzierten Auseinandersetzung mit dem Raum erfolgen kann



## BETEILIGUNG IM MODELLPROJEKT

**10-11)** Stadtspaziergang durch den Handlungsraum – "Giesing in Transformation"

**12)** Expert(innen)workshop

**13-15)** Handlungsraumforum mit begehbarem Plan

10



11



12







### 3.3 Umsetzungsphase – Arbeiten mit Handlungsraumkonzepten

Die Umsetzungsphase beginnt nach der erfolgten politischen Entscheidung des Stadtrats über das Handlungsraumkonzept. Der Handlungsraum wird in der Umsetzungsphase weiterhin durch die Projektgruppe um die Handlungsraummanagerin bzw. den Handlungsraummanager betreut – je nach Bedarf können sowohl qualitative als auch quantitative Veränderungen an der Personalstruktur vorgenommen

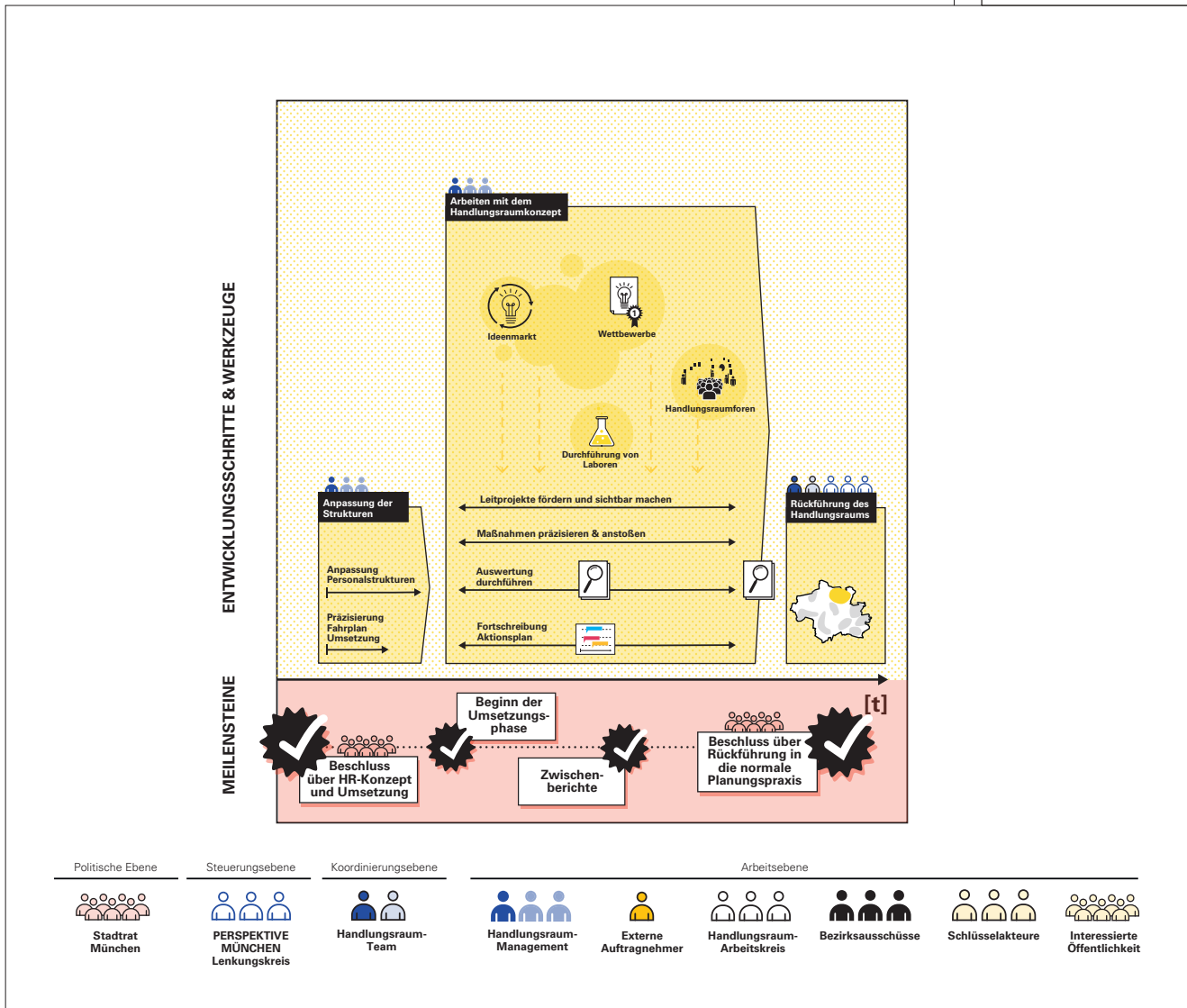
werden. In dieser Phase steht im Fokus, Maßnahmen anzustoßen und umzusetzen, Netzwerke zu verstetigen, verlässliche und effektive Kommunikationsstrukturen weiterzuentwickeln, eine kontinuierliche Beteiligung und Information sicherzustellen und die Evaluierung auf den Weg zu bringen. Im letzten Abschnitt dieser Phase wird im Rahmen einer regelmäßigen Evaluation geklärt, ob das Handlungsraumkonzept bzw. der Aktionsplan fortgeschrieben werden oder ob der Handlungsraum wieder in die normale Planungspraxis entlassen wird.

#### Arbeitsfelder/ Entwicklungsschritte in der Umsetzungsphase

##### Maßnahmen präzisieren

Für die Fortsetzung der Arbeit mit dem Handlungsraum 3 findet zu Beginn der Umsetzungsphase eine vertiefende Abstimmung zwischen dem neuen Handlungsraummanagement und den Bezirksausschüssen statt, in der die im Handlungsraumkonzept vorgeschlagenen Maßnahmen präzisiert, zur Abstimmung gestellt und priorisiert werden. Ziel ist es, Maßnahmen zu benennen und zu verorten, die sich realisieren lassen und für deren Umsetzung die

16 Ablauf Umsetzungsphase



Unterstützung vor Ort einzuholen. Diese Vorgehensweise wird auch für die Arbeit mit den weiteren Handlungsräumen empfohlen.

### **Maßnahmen anstoßen**

Die im Handlungsraumkonzept definierten Maßnahmen werden durch die beteiligten Akteurinnen und Akteure in die Wege geleitet. Als Grundlage für die Umsetzung von Maßnahmen dient der Aktionsplan, in dem die Maßnahmen formuliert und zeitlich verortet sind.

### **Kommunikation und Netzwerkbildung/-pflege verstetigen**

Das Handlungsraummanagement nimmt während der Umsetzungsphase weiterhin die Rolle als zentraler Vermittler zwischen den Akteurinnen und Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft ein. Die Kommunikationsstrukturen im Handlungsraum werden so ausgebaut und verstetigt, dass sie zielorientierte Planung und Umsetzung von Projekten im Raum ermöglichen. Eine Auswahl an Kommunikationswerkzeugen wird in → Kapitel 6.2 dargestellt.

### **Leitprojekte fördern und sichtbar machen**

Durch unterschiedliche Formen der Projektförderung kann das Handlungsraummanagement gezielt Projekte, Initiativen und Aktivitäten unterstützen, wenn diese einen Beitrag zur Entwicklung im Handlungsraum leisten. Leitprojekte des Handlungsraums können im Rahmen von Wettbewerben, Veranstaltungen oder Publikationen identifiziert und sichtbar gemacht werden. (→ Eine Reihe an möglichen Formaten zur Förderung und Sichtbarmachung von Leitprojekten werden in Kapitel 6.4 vorgestellt).

### **Auswertung und Berichterstattung durchführen**

Während der Umsetzungsphase führt das Handlungsraummanagement Auswertungen zur Entwicklung im Handlungsraum durch (→ Kapitel 7). Zur Durchführung der Auswertung kann das Handlungsraummanagement auf die bestehenden Monitoring- und

Evaluationssysteme der Referate zurückgreifen, sofern diese Aussagen über die Entwicklungen im Handlungsraum zulassen. Außerdem können im Rahmen der Auswertung Sachstände von Leitprojekten dargestellt und qualitative Einschätzungen zu den Entwicklungen im Handlungsraum abgebildet werden. Die Auswertung wird von der Steuerungsebene genehmigt, bevor sie im Rahmen einer Berichterstattung in den Stadtrat getragen wird. Die Berichterstattung ist gleichzeitig eine Voraussetzung für die Verlängerung des Handlungsraummanagements in einem Handlungsraum.

### **Aktionsplan fortschreiben**

Da sich im Laufe der Zeit Dynamiken in Handlungsräumen verändern bzw. verlagern können und veränderte Rahmenbedingungen eine neue Priorisierung von Maßnahmen erfordern, werden die Aktionspläne im Bedarfsfall aktualisiert und fortgeschrieben. Die Fortschreibung der Aktionspläne wird auf Grundlage der Auswertung durch das Handlungsraummanagement durchgeführt, so dass sie an den neuesten Erkenntnissen der Handlungsraumentwicklung ausgerichtet wird. Im Zuge der Fortschreibung werden folgende Schritte vollzogen – wobei der auslaufende Aktionsplan grundsätzlich als Ausgangspunkt für die Fortschreibung dient:

- Dokumentation der umgesetzten Maßnahmen
- Anpassung von Zeithorizonten und Priorisierungen
- „Einfrieren“ von Maßnahmen, die sich nicht umsetzen lassen oder begründet nicht mehr umgesetzt werden sollen (beispielsweise aufgrund veränderter Dynamiken)
- Aufnahme von ergänzenden Maßnahmen, die dazu beitragen, die im Handlungsraumkonzept definierten Ziele umzusetzen.

Parallel zum Aktionsplan wird auch das Finanzierungskonzept fortgeschrieben.

### **Den Handlungsraum in die üblichen Planungsebenen der Stadtentwicklung zurückführen**

Die Rückführung eines Handlungsraums in die normale Planungspraxis der Stadtentwicklung kann dem

Stadtrat auf Grundlage des Auswertungsberichts empfohlen werden. Die Empfehlung wird durch den Lenkungs-kreis und das Handlungsraumteam eingereicht und kann unterschiedlich begründet sein. Eine Rückführung ist möglich, wenn

- der Aktionsplan abgearbeitet wurde und der Handlungsraum an Stabilität gewonnen hat, d.h. nicht mehr einer intensiven Betreuung durch das Handlungsraummanagement bedarf. → Der Handlungsraumstatus gilt als erfolgreich abgeschlossen.

- im Handlungsraum trotz der Betreuung und konzeptionellen Grundlagen keine wesentlichen Entwicklungen ausgelöst werden können. Von einer weiteren Betreuung wird abgesehen, wenn der Lenkungs-kreis keine Aussicht auf Verbesserung sieht und die Ressourcen in andere bzw. modifizierte Handlungs-räume lenken möchte. Vorbehalten wird sich in diesem Fall eine Bearbeitung des Handlungsraums zu einem späteren Zeitpunkt mit ggf. besseren Rahmenbedingungen. Auch von Misserfolgen in einem

Handlungsraum können wichtige Erkenntnisse für die generelle Arbeit mit den Handlungs-räumen abgeleitet werden. Daher sind auch die Ergebnisse in einem (vorerst) erfolglosen Handlungsraum durch die Akteurinnen und Akteure der Koordinierungs- und Arbeitsebene zu reflektieren.

Mit den Mechanismen zur Rückführung von Handlungs-räumen in den Regelbetrieb der Stadtentwicklung wird garantiert, dass die Ressourcen für Handlungs-räume effektiv eingesetzt werden.



## Qualitätsstandards Umsetzungsphase

### ➤ Kontinuität und Weitsichtigkeit

Die Arbeit mit Handlungs-räumen ist ein langfristiger Prozess dessen Organisation Kontinuität und Weitsichtigkeit bedarf. Die unterschiedlichen Aktivitäten in der Umsetzungsphase werden zeitlich so aufeinander abgestimmt, dass während des Prozesses keine längeren Unterbrechungen oder Ballungen entstehen. Eine kontinuierliche und maßvolle Entwicklung im Handlungsraum motiviert die Akteurinnen und Akteure langfristig.

### ➤ Offenheit der Umsetzung

Im Laufe der Umsetzungsphase können sich die Rahmenbedingungen und Bedarfe in Handlungs-räumen verändern. Daher ist es wichtig, dass die Zielrichtungen des Handlungsraumkonzepts und insbesondere die definierten Maßnahmen fortlaufend beobachtet bzw. und gegebenenfalls angepasst werden. Im Sinne einer weitsichtigen Planung sollten tiefgreifende Veränderungen im Konzept jedoch nur in Ausnahmefällen erfolgen.

### ➤ Verstetigung und Ausbau von Dialog und Beteiligung

In der Umsetzungsphase werden die Möglichkeiten der Teilhabe an der Handlungsraumentwicklung für die Vielzahl der Akteurinnen und Akteure verstetigt und ausgebaut.



### 3.4 Zeithorizonte und Überschneidung von Phasen

Die drei Phasen sind nicht mit verbindlichen Zeithorizonten versehen, da der Arbeitsaufwand in den Handlungsräumen aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen teilweise stark variiert. Grundsätzlich gilt, dass die Vorbereitungsphase in einem möglichst kompakten Zeitraum durchlaufen wird. In der Vorbereitungsphase werden ausschließlich Leistungen getätigt, die für den Antrag auf Bewilligung der Konzeptentwicklung benötigt werden und nicht in eine der folgenden Phasen verschoben werden können.

Für die Konzeptphase ist ein Zeitraum von ein bis zwei Jahren vorgesehen. Die Dauer der Konzeptentwicklung ist abhängig von den Planungsvoraussetzungen des jeweiligen Handlungsraums, der Verantwortungsbereitschaft der Akteurinnen und Akteure und der Konzeption des Prozessdesigns. Die Planungsvoraussetzungen sind mit unterschiedlichen Fragestellungen verbunden:

- Wie komplex sind die vorliegenden Herausforderungen und Aufgaben?
- Sind im Handlungsraum bereits wichtige Projekte geplant, angestoßen bzw. umgesetzt?
- Bestehen im Handlungsraum Gebietskulissen wie Sanierungsgebiete oder städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen?
- Besteht der politischer bzw. lokale Wille, die Arbeit mit dem Handlungsraum zu beginnen („ready to go“)?
- Gibt es im Handlungsraum bereits starke und mitwirkungsbereite Akteurinnen und Akteure bzw. Akteursnetzwerke, auf die das Handlungsraummanagement aufbauen kann?
- Wie groß ist die Relevanz des Handlungsraums für die gegenwärtige gesamtstädtische Entwicklung?

Die Zeitplanung für die Erstellung ei-

nes Handlungsraumkonzepts kann sich dabei an der Planung für Handlungsräume mit ähnlichen Voraussetzungen orientieren.

Die Dauer der Umsetzungsphase ist offen, da Handlungsraumkonzepte auch sehr langfristige Projekte, wie Infrastrukturmaßnahmen, beinhalten können. Für die Betreuung der Handlungsräume durch ein Handlungsraummanagement ist ein Zeitraum von etwa 5-7 Jahren vorgesehen, Verlängerungen können in Betracht gezogen werden.

Obwohl die Phasen zeitlich aufeinander aufbauen und der formelle Abschluss der Phasen jeweils durch politische Beschlüsse klar definiert ist, sind Überlagerungen der einzelnen Phasen möglich. Auch die Übergänge – vor allem zwischen Konzept- und Umsetzungsphase – können bis zu einem gewissen Grad fließend sein. Während der Übergangszeiten finden wichtige Weichenstellungen statt, indem sich beispielsweise Verantwortlichkeiten im Bereich der Steuerung und die Zugriffe auf Ressourcen verändern. Daher sind in diesen Zeiträumen intensive transparente Kommunikation und Kooperation zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren von grundlegender Bedeutung.

# Personelle und finanzielle Ressourcen

Wenn es darum geht, Maßnahmen und Projekte in den Handlungsräumen umzusetzen, wird schnell deutlich, wie wichtig der Aspekt der finanziellen Ressourcen ist. Gesonderte Budgets für Handlungsräume sind bislang noch nicht die Praxis, weil Handlungsräume ein neues Instrument der Stadtentwicklung darstellen. Die Auseinandersetzung mit den Handlungsräumen bedarf daher kreativer Finanzierungsmodelle und der gezielten Lenkung von bestehenden finanziellen Ressourcen. Dabei geht es auf der einen Seite darum, eine Anschubpauschale im Haushalt zu verankern, die für die Umsetzungsphase zur Verfügung steht und die den aktivierenden, integrierten Ansatz der Handlungsraumkonzepte finanziell unterstützt. Grundidee dieser Anschubpauschale ist es, Ressourcen zur Verfügung zu haben, die Ideen und Maßnahmen voranbringen, Beteiligungsformate und Gutachten ermöglichen und eine Vernetzung von Akteuren fördern. Auch kleinere Leitprojekte können durch die Anschubpauschale finanziert werden und die zahlreichen Maßnahmen vor Ort ergänzen.

Darüber hinaus ist es wichtig, bestehende Förderungs- und Investitionsprogramme optimal im Sinne der Handlungsraumkonzepte und der dort definierten Ziele zu nutzen. In diesem Sinne geht es auch darum, Akteure, die große Maßnahmen umsetzen für den Handlungsraum zu sensibilisieren, die Ziele der Perspektive München in die Vorhaben einzubringen und auf Ausstrahlungseffekte und Wechselwirkungen der Projekte hinzuweisen.

Grundlage für einen effektiven Mittelinsatz ist eine realistische Finanz- und Ressourcenplanung. Diese Ressourcenplanung kann auch ein sinnvolles Mittel sein, um Investitionen und Projekte zu priorisieren und so den Aktions- und Maßnahmenplan zu konkretisieren. Der Einsatz von Ressourcen muss anhand von nachvollziehbaren Kriterien transparent gemacht werden. Ebenso ist die Effizienz der eingesetz-

ten Mittel zu prüfen – etwa im Rahmen der geplanten Evaluierungsverfahren (→ Kapitel 7).

## 4.1 Ressourcenplanung

Da die Ressourcenplanung auf Grundlage von verbindlichen Vorgaben und Fristen der übergeordneten Haushaltsplanung anhängt, erhalten die Abläufe und Meilensteine für alle Handlungsräume einen festen Rahmen. Die vorgeschlagenen Phasen zur Entwicklung von Handlungsraumkonzepten gliedern auch die Ressourcenplanung.

### Ressourcenplanung in der Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase wird auf Grundlage bestehender finanzieller Ressourcen des Referats für Stadtplanung und Bauordnung durchgeführt. Da die notwendigen Umschichtungen an anderer Stelle aufgefangen werden müssen und personelle Folgeprozesse in Gang gesetzt werden, erstreckt sich die Vorbereitungsphase über einen möglichst kurzen Zeitraum. Während der Vorbereitungsphase werden die Ressourcenbedarfe für die Konzeptentwicklung durch die zuständige Projektgruppe ermittelt und für den politischen Beschluss des Stadtrats formuliert. Die Ressourcenbedarfe umfassen im Wesentlichen folgende Posten:

- Durchführung der Planungsschritte zur Entwicklung eines Handlungsraumkonzepts – diese Kosten können je nach Prozessdesign (→ Kapitel 3.1) variieren,
- Durchführung von begleitenden Veranstaltungen (Raummieten, Catering, etc.),
- Öffentlichkeitsarbeit.

Für die Einrichtung eines Handlungsraummanagements muss ein zusätzlicher Stellenbedarf angemeldet werden. Zu kalkulieren sind hier insbesondere die Personalkosten und gegebenenfalls Kosten für ein Büro für

das Handlungsraummanagement, das sich vorzugsweise im Handlungsraum befinden sollte. Darüber hinaus können weitere Kosten für die Beauftragung externer Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer anfallen, die ebenfalls separat bewilligt werden müssen.

### Ressourcenplanung in der Konzeptphase

Die Konzeptphase wird auf Grundlage der durch den Stadtrat bewilligten Ressourcen durchgeführt. Da die Entwicklung von Handlungsraumkonzepten die regelmäßige Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern aus den Referaten der Stadtverwaltung erfordert, werden zusätzlich bestehende Ressourcen der Referate in Anspruch genommen. Während der Konzeptphase entwickelt das Handlungsraummanagement ein Finanzierungskonzept für die Umsetzungsphase, das dem Stadtrat zusammen mit dem Handlungsraumkonzept und dem Aktionsplan zum Beschluss vorgelegt wird.

Der Zeitrahmen für das Finanzierungskonzept orientiert sich an den Zeithorizonten der einzelnen Phasen der Entwicklung des jeweiligen Handlungsraumes inklusive möglicher Verlängerungen. Im Finanzierungskonzept werden alle nicht-investiven und investiven Maßnahmen berücksichtigt, die im Rahmen des Handlungsraumkonzepts vorgesehen sind und über die Anschubpauschale (→ Kapitel 4.2) abgerechnet werden. Investitionen, die als Vorhaben im Handlungsraumkonzept verankert sind, aber dann über die Fachreferate im Mehrjahresinvestitionsprogramm angemeldet werden, werden in der Regel nicht im Finanzierungskonzept aufgenommen.

Das Finanzierungskonzept umfasst Posten auf verschiedenen Ebenen:

- Benötigt wird zusätzliches Personal für Steuerungs- und Koordinierungsleistungen. Dieser

Posten umfasst insbesondere die Fortschreibung des Handlungsraummanagements (Personal- und Raumkosten) sowie die Beauftragung externer Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer für geplante Aktivitäten in der Umsetzungsphase.

- Kleinere Investitionen wie beispielsweise Anschubfinanzierungen – können positive Dynamiken und Aufmerksamkeit in den Schwerpunkträumen erzeugen. Durch Wettbewerbsformate oder Bewerbungsverfahren können Projekte von unterschiedlichen Trägerinnen und Trägern direkte finanzielle Förderungen enthalten, wenn sie sich als Leitprojekte eines Handlungsraums eignen.
- Einen permanenten Posten umfassen Investitionen nicht-materieller Art, die u.a. die Öffentlichkeitsarbeit oder Nachbarschaftsaktionen umfassen.
- Dem Stadtrat werden im Rahmen des Finanzierungskonzepts weiterhin Anhaltspunkte dafür vorgelegt, ob Refinanzierungen von Infrastrukturmaßnahmen z.B. im Rahmen der "Sozialgerechten Bodennutzung" (SoBoN) oder durch entsprechende Förderprogramme möglich sind.

### **Ressourcenplanung in der Umsetzungsphase**

Während der Umsetzungsphase werden die bewilligten Ressourcen durch das Handlungsraummanagement unter Kontrolle des Lenkungskreises der Perspektive München und auf Grundlage des Aktionsplans verwaltet (→ Kapitel 3.2). Die Fortschreibung des Finanzierungskonzepts findet erstmals nach vier Jahren und anschließend in einem zweijährigen Rhythmus statt. Sie ist somit an die den Evaluationsprozess sowie die Fortschreibung des Handlungsraummanagements und des Aktionsplans gekoppelt. Wenn die vorhandenen Budgets für die geplanten Aktivitäten innerhalb eines Finanzierungszeitraums nicht ausreichen, wird ein Finanzierungsbeschluss des Stadtrats eingeholt. Dabei muss es pro Investitionsart einen Beschluss geben.

Diese Vorgehensweisen gelten gleichermaßen für alle Prozessphasen.

## **4.2 Anschubpauschale für Maßnahmen im Handlungsraum**

Die Anschubpauschale ist eine neu zu gestaltende Ressourcen-Kategorie, die aufgebaut werden kann, um eine Reihe von nicht-investiven Maßnahmen im Handlungsraum umzusetzen und dadurch größere Projekte und Veränderungen anzuschieben. Dazu zählen kleinere Gutachten, Öffentlichkeitsarbeit und Aktivierungs- und Beteiligungsprojekte. Die Mittel der Anschubpauschale sollen dazu beitragen, die Entwicklung und Konkretisierung von Projekten die im Sinne des Handlungsraumkonzeptes sind, zu beschleunigen. Sie stellen insofern eine Schnittstelle zwischen konsumptiven und investiven Mitteln dar. Sobald das Projekt dann vom Handlungsraummanagement und den anderen zu beteiligenden Akteurinnen und Akteuren „für gut befunden“ wird, geht die Zuständigkeit in das entsprechende Fachreferat in der Verwaltung der Landeshauptstadt München über, z.B. Kita (Referat für Bildung und Sport), Alten- und Service Zentrum (Sozialreferat), Zeitgemäße Wohnformen im Alter (Sozialreferat), Park (Baureferat), U-Bahn (Münchner Verkehrsgesellschaft, Planungsreferat, Kreisverwaltungsreferat) usw. Es wird dann in die normalen Verwaltungsabläufe eingepflegt, vom Stadtrat beschlossen, durch das jeweilige Fachreferat im Haushalt bzw. das MIP (Mehrfahresinvestitionsprogramm) angemeldet und durch die zuständigen Stellen umgesetzt.

Der Umfang der Anschubpauschale ist von den Rahmenbedingungen im jeweiligen Handlungsraum abhängig und kann deshalb von Handlungsraum zu Handlungsraum anders ausfallen. Die Höhe der Pauschale wird im Stadtratsbeschluss nach der Konzeptphase festgelegt und im Zuge der Fortschreibung des Aktionsplanes angepasst.

## 4.3 Zusätzliche Ressourcen für Handlungsräume

Neben einer Anschubpauschale steht eine Vielzahl weiterer Ressourcen zur Verfügung, die für die Entwicklung der Handlungsräume genutzt werden können. Der Ressourcenpool ist dabei nicht zwangsläufig auf zusätzliche und direkt an den Handlungsraumansatz gebundene Mittel beschränkt. Vielmehr geht es darum, bestehende Ressourcen durch eine intelligente Steuerung und abgestimmtes Handeln effektiver einzusetzen oder „schlafende“ lokale Ressourcen zu aktivieren.

### Synergieeffekte nutzen

Die Handlungsraumkonzepte sind eine wichtige Grundlage dafür, bestehende Mittel besonders effektiv zu lenken. Durch die Bündelung von vorhandenen finanziellen Ressourcen können diese effizienter eingesetzt werden, was sich letztendlich in besseren Resultaten widerspiegelt. Durch eine verstärkte Koordinierung vorhandener Ressourcen können Synergieeffekte zwischen einzelnen Aktivitäten in den Handlungsräumen erzeugt werden. Positive Synergien sorgen dafür, dass Ressourcen eingespart oder Qualitätsgewinne erzielt werden können.

### Infrastrukturmaßnahmen anstoßen

Große Infrastrukturmaßnahmen auf Grundlage von unterschiedlichen Finanzierungstöpfen können zur Entwicklung eines Handlungsraumes beitragen. Für Handlungsräume mit einem hohen Anteil an Neubauprojekten (z.B. auf Konversionsflächen) oder großem Sanierungsbedarf sind diese infrastrukturellen Leistungen maßgeblich für die Gebietsentwicklung. Das Instrument der Handlungsräume ermöglicht es, notwendige infrastrukturelle Maßnahmen mit hohem Kostenaufwand frühzeitig abzustimmen, um bessere Ergebnisse, eine zeitlich sinnvolle Taktung mit anderen Projekten oder Synergieeffekte zu erzielen.

### Nutzen von Förderprogrammen und vorhandenen Budgets

Ergänzend zu bekannten Finanzierungsmodellen über den Stadthaushalt sollten für den Handlungsraumansatz aber auch verschiedene städtische und externe Förderprogramme als Möglichkeit der Finanzierung von Tätigkeiten in Betracht gezogen werden, um den Handlungsraum im Sinne der Ziele des Handlungsraumkonzeptes zu entwickeln. Aus Programmen wie beispielsweise "Wohngrün.de", "Bürgerinnen und Bürger gestalten ihre Stadt" oder den verschiedenen Programmen der Stadtsanierung zusätzliche Mittel projektbezogen akquiriert werden, um themenspezifische Maßnahmen umzusetzen. Die Einbindung von Akteurinnen und Akteuren mit eigenem Budget, wie städtische Gesellschaften oder die Bezirksausschüsse, stellt eine weitere Möglichkeit dar, um Entwicklungen in den Schwerpunkträumen anzustoßen und zu beschleunigen.

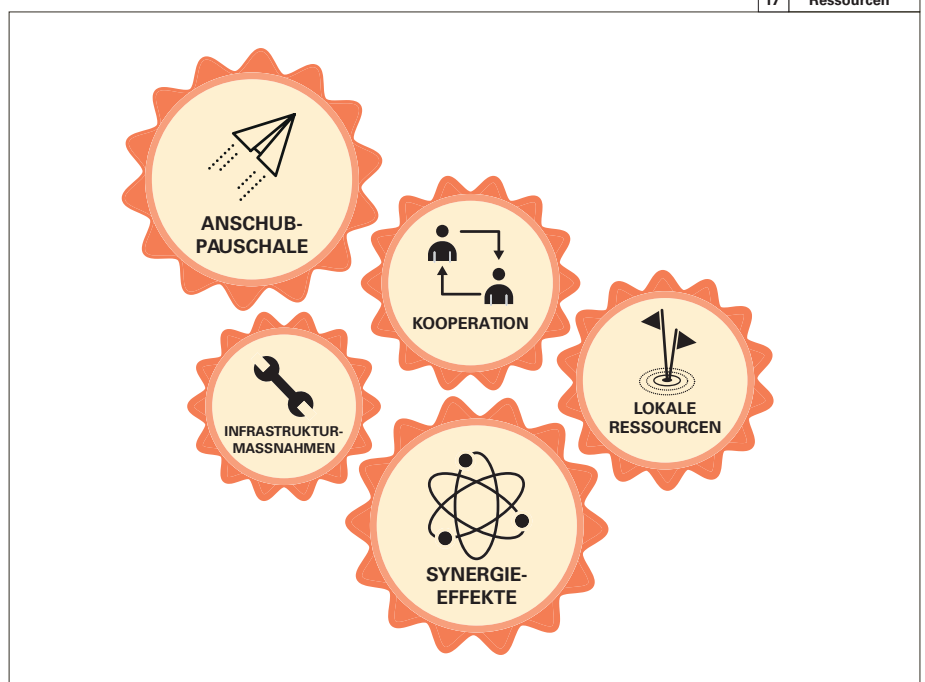
### Lokale Ressourcen aktivieren

Auch die Motivation von Bewohnerinnen und Bewohnern, Nutzerinnen und Nutzern oder anderen Akteurinnen und

Akteuren sowie Aktivitäten zur Sichtbarkeit und Kommunikation von Maßnahmen sind Ressourcen, die in den Handlungsräumen eingesetzt werden können und um deren Aktivierung sich das Handlungsraummanagement kümmern sollte. Hier gilt es, Anreizstrukturen zu entwerfen, die dazu beitragen, solche alternative Ressourcen zu heben.

### Kooperationen mit privaten Akteurinnen und Akteuren

Für die erfolgreiche und abgestimmte Gebietsentwicklung in Handlungsräumen ist es von hoher Bedeutung, die lokalen Akteurinnen und Akteure vor Ort für gemeinsame Aushandlungsprozesse zu gewinnen und an bestimmten Steuerungsfragen zu beteiligen. Weiterhin ist zu prüfen, wie sich private Akteurinnen und Akteure im Zuge einer Gebietsentwicklung zunehmend an Maßnahmen zur (sozialen) Infrastruktur beteiligen lassen. Die kooperative Zusammenarbeit fördert die Identifikation der privaten Akteurinnen und Akteure mit dem Projekt und dem Projektumfeld und beteiligt sie gleichzeitig am Mehrwert, der aus den Synergien der gemeinsamen Abstimmung entsteht.



## 5.1 Beteiligung

Im Planungsverständnis des Handlungsraumansatzes findet kontinuierliche und umfangreiche Beteiligung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure und Betroffenen statt. In jeder Prozessphase sind unterschiedliche Formen der Beteiligung als Qualitätsstandard verankert. Dabei unterscheiden sich jedoch Grad und Intensität der Beteiligung in den unterschiedlichen Phasen. Das hohe Abstraktionsniveau strategischer Stadtentwicklungsplanung und die Vielzahl an Akteurinnen und Akteure stellt Partizipationsprozesse in den Schwerpunkträumen vor besondere Herausforderungen. Es bedarf daher eines vielfältigen Repertoires an Beteiligungsformaten für die gezielte Einbeziehung der unterschiedlichen Akteure, das an die spezifischen Bedarfe in den Phasen angepasst werden kann.

### Beteiligungsebenen mit Akteurinnen und Akteuren

#### Politik

Die Steuerungsebene Politik gliedert sich in eine gesamtstädtische und eine Bezirksebene. Die wesentlichen Akteurinnen und Akteure sind auf der einen Seite die Vertreterinnen und Vertreter des Stadtrats und auf der anderen Seite die Bezirksausschüsse. Nach der Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern sind Bezirksausschüsse zwar Teil der Verwaltung – faktisch wirken sie aber politisch, so dass die Zuordnung zur politischen Ebene richtig ist. Der politische Auftrag des Stadtrats für ein Handlungsraumkonzept ist grundlegend für den Rückhalt des Vorhabens. Die Bezirksausschüsse sind politisch legitimierte Repräsentantinnen bzw. Repräsentanten der Bewohnerinnen und Bewohner im Bezirk. Sie sind als in die Öffentlichkeit wirkende Multiplikatoren von großer Bedeutung für die Außenkommunikation des Handlungsraumansatzes und sollten daher auf der Arbeitsebene regelmäßig in den Prozess eingebunden werden. In vielen Handlungsräumen sind mehrere Bezirksausschüsse am Planungs- und Umsetzungsprozess beteiligt, so dass der Meinungsbildung und dem Inter-



## Qualitätsstandards für Beteiligung

➤ **Kontinuität**

Beteiligung ist als kontinuierliche Ebene im Prozessverlauf verankert.

➤ **Klarheit der Beteiligung**

Es wird transparent dargestellt, wer, wann und unter welchen Rahmenbedingungen beteiligt wird. Die Möglichkeiten und Grenzen von Beteiligung sowie die vorhandenen Handlungsspielräume werden möglichst klar definiert. So soll verhindert werden, dass zu hohe Erwartungen geweckt werden, die im weiteren Umsetzungsprozess nicht eingelöst werden können. In Beteiligungsprozessen muss klar kommuniziert werden, was mit den Ergebnissen der Beteiligung passiert und was davon eins zu eins umgesetzt werden kann.

➤ **Unterschiedliche Räume schaffen**

Um auf die verschiedenen Bedürfnisse der vielfältigen Akteurinnen und Akteure in Bezug auf die Beteiligung einzugehen, sind Beteiligungsformate vorgesehen, die besondere geschützte Räume schaffen. Dort können sich Akteurinnen und Akteure äußern, ohne dass sensible Informationen in die Öffentlichkeit getragen werden. Dies betrifft etwa Fragen mit besonderer immobilienwirtschaftlicher Relevanz. Auf der anderen Seite muss es jedoch auch Formate geben, die von großer Transparenz gekennzeichnet sind und Möglichkeiten der Diskussion auf Augenhöhe schaffen.

essenausgleich zwischen den Stadtbezirken eine wichtige Bedeutung zukommt.

#### Verwaltung

Der Verwaltung kommt auf unterschiedlichen Ebenen ein Großteil der unmittelbaren Steuerungs- und Koordinationsaufgaben in Handlungsräumen zu. Da die Fachreferate und -abteilungen auch in vielen Fällen für die Umsetzung der Projekte und Maßnahmen verantwortlich sind, sollten sie dementsprechend auf den unterschiedlichen Organisationsebenen einbezogen werden. Dieser themenübergreifende Ansatz ist von großer Bedeutung, um

zu gewährleisten, dass der integrierte Ansatz der Handlungsraumentwicklung umgesetzt wird.

#### Lokale Akteurinnen und Akteure

Die lokalen Akteursstrukturen in den Handlungsräumen sind möglichst früh und in regelmäßigen Abständen in die Handlungsraumprozesse einzubinden. Die lokalen Akteurinnen und Akteure sind unmittelbar von den Entwicklungen im Handlungsraum betroffen, agieren als Multiplikatoren in die Bevölkerung und tragen durch ihr lokales Wissen dazu bei, Bedarfe im Handlungsraum zu identifizieren. Durch verschiedene Beteiligungsformate gilt es, sie als wichtige Partner im Handlungs-

raum zu gewinnen. Die Einbindung der entsprechenden Akteurinnen und Akteure sichert den lokalen Rückhalt für den Handlungsraumansatz. Zu den lokalen Strukturen zählen unter anderem REGSAM, Quartiersmanagements, (Sport)-Vereine, Einzelhandelszusammenschlüsse, Schulen und Initiativen. In bestimmten Handlungsräumen sind auch über den Handlungsraum hinaus agierende Akteurinnen und Akteure wie die Deutsche Bahn oder große Investorinnen und Investoren einzubinden, sofern sie lokal tätig sind.

### **Bürgerinnen und Bürger**

Bürgerinnen und Bürger werden in der Konzept- und Umsetzungsphase gezielt in den Entwicklungsprozess eingebunden. Dazu stehen dem Handlungsraummanagement eine Auswahl an Formaten für eine breiter angelegte Beteiligung zur Verfügung.

#### Qualitätsstandards für Beteiligung

Auch für die Beteiligungsprozesse im Rahmen der Arbeit mit Handlungsräumen werden Qualitätsstandards definiert. Diese orientieren sich an bereits etablierten Standards oder Leitlinien zur Beteiligung, die auch in anderen Kommunen angewendet werden.

#### 5.2 Kommunikation

Eine faire, transparente und nachvollziehbare Kommunikation ist für die erfolgreiche Entwicklung jedes Handlungsraumes unerlässlich. Sie trägt zur Akzeptanz des Planungsverfahrens im Handlungsraum bei. Die Kommunikation nach außen ist politisch abgestützt und in den generellen Linien mit der Verwaltung abgestimmt. Sie wird in allen Phasen kontinuierlich den Planungs- und Partizipationsprozess eingebaut. Dafür müssen die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dabei gilt es, den Phasen und den jeweiligen zentralen Themen angemessene Kommunikationsinstrumente für die breite Öffentlichkeit sowie für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessengruppen zu nutzen (→ Kapitel 6.2).

Eine gelungene Kommunikation und Partizipation schaffen schrittweise Akzeptanz für die Entwicklung des Handlungsraumes. Dabei findet Austausch unter den Beteiligten im besten Falle crossmedial – analog und digital – statt, einerseits über das Verfahren, andererseits über die inhaltlichen Schwerpunkte der Planungen und Maßnahmen. Wichtig ist, dass die Kommunikation so gestaltet wird, dass sie die vielfältigen Akteurinnen und Akteure dazu motiviert, sich eine Meinung zum Verfahren und zu den Planungen zu bilden

sowie sich mit Freude und konstruktiv in den Prozess einzubringen. Deswegen ist die Kommunikation in enger Verzahnung mit der Beteiligung so zu gestalten, dass sie aktivierend wirkt und alle Betroffenen und Interessierten im Handlungsraum das Gefühl haben, sich beteiligen sowie ihre Meinungen, Bedürfnisse und Ideen einbringen zu können.



## **Qualitätsstandards für Kommunikation**



### **Dialog und Transparenz**

Kontinuierliche Information und Transparenz der Entwicklungsprozesse in Handlungsräumen sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Handlungsraumansatzes. Auch wenn die Beteiligung der breiten Öffentlichkeit aufgrund des Abstraktionsgrades nur begrenzt möglich ist, muss sichergestellt werden, dass die Bevölkerung über die Schritte der Entscheidungsfindung informiert ist.



### **Lebensweltliche Kommunikation von Inhalten**

Die erfolgreiche Kommunikation von Inhalten bedarf der Anwendung eines breiteren Spektrums an Darstellungsformen für unterschiedliche Adressaten. Lebensweltliche, dem Alltagswissen entsprechende Darstellungsformen jenseits vom technischen Plan sind dabei für die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit unerlässlich. Eine wichtige Rolle hat die zielgruppenspezifische aufsuchende Beteiligung.



### **Sichtbarkeit im Handlungsraum**

Handlungsräume sind eine neue räumliche Ebene der Stadtentwicklung und in den Köpfen vieler Akteurinnen und Akteure noch nicht verankert. Daher ist es von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Handlungsräume, dass der Ansatz in den Räumen sichtbar gemacht wird und Akteurinnen und Akteure die Zielvorstellungen in den Handlungsräumen verinnerlichen.



# 6

## Der Werkzeugkoffer für die Arbeit mit Handlungsräumen

Der Werkzeugkoffer für die Arbeit mit Handlungsräumen steht dem Handlungsraummanagement bzw. externen Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern zur Verfügung, um für die Entwicklung und Umsetzung von Handlungsraumkonzepten konkrete Prozessdesigns zu formulieren und umzusetzen. Dazu werden für jeden Entwicklungsschritt (→ Kapitel 3.1 – 3.3) diejenigen Werkzeuge ausgewählt, die für das erfolgreiche Erreichen der bevorstehenden Meilensteine geeignet erscheinen.

Der Werkzeugkoffer für die Arbeit mit den Handlungsräumen umfasst ein Repertoire an u.a. Beteiligungsformaten sowie Planungs- und Kommunikationswerkzeugen, die im Folgenden unter dem Sammelbegriff „Werkzeuge“ gefasst werden. Den Grundstock des Werkzeugkoffers bildet eine Auswahl von Werkzeugen, die bereits im Modellprojekt getestet wurden. Dieser Grundstock wird ergänzt um weitere Werkzeuge, die sich erst im Laufe der Umsetzungsphase anwenden lassen und bzw. oder sich in anderen Planungsverfahren der Landeshauptstadt München sowie in anderen Städten bewährt haben.

In den folgenden Kapiteln werden die Werkzeuge zur Arbeit mit den Handlungsräumen aufgeführt, beschrieben und mit Referenzbeispielen unterfüttert. Unterschieden wird dabei zwischen den Kategorien „Beteiligung“, „Kommunikation“, „Planung“ und „Förderung“. Die Anwendung der einzelnen Werkzeuge ist zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozessverlauf sinnvoll. Einige Werkzeuge – wie das Führen von bilateralen Gesprächen mit Akteurinnen und Akteuren – werden über alle Phasen der Basisstruktur hinweg eingesetzt. Andere Werkzeuge – wie beispielsweise die Raumanalyse – eignen sich hingegen nur zu sehr spezifischen Zeitpunkten im Prozessverlauf. Daher wird für jedes Werkzeug eine Empfehlung ausgesprochen, zu welchen Zeitpunkten sich die Anwendung im Prozessverlauf anbietet.

## 6.1 Werkzeuge für

### Beteiligung

An den Handlungsraumansatz ist ein hoher Anspruch an Beteiligung geknüpft (→ Kapitel 5.1), der mit Hilfe der gezielten Durchführung von Beteiligungsformaten eingelöst werden kann. Die Auswahl von Beteiligungswerkzeugen ermöglicht zielführende Formen der Beteiligung zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozessverlauf und in unterschiedlich weit geöffneten Akteurskonstellationen.



Einsatzphase des jeweiligen Werkzeuges



Beispielprojekt



### Bilaterale Gespräche

Bilaterale Gespräche mit Schlüsselakteurinnen und-akteuren aus der Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind eine gute Möglichkeit, um Wissen in spezifischen Themenfeldern anzureichern und Akteursnetzwerke zu pflegen, d.h. es geht nicht nur darum Informationen zu erhalten, sondern auch um die Einbindung wichtiger Stakeholderinnen und Stakeholder. Auf dieses Format sollten die Akteurinnen und Akteure der Steuerungsebene und insbesondere das Handlungsraummanagement regelmäßig zurückgreifen.



### Handlungsraumstammtisch



Für den Austausch zwischen den Schlüsselakteurinnen und-akteuren im Handlungsraum kann das Handlungsraummanagement zu regelmäßigen Handlungsraumstammtischen einladen. Die Stammtische sind weniger formell als offizielle Workshops und stärken den Zusammenhalt der Akteurinnen und Akteure im Handlungsraum.



### Stadtspaziergänge



Im Laufe der Konzept- und Umsetzungsphase kann das Handlungsraummanagement bzw. externe Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer Spaziergänge durch den Handlungsraum veranstalten. An den Spaziergängen kann eine begrenzte Anzahl (Empfehlung: maximal 25) an interessierten Bürgerinnen und Bürgern teilnehmen. Stadtspaziergänge durch die Handlungsräume dienen dazu, lokale Akteurinnen und Akteure als Partnerinnen und Partner zu gewinnen und die Öffentlichkeit über Entwicklungen und Herausforderungen im Raum anschaulich zu informieren.

Während der Stadtspaziergänge durch den Handlungsraum werden Orte und Projekte im Handlungsraum besucht, die stellvertretend für besondere Herausforderungen und Dynamiken im Handlungsraum stehen und/oder eine besondere Planungsrelevanz haben. Die Spaziergänge werden von Expertinnen und Experten sowie Schlüsselakteurinnen und-akteuren begleitet, die anhand von konkreten Beispielen Einblicke in ihre fachliche oder lokale Perspektive liefern und/oder ihre Aktivitäten im Handlungsraum vorstellen können.

Während des Prozessverlaufs können auch unterschiedliche Spaziergänge für spezifische Zielgruppen wie Jugendliche oder ältere Menschen durchgeführt werden.



Freiraum 2030, München

### Diskurs Handlungsräume und Stadtentwicklung



Im Rahmen des Handlungsraumansatzes können öffentliche Stadtentwicklungsdiskurse auf Grundlage einer konkreten räumlichen Ebene geführt werden. Während einer kontinuierlichen Veranstaltungsreihe führen Akteurinnen und Akteure aus der Verwaltung, Politik und Fachöffentlichkeit und unter Anwesenheit einer breiten Öffentlich-



keit einen Diskurs zu übergeordneten Fragestellungen wie „Mobilität im Wandel“ oder „Herausforderungen der wachsenden Stadt“. Das Format kann dabei helfen, ein gemeinsames Planungsverständnis zwischen der Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren der Stadtentwicklung zu entwickeln. Gleichzeitig dienen die Veranstaltungen als „Stimmungsbarometer“ für zentrale Themen der Stadtentwicklung. Der Handlungsraumansatz eignet sich als „Plattform“ für ein solches Format, da sich Themen der Stadtentwicklung am konkreten Gegenstand der Handlungsräume nachvollziehbar und exemplarisch diskutieren lassen.



- Stadtforum, Berlin
- Talk London, London

## Handlungsraumforum



Zentrales öffentliches Veranstaltungsformat zur Präsentation und Diskussion des Handlungsraumkonzeptes bzw. wichtiger Meilensteine seiner Erarbeitung kann ein Handlungsraumforum sein. Im Rahmen einer Abendveranstaltung werden die strategischen Ergebnisse des bisherigen Planungsprozesses in gut verständlicher Form mit der interessierten Öffentlichkeit rückgekoppelt. Genutzt werden kann dafür ein begehbares Modell (→ Kapitel 6.3). Möglich ist auch, dass für den Prozess und die Projekte zentrale Akteurinnen und Akteure eingeladen werden, ihre Meinung zu den Planungen zu präsentieren bzw. in moderierten Diskussionen zu diskutieren. Ein Handlungsraumforum kann sich auch als Auftaktveranstaltung – als „Startschuss“ - der Arbeit im Handlungsraum dienen.



zu zentralen Meilensteinen der Entwicklung des Handlungsraumkonzeptes

- Modellprojekt HR 3, München

## Nachbarschaftsaktionen



Während der Umsetzungsphase kann das Handlungsraummanagement gezielt Nachbarschaftsaktionen initiieren und so die Bewohnerinnen und Bewohner unmittelbar an der Umsetzung des Handlungsraumkonzeptes beteiligen. Im Rahmen von Nachbarschaftsaktionen lassen sich ganz unterschiedliche Formen der Intervention durchführen – von der spontanen Aktion im öffentlichen Raum über die Errichtung von temporären Architekturen für gemeinschaftliche Zwecke bis hin zur langfristigen Anlage einer selbstverwalteten Gartenfläche. Die Nachbarschaftsaktionen sind also Beteiligungs- als auch Umsetzungswerkzeug zugleich.



- PARK(ing)Day, München
- Platzstation Chorweiler, Köln
- Paradies Bundesplatz, Berlin

## Handlungsraumfestival



Während eines Handlungsraumfestivals erhalten Bewohnerinnen und Bewohner die Möglichkeit, unterschiedliche Leitprojekte im Handlungsraum zu besuchen, Gespräche mit Schlüsselakteurinnen und-akteuren zu führen und an Nachbarschaftsaktionen teilzunehmen. Für die Schlüsselakteurinnen und-akteure bietet das Festival die Möglichkeit, ihre Projekte vorzustellen, Netzwerke zu knüpfen und somit Unterstützerinnen und Unterstützer für ihre Arbeit zu gewinnen. Im Rahmen des Festivals lassen sich unterschiedliche Werkzeuge – wie beispielsweise die Stadtpaziergänge, Workshops oder Ausstellungsformate – durchführen, was einen hohen Organisationsaufwand, aber auch einen hohen Grad an Sichtbarkeit und Identifikation zur Folge hat.



- Tag der Städtebauförderung 2016, Giesing
- Paradies Bundesplatz, Berlin

18



19



20



## REFERENZEN BETEILIGUNG

- 18) Platz für Chorweiler: Platzstation, Köln (2016)
- 19) Platz für Chorweiler: Bauaktion Basketballplatz, Köln (2016)
- 20) Platz für Chorweiler: Bauaktion, Köln (2016)
- 21-22) Stadtforum "beteiligen!", Berlin (2017)
- 23) Stadtforum "wohnen!", Berlin (2017)



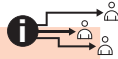


## 6.2 Werkzeuge für

### Kommunikation

Dem Handlungsraummanagement bzw. externen Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern stehen Kommunikationswerkzeuge zur Verfügung, um eine transparente Planung und eine permanente Sichtbarkeit der Aktivitäten im Handlungsraum zu gewährleisten. Die Kommunikationswerkzeuge unterscheiden sich maßgeblich in der Reichweite der Adressaten und dem Aufwand für die Anwendung der Werkzeuge. Die Kommunikationswerkzeuge schließen sich nicht gegenseitig aus. Empfohlen wird vielmehr die Kombination von mehreren Werkzeugen, sodass unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden können.

#### Handlungsraumverteiler



Über einen Mailverteiler kann das Handlungsraummanagement die Schlüsselakteurinnen und -akteure über die laufende Entwicklung oder anstehende Veranstaltungen informieren.

Vorbereitung Konzept Umsetzung

#### Social Media



Über Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter oder Instagram kann das Handlungsraummanagement den Radius an erreichten Zielgruppen erweitern. Insbesondere Jugendliche lassen sich über Social Media besser erreichen als über klassische Beteiligungsformate oder konventionelle Informationskanäle. Social Media Plattformen eignen sich insbesondere dafür, die Nutzer über Entwicklungen im Handlungsraum und anstehende Veranstaltungen zu informieren oder zu Ideen- und Fotowettbewerben aufzurufen.

Vorbereitung Konzept Umsetzung

- Facebookseite Stadtteilladen Giesing, München

#### Online-Plattform



Eine Webseite zum Handlungsraum kann den Handlungsraum und das Handlungsraummanagement vorstellen, über Veranstaltungen und konkret geplante Maßnahmen informieren, Handlungsraumkonzepte und ergänzende Unterlagen zum Download bereit stellen etc. Bei Bedarf können digitale Kommunikations- und Partizipationstools, beispielsweise Social Media und Online-Partizipation, in die Handlungsraumwebseite eingebunden werden.

Vorbereitung Konzept Umsetzung

- Webseite Stadtteilladen Giesing, München
- Soziale Stadt Ramersdorf/ Berg am Laim, München
- Soziale Stadt Neuaubing-Westkreuz, München

#### Handlungsraumbüro



Das Handlungsraumbüro ist zugleich Arbeitsplatz für das Handlungsraummanagement und zentraler Anlaufpunkt für alle Interessierten. Schlüsselakteurinnen und -akteure aber auch Bürgerinnen und Bürger erhalten hier die Möglichkeit, Kontakt zum Handlungsraum-Management aufzunehmen oder an Informationsmaterial zu gelangen. Zentrale Kriterien für die Standortwahl sind eine gute Sichtbarkeit und Erreichbarkeit im Handlungsraum. Das Handlungsraumbüro kann auch strategisch als Impuls für die Entwicklung von Teilräumen im Handlungsraum platziert werden.

Vorbereitung Konzept Umsetzung

- Quartiersmanagements
- Bauhütte Südliche Friedrichstadt, Berlin
- Planbude, Hamburg
- Stadtteilladen Giesing, München

#### Erscheinungsbilder



Für eine erfolgreiche Kommunikation des Handlungsraumansatzes ist es wichtig, dass im Zuge des Prozessverlaufs geeignete Visualisierungen für die Außendarstellung entstehen. Dabei wird zum Auftakt der Konzeptphase ein Erscheinungsbild entwickelt, das eine starke Wiedererkennbarkeit erzeugt. Dieses Corporate Design prägt dann alle Kommunikationsprodukte zum Handlungsraum. Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, ein Corporate Design als „Dachmarke“ für alle Handlungsräume der Perspektive München zu entwickeln, das dann jeweils spezifisch angepasst wird.

Vorbereitung Konzept Umsetzung

- STEK Bern

#### Visualisierungen



Mit unterschiedlichen Formen der Visualisierungen lassen sich Zusammenhänge anschaulich erklären und für unterschiedliche Zielgruppen zugänglich machen. Visualisierungen ermöglichen es darüber hinaus, komplexe Zusammenhänge wie auch die stadträumlichen Auswirkungen von übergeordneten Themen wie postfossile Mobilität, Integration, Bildung usw. sichtbar und verständlich zu machen. Zu den zentralen Visualisierungswerkzeugen zählen Pläne, Diagramme und Bilder.

#### Pläne/ Karten

Der Plan ist als visuelles und kommunikatives Medium ein sehr starkes Kommunikationsinstrument um Vorstellungen anschaulich zu transportieren. Herkömmliche Pläne sind für die Handlungsraumkonzepte jedoch nur bedingt geeignet, da der Zugang für viele Betrachterinnen und Betrachter schwierig ist. Pläne für Handlungsraumkonzepte sollten flexibel und anpassungsfähig sein und verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Die Plangrafik sollte sich an lebensweltlichen Darstellungen orientieren und gleichzeitig

die wesentlichen fachlichen Inhalte transportieren können



- Schatzkarte STEK Bern
- Handlungsraumkarten Modellprojekt, München

### Diagramme

Mit Hilfe von Diagrammen lassen sich Prozesse und komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar darstellen.



- Prozessplan, etc.

### Bilder

Die Arbeit mit Fotografien, Collagen oder Illustrationen ermöglicht einen leichten Zugang zu Themen der Stadtentwicklung und erweitert die Vorstellbarkeit von möglichen Entwicklungen in Handlungsräumen. Bilder erzeugen Aufmerksamkeit und wecken das Interesse beim Betrachter bzw. der Betrachterin, der sich über den visuellen Zugang leichter auf vertiefende Inhalte einlassen kann.



- Visualisierung BerlinStrategie, Berlin

### Publikationen



Digitale und gedruckte Publikationen in einer größeren Auflage können zum Abschluss von zentralen Meilensteinen im Prozessverlauf erstellt werden. Obligatorisch ist die Herausgabe einer sorgfältig gestalteten Broschüre zum Abschluss der Konzeptphase, in der die wesentlichen Ergebnisse aus der Konzeptentwicklung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Auch die Ergebnisse von Handlungsraum-Auswertungen (→ Kapitel 7) werden entsprechend aufbereitet und veröffentlicht, um die Entwicklungen in Handlungsräumen für Schlüsselakteurinnen und-akteure und

eine breite Öffentlichkeit nachvollziehbar zu machen. Der visuelle Ausdruck von Publikationen orientiert sich am Erscheinungsbild, das zu Beginn des Prozesses erstellt wird. Die Erstellung von Publikationen ist mit großem Aufwand für Redaktion, Visualisierung, Layout und Abstimmung verbunden und daher sehr gezielt einzusetzen.



- Öffentliche Broschüre zum Handlungsraumkonzept, München
- Perspektive München Magazin, München

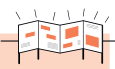
### Flyer, Poster, Faltposter

Flyer oder Poster eignen sich dazu, kurzfristige Aufmerksamkeiten für Themen und Veranstaltungen in den Handlungsräumen zu erzeugen, auf Faltpostern lassen sich Teilaspekte kurz und prägnant darstellen.



- Diverse PLANTreff, Bsp. Freiraum München 2030

### Ausstellungen



Im Rahmen von Ausstellungen können u.a. Strategien, Leitprojekte oder Entwicklungsprozesse in Handlungsräumen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Inhalte der Ausstellung werden in verständlicher Form aufbereitet und in einer geeigneten Räumlichkeit des Handlungsraums vorgestellt. Ausstellungen erzeugen eine hohe Sichtbarkeit und Strahlkraft von Aktivitäten in Handlungsräumen. Durch die Aufbereitung von Inhalten im Rahmen von Ausstellungen wird deren Stellenwert unterstrichen.

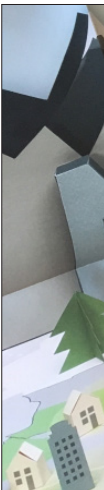
Ein Vorteil von Ausstellungen liegt darin, dass sie von interessierten Bürgerinnen und Bürgern über einen längeren Zeitraum hinweg flexibel an einem

Ort besucht werden können, sodass eine hohe Reichweite erreicht werden kann. Dazu trägt auch die Möglichkeit bei, eine Ausstellung nacheinander an unterschiedlichen Orten aufzubauen. Die Vorbereitung von Ausstellungen ist mit hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden. Daher ist es sinnvoll, aufwendige Ausstellungen nur zum Abschluss von großen Meilensteinen – wie dem Abschluss der Konzeptphase oder zur Veröffentlichung von Handlungsraum-Auswertungen – zu organisieren. Die Ausstellung kann als „wachsend“ begriffen werden, insofern dass sie z.B. zu Beginn der Konzeptphase erstmals erstellt und dann um entstehendes Wissen ergänzt wird.



- Ausstellung Zukunft Metropole Ruhr
- Ausstellung Räumliches Leitbild Karlsruhe
- Ausstellung Freiraum 2030 München





**REFERENZEN  
KOMMUNIKATION**

- 24-26) Freiraum 2030, Ausstellung zum Freiraumkonzept München (2016)
- 27-28) Workshop: Cities as Actors, Berlin (2016)
- 29-31) Perspektive München, Magazin











## 6.3 Werkzeuge für eine gute Planungs- und Prozesskultur in den Handlungsräumen

Im Planungsablauf für Handlungsraumkonzepte muss eine gewisse Offenheit der Planung sichergestellt werden – das heißt, Planungen im Rahmen des Handlungsraumansatzes müssen dynamisch sein, sollen permanent weiterentwickelt und sich verändernden Dynamiken angepasst werden. Der integrierte Ansatz und hohe Ansprüche an Planungs- und Prozesskultur sind Leitprinzipien der Perspektive München und sollen sich auch in den Handlungsraumkonzepten niederschlagen. Dieser Ansatz trägt dazu bei, unter den beteiligten Akteurinnen und Akteuren ein gemeinsames Planungsverständnis zu entwickeln. Um den hohen Anspruch einer partizipativen, offenen und integrierten Planung einzulösen, ist es zielführend, innovative und interaktive Planungswerkzeuge einzusetzen, die auch eine enge Verknüpfung zu Beteiligungs- und Kommunikationswerkzeugen ermöglichen.

### Workshops



Workshopformate bilden einen Kern der inhaltlichen Wissensproduktion zur Entwicklung von Handlungsraumkonzepten. Im Rahmen der Workshops werden die spezifischen Bedarfe, Interessen und Planungen der Akteurinnen und Akteure für den Handlungsraum abgefragt und diskutiert. In der Endphase der Konzepterstellung wirken die Akteurinnen und Akteure an der Strategieentwicklung und der Definition von Handlungsansätzen und konkreten Umsetzungsmaßnahmen mit.

Die Workshops tragen auch dazu bei, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure ein gemeinsames Planungsverständnis entwickeln, indem Wechselwirkungen zwischen den sektoralen Planungen aufgezeigt werden. Weiterhin werden Zielkonflikte identifiziert und die Arbeit der Projektgruppe kritisch reflektiert. Die Zusammensetzung von Workshops kann je nach Anlass unterschiedlich sein. Es bietet sich jedoch an, folgende Workshopgruppen mit festen Zusammensetzungen in regelmäßigem Rhythmus in die Konzepterstellung einzubinden, um die Kontinuität der Planung sicherzustellen:

#### Workshops mit der Lenkungsebene

Im Rahmen dieser regelmäßig angesetzten Veranstaltungen wird der Lenkungskreis durch die Planungsverantwortlichen über den laufenden Stand der Prozessentwicklungen unterrichtet. Im Rahmen des Workshops kommentieren und diskutieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Entwicklungen im Handlungsraum und entwickeln Vorschläge, wie weitergearbeitet oder gegebenenfalls umgesteuert werden kann.

#### Workshops mit der Arbeitsebene

Der Handlungsraum-Arbeitskreis (→ Kapitel 2.2) wird regelmäßig im Übergang von zentralen Planungsschritten in die inhaltliche Arbeit einbezogen.

#### Workshops mit Schlüsselakteurinnen und -akteuren

Im Prozessverlauf werden gezielt Workshops mit Schlüsselakteurinnen und -akteuren aus der Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft durchgeführt. Es besteht die Möglichkeit für diese Workshops – nach Vorbild der Thematischen Werkstätten aus dem Modellprojekt – thematische Schwerpunkte zu definieren und den Teilnehmerinnenkreis je nach thematischem Schwerpunkt zu gestalten.

Vorbereitung   Konzept   Umsetzung

➤➤➤ Modellprojekt

### Ideenbörse mit Bewohnerinnen und Bewohnern



Ideenbörsen eignen sich, um ein breites Spektrum an Bedürfnissen und Vorstellungen der Bewohnerinnen und Bewohner im Handlungsraum abzubilden und Ansätze für kleinere Maßnahmen zu identifizieren. Das Format kann langfristig, beispielsweise auf Grundlage einer Online-Plattform, oder auch konzentriert in Workshops durchgeführt werden – beide Ansätze lassen sich auch kombinieren. Dabei ist ein ehrlicher und transparenter Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern von besonderer Bedeutung: Jeder Beitrag ist wichtig, um geeignete Maßnahmen für den Handlungsraum zu definieren – aber nicht jede Idee lässt sich 1:1 im Rahmen der Arbeit mit den Handlungsräumen umsetzen. Vorstellbar ist auch, in der Umsetzungsphase ein konkretes Budget zur Aushandlung, Weiterentwicklung und Umsetzung von Bürgerinnen- und Bürgerideen zur Verfügung zu stellen.

Vorbereitung   Konzept   Umsetzung

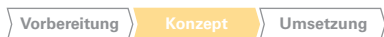
- Perspektiven zur räumlichen Entwicklung der Metropole Ruhr
- Horner Geist Hamburg

### Wettbewerbe mit geladenen Planungsteams



Wettbewerbe mit geladenen Planungsteams sind ein mögliches Format, um unterschiedliche Entwicklungsperspektiven für einen Raum aufzuzeigen. Gerade auf strategischer Ebene gibt es bisher kaum eine Wettbewerbskultur um die besten Strategien. Eine breite Palette von Ideen durch externe Planungsteams entwickeln zu lassen ist eine gute – wenngleich auch kostspielige – Möglichkeit, um vielfältige Handlungsoptionen als Grundlage für spätere Entscheidungen auf Verwaltungsebene liefern zu können. Dabei werden eine Reihe an möglichen Ansätzen entwickelt, die anschließend vertieft werden können. Es besteht auch die Möglichkeit, einzelne Aussagen

aus den Ergebnissen herauszunehmen oder eine Synthese von Ansätzen zu entwickeln.



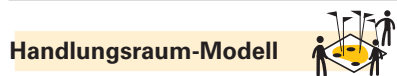
- Planungswerkstatt Leitbild  
Karlsruhe
- Zukunftsbild Metropole Ruhr



**Labore** sind ein innovatives Planungswerkzeug, das genutzt werden kann, um räumliche oder programmatische Veränderungen in Handlungsräumen zunächst temporär auszutesten und ggf. bei Erfolg zu verstetigen. Ziel des Werkzeugs ist es, die Akteurinnen und Akteure und Bürgerinnen und Bürger in Handlungsräumen für potentielle Maßnahmen zu sensibilisieren und sie in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Außerdem lassen sich im Rahmen der Testphase wichtige Erkenntnisse für die langfristige Umsetzung gewinnen. Labore eignen sich insbesondere für Transformationen in Verkehrs- oder Freiräumen aber auch für die Einrichtung von Räumen für die Nachbarschaft. Im Handlungsraumkonzept werden konkreten Orte für den Einsatz des Werkzeugs ausgewiesen.



- FreiraumSchichten München  
(Siemensparkplatz Obersendling)
- Laboratorien im Öffentlichen  
Raum, New York
- Stadtteillabor Neuaußing



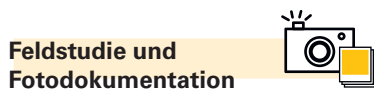
Mit Hilfe von physischen Handlungsraum-Modellen lassen sich zentrale Aussagen interaktiv kommunizieren und räumlich abbilden. Sofern ein Modell vorhanden ist, steht dem

Handlungsraummanagement in Räumen innerhalb der Verwaltung oder in eventuell vorhandenen Räumlichkeiten im Handlungsraum für Planungs- und Kommunikationszwecke zur Verfügung. Während Veranstaltungen kann das Handlungsraummodell eingesetzt werden, um die Kommunikation von Inhalten zu unterstützen. Im Vergleich zu Plänen ist das räumliche Ausdrucksvermögen von dreidimensionalen Modellen größer, sind aber auch die Entwicklung sowie die Kosten aufwendiger. Das Management ist für die Entwicklung, Pflege und Aktualisierung des Modells zuständig, damit es langfristig als Kommunikationsinstrument einsetzbar ist.

- In einem begehbaren Modell lassen sich Inhalte eindrucksvoll interaktiv und leicht verständlich für ein größeres Publikum abbilden. Das begehbare Modell eignet sich daher insbesondere für die Durchführung von größeren Veranstaltungen, kann aber auch im Handlungsraumbüro ausgestellt werden, sofern genügend Platz zur Verfügung steht.
- Wenn sich ein begehbare Modell aus Platzgründen nicht umsetzen lässt, kann ein klassisches Tischmodell angefertigt werden, das sich flexibel an die Entwicklungen im Handlungsraum anpassen lässt. Während größerer Veranstaltungen können Veränderungen am Modell über eine Kamera-Live-Schaltung auf Leinwand projiziert werden. Im Vergleich zu herkömmlichen städtebaulichen Modellen ist das Handlungsraummodell durch eine eher freiere, auf strategische Inhalte bezogene Darstellungsform gekennzeichnet.



- Modellprojekt



Nach dem Prinzip „Augenhöhe statt Flughöhe“ führen die Planungsverant-

wortlichen als einen der ersten Schritte mehrere Feldstudien durch, um einen unmittelbaren Eindruck vom Raum zu erhalten. Die Feldstudien eignen sich auch für den Aufbau einer umfassenden Fotodokumentation des Handlungsraums. Schlüsselakteurinnen und -akteure können die Feldstudien begleiten, um den Planungsverantwortlichen vor Ort wichtige Hinweise zu Problemlagen oder Herausforderungen zu geben und Leitprojekte für die Entwicklung des Handlungsraum vorzustellen. Auch während der Umsetzungsphase werden Feldstudien durchgeführt, um die Entwicklungen im Handlungsraum zu dokumentieren.



- Park Royal Atlas, London

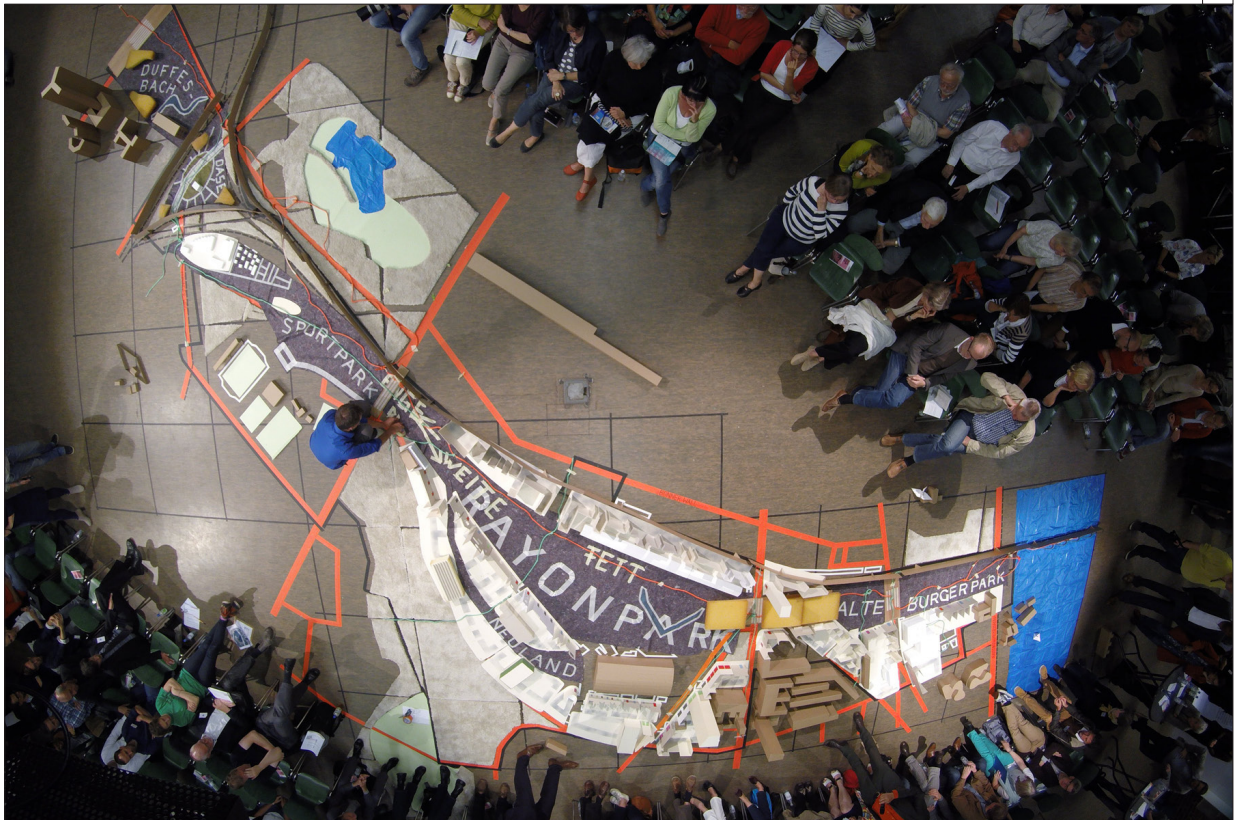


**REFERENZEN PLANUNGS-  
UND PROZESSKULTUR**

- 38-40)** Workshop mit Bürger(innen) und anderen Akteur(innen) in Ausserholligen, Bern (2016)
- 41)** Ideenwerkstatt Parkstadt Süd, Köln (2016)
- 42)** Diskussion am begehbaren Modell, Parkstadt Süd, Köln (2016)







## 6.4 Werkzeuge für

### Förderungen

Während der Umsetzungsphase verfügt das Handlungsraum-Management über eine Reihe an Werkzeugen zur Auswahl, Sichtbarmachung und Förderung von Leitprojekten. Die Arbeit mit Leitprojekten sorgt für einen gezielten und effektiven Einsatz von Ressourcen, setzt Anreize für Akteurinnen und Akteure und stärkt die Außendarstellung von Handlungsräumen.

#### Projekt-Wettbewerbe



Das Handlungsraum-Management kann während der Umsetzungsphase Wettbewerbe für die Auswahl von Handlungsraum-Leitprojekten initiieren. Wettbewerbe setzen Anreize für Akteurinnen und Akteure, die ihre Projekte im Handlungsraum umsetzen möchten und sorgen für eine hohe Aufmerksamkeit. Mögliche Anreize für Leitprojekte sind finanzielle und fachliche Unterstützungen, Vernetzung und eine erhöhte Sichtbarkeit.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung

➤ Rotterdam

➤ IBA Thüringen

#### Sichtbarmachung von Projekten



Die Sichtbarmachung von Handlungsraum-Leitprojekten – beispielsweise im Rahmen von Publikationen – steigert die Aufmerksamkeit von Aktivitäten in der Öffentlichkeit und Politik. Auch partiübergreifend kann dadurch eine positive Grundstimmung erzeugt werden, wenn die politische Ebene spürt, dass Entwicklungen beobachtbar sind. Im Sinne einer ‚Ökonomie der Aufmerksamkeit‘ eignet sich die Sichtbarmachung von Projekten auch dafür,

die Aufmerksamkeit der Wirtschaft auf den Raum lenken, um weitere positive Dynamiken anzustoßen.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung

➤ Neues Wohnen am Mittleren Ring, München

#### Anschubfinanzierungen



Mit Hilfe von Anschubfinanzierungen kann die Umsetzung von ausgewählten Leitprojekte angestoßen beziehungsweise beschleunigt werden. Anschubfinanzierungen können an Projekte der Kommune, zivilgesellschaftlicher Initiativen oder auch privater Trägerinnen und Träger ausgeschüttet werden, sofern sie den Qualitätsstandards von Handlungsraumkonzepten entsprechen. Zur Auswahl von Projekten, die durch Anschubfinanzierungen gefördert werden, eignen sich Wettbewerbs- oder Bewerbungsverfahren.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung

➤ IBA Thüringen Projektförderung

#### Co- und Crowd-Funding



Über Modelle des Co- oder Crowd-Funding besteht die Möglichkeit, zusätzliche private Gelder für die Unterstützung von Leitprojekten zu akquirieren, die in der Zivilgesellschaft eine besonders hohe Akzeptanz besitzen. Das Handlungsraummanagement stellt dazu eine entsprechende Plattform für die Projekte bereit und nutzt seine Kommunikationskanäle für das Anwerben von Unterstützerinnen und Unterstützern.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung

➤ London Funds

#### Fachliche Unterstützung



Das Handlungsraum-Management kann während der Umsetzungsphase Wettbewerbe für die Auswahl von Handlungsraum-Leitprojekten initiieren. Wettbewerbe setzen Anreize für Akteurinnen und Akteure, die ihre Projekte im Handlungsraum umsetzen möchten und sorgen für eine hohe Aufmerksamkeit. Mögliche Anreize für Leitprojekte sind finanzielle und fachliche Unterstützungen, Vernetzung und eine erhöhte Sichtbarkeit.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung

➤ Rotterdam

#### Netzwerkarbeit



Handlungsraum-Leitprojekte profitieren von einer intensiven Vernetzung der Akteurinnen und Akteure. Durch den fachlichen Austausch können Erfahrungen ausgetauscht, Synergien erzeugt und einzelne Projekte qualifiziert werden. Innerhalb eines starken Netzwerks können auch neue Akteurskonstellationen entstehen und Folgeprojekte angestoßen werden.

Vorbereitung > Konzept > Umsetzung





## REFERENZEN FÖRDERUNGEN

**43)** High Street London Leyton 2013: Förderung Einzelhandel

**44)** Blackhorse Lane: Förderung von Gewerbebetrieben

# 7

## Auswertung der Entwicklungen in Handlungsräumen

Die Entwicklung des Handlungsraumes sowie die Umsetzung der im Handlungsraumkonzept definierten Maßnahmen und Projekte werden durch eine kontinuierliche Auswertung begleitet. Diese dient dabei verschiedenen Absichten. Zum einen soll der Stand der Umsetzung dokumentiert werden, d.h. welche Projekte und Maßnahmen realisiert wurden und inwiefern die im Konzept genannten Ziele erreicht wurden (Evaluation). Zum anderen gilt es die Situation im Handlungsraum kontinuierlich zu beobachten, da im Laufe der Umsetzungsphase Veränderungen innerhalb des Handlungsraumes (z.B. in der Sozialstruktur) ggf. Anpassungen notwendig machen (Monitoring). Darüber hinaus dient eine Dokumentation des Erreichten auch der Kommunikation nach außen, um den Stand der Umsetzung sichtbar zu machen (Kommunikation). Letztendlich sind die Ergebnisse auch eine wichtige Grundlage dafür zu entscheiden, wann der Handlungsraum wieder aus seinem Sonderstatus entlassen und in die normale Planungspraxis der Stadtentwicklung zurückgeführt wird.

Die Auswertung stützt sich dabei sowohl auf quantitative Daten als auch auf qualitative Attribute. So können neben dem Rückgriff auf die bestehenden Monitoringsysteme der Landeshauptstadt München auch Ergebnisse von Gesprächen und Dokumentationen von Projekten in die Auswertung einfließen. Die Berichterstattung über den „Stand der Arbeit“ in den Handlungsräumen der Perspektive München sollte dabei regelmäßig erfolgen, so dass Erfolge und Zwischenergebnisse der Planung sichtbar gemacht werden können. Neben der Betrachtung jedes einzelnen Handlungsraumes kann eine handlungsraumübergreifende Auswertung erfolgen, die die Veränderung in allen „aktivierten“ Handlungsräumen der Perspektive München beobachtet und vergleicht.

### Vorgehensweise bei der Auswertung

Die Auswertung der Entwicklungen im Handlungsraum wird durch das Handlungsraummanagement durchgeführt. Hierfür stehen verschiedene Formate zur Verfügung. Im Rahmen von Work-

shops oder bilateralen Gesprächen (→ Kapitel 6.1) können die Akteurinnen und Akteure der Handlungsraumplattform ihre Perspektiven auf die Handlungsraumentwicklung in die Auswertung einbringen. Außerdem empfiehlt sich eine Aufstellung der realisierten, geplanten oder in Umsetzung befindlichen Maßnahmen und Projekte und ggf. deren Wirkungen. Darüber hinaus kann das Handlungsraummanagement vorhandene Daten aus bestehenden Monitoring-Systemen auf ihre Relevanz für die Entwicklung des Handlungsraumes zu prüfen und aufbereiten. Die Ergebnisse der Auswertung fließen dann sowohl in die Außenkommunikation als auch in die Fortschreibung und ggf. Anpassung des integrierten Handlungsraumkonzeptes ein.

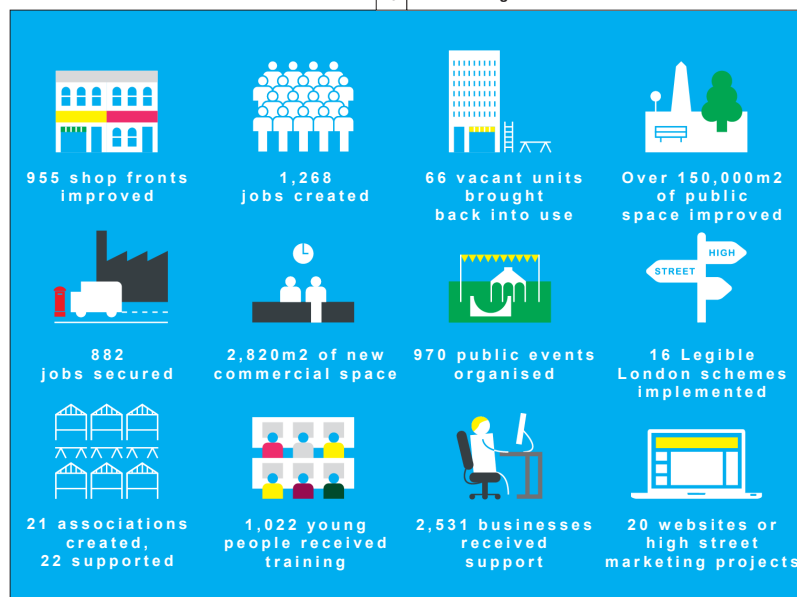
### Kommunikation

Die Aufbereitung der Ergebnisse der Auswertung sollte jeweils zielgruppenspezifisch angepasst werden. Für Verwaltung und Fachpublikum sind ausführlichere Fachberichte sinnvoll. Wobei insbesondere im Hinblick auf Daten, die aus bestehenden Monitoringsystemen gewonnen werden, darauf zu achten ist, dass die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf den Handlungsraum zusammengefasst werden und keine detaillierte Reproduktion der Ergebnisse erfolgt.

Darüber hinaus soll die Auswertung auch öffentlichkeitswirksam zur Außenkommunikation genutzt werden. Sie dient somit als Marketinginstrument der Landeshauptstadt München sowie der weiteren in die Entwicklung des Handlungsraumes einbezogenen politischen Akteurinnen und Akteure, vor allem der Bezirksausschüsse. Im Rahmen der Außenkommunikation stehen dabei die Verständlichkeit und Anschaulichkeit im Vordergrund und weniger die detaillierte Auswertung großer Datenmengen.

Die Ergebnisse können grafisch ansprechend und leicht verständlich in einer Publikation zusammengefasst und aufbereitet werden (Zeitung, Magazin, etc.). Dafür können Daten in eine anschauliche und lesbare „Geschichte“ bzw. in Infografiken übersetzt werden (→ Kapitel 6.2). Wichtig ist auch das Herausstellen der Vielzahl im Handlungsraum bereits realisierten Projekte und Maßnahmen und der weiteren geplanten Schritte und Aktivitäten. Darüber hinaus können ausgewählte Schlüsselprojekte präsentiert werden, die in besonderem Maße für die Umsetzung der Ziele des Handlungsraumes stehen. Interviews mit Schlüsselpersonen, die aus eigener Anschauung über die Veränderungen im Handlungsraum berichten, könnten eine qualitative Auswertung abrunden.

45 Auswertung anschaulich kommunizieren: London



Um eine der starken Entwicklungsdynamik angemessene Flexibilität bei der Arbeit mit den Handlungsräumen zu ermöglichen, bietet es sich an, die Gesamtkulisse der Handlungsräume und auch den genauen Zuschnitt der einzelnen Handlungsräume zu einem gewissen Grad variabel zu gestalten. Die Gebietskulisse der Handlungsräume sollte so flexibel sein, dass sie es ermöglicht

- Handlungsräume in die normale Planungspraxis der Stadtentwicklung zurückzuführen,
- Handlungsräume hinzuzufügen
- den Zuschnitt der Handlungsräume anzupassen, d.h. zu erweitern oder zu verkleinern.

Bei all diesen Modifikationen sollte jedoch gewährleistet werden, dass die Gesamtkulisse nicht zu stark aufgeweicht wird. Die Modifikationen der Gesamtkulisse sowie der Handlungsraumzuschnitte sollte durch klare Begründungen unterlegt werden.

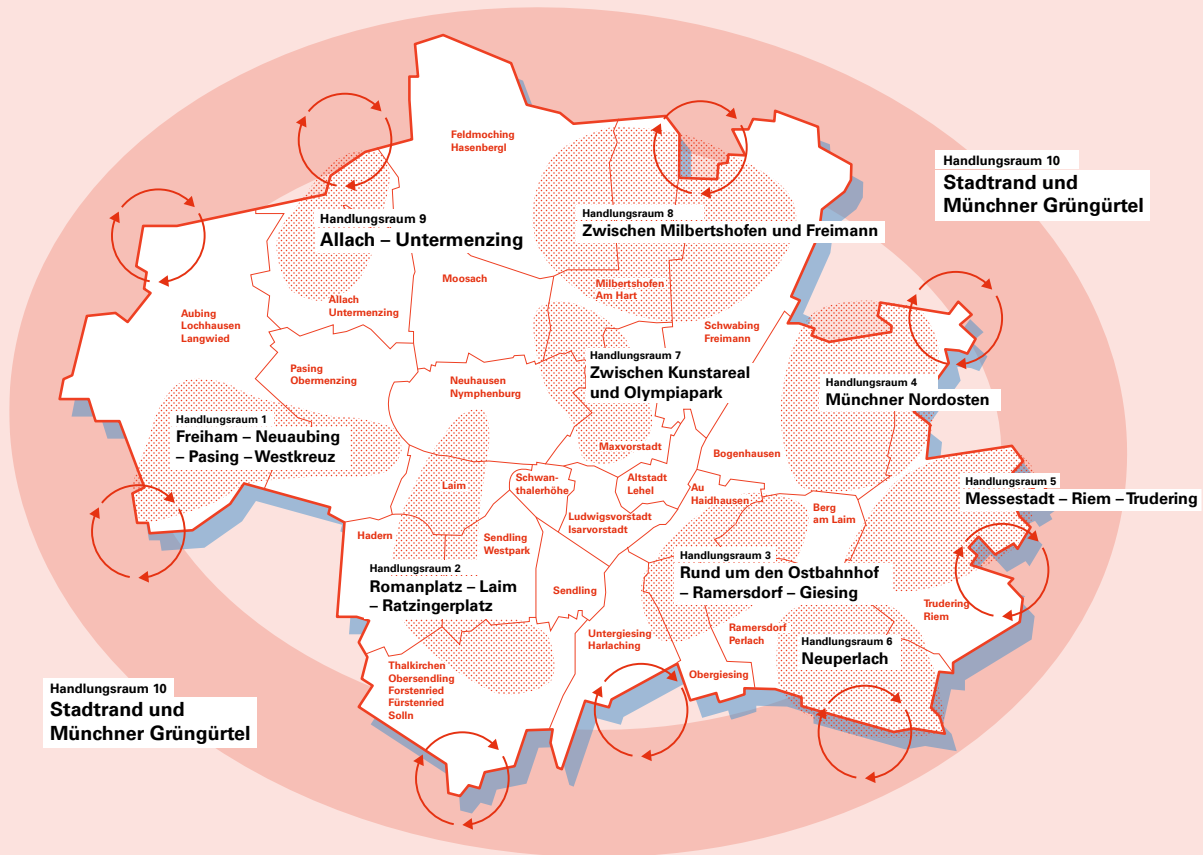
Eine (ggf. auch für Teilbereiche sinnvolle) Rückführung eines Handlungsraums in die normale Planungspraxis der Stadtentwicklung kann quasi als „Normalfall“ betrachtet werden, der bei jedem Handlungsraum den erfolgreichen Abschluss von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen markieren sollte. Darüber hinaus kann eine Entlassung aus dem Status „Handlungsraum“ sinnvoll erscheinen, wenn trotz der Betreuung durch ein Handlungsraummanagement und durch die Erarbeitung von konzeptionellen Planungen keine wesentlichen Entwicklungen ausgelöst werden können (→ Kapitel 3.3).

Handlungsräume neu auszuweisen bzw. in ihrem Umgriff zu verändern, kann sinnvoll sein, wenn sich in Gebieten bislang nicht absehbare Dynamiken abzeichnen, wenn große Projekte angestoßen werden, die umfangreiche Veränderungen in ihrer Umgebung erwarten lassen oder wenn es – im Zuge übergeordneter gesellschaftlicher, ökologischer oder ökonomischer Veränderungen – dazu kommt, dass plötzliche andere Teile der Stadt in den Fokus

räumlicher Planung rücken sollten.

Vergleichsweise unproblematisch erscheint hingegen die Neujustierung des Zuschnitts einzelner Handlungsräume, da die räumliche Abgrenzung auch während der Konzept- und Umsetzungsphase nicht flurstücks- bzw. baublockscharf definiert wird. Das Handlungsraumteam kann in der Vorbereitungsphase auf Grundlage des „Handlungsraumchecks“ eine Neujustierung des Handlungsraums vornehmen, sofern diese inhaltlich begründet ist und den Handlungsraum nicht in seinen Grundzügen infrage stellt.

# Charakterisierung und Priorisierung der Handlungsräume



Die Handlungsräume der Perspektive München sind dadurch gekennzeichnet, dass sie eine hohe Entwicklungsdynamik aufweisen und starken Transformationsprozessen ausgesetzt sind, die durch Handlungsraumkonzepte und Handlungsraummanagements gesteuert werden sollen. Trotzdem sind die Handlungsräume äußerst vielfältig, sie weisen – bedingt durch ihre spezifischen Ausgangslagen – zum Teil deutliche Unterschiede auf. Eine Charakterisierung der Handlungsräume hilft dabei, diese Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten zwischen den Handlungsräumen zu identifizieren, so dass vergleichbare Vorgehensweisen bei der Arbeit mit Handlungsräumen geprüft und Prioritäten abgeleitet werden können. Eine Priorisierung der Handlungsräume innerhalb der Kulisse ist hilfreich, da es trotz der starken Entwicklungsdynamik kaum möglich sein wird, mit der vertieften Bearbeitung aller Handlungsräume gleichzeitig zu beginnen.

Die Charakterisierung der Handlungsräume kann anhand vielfältiger Kriterien erfolgen. Die Handlungsräume unterscheiden sich zunächst grob in ihrer räumlichen Ausdehnung und der Lage im Stadtgebiet. Vertiefend lassen sich die Räume anhand lokaler Spezifika wie beispielsweise der vorhandenen sozialen, ökonomischen und städtebaulichen Strukturen differenzieren. Zudem kann herausgearbeitet werden, ob es bereits bestehende Förderkulturen und Akteursstrukturen gibt und wie hoch die Planungs- und Projektdichte im Raum ist.

Für die Priorisierung ist es besonders wichtig, zu identifizieren, welche Handlungsräume „ready to go“ (bereit zum Losgehen, vgl. London) sind, d.h. in welchen Handlungsräumen die Verwaltung, Schlüsselakteurinnen und -akteure und Bewohnerinnen und Bewohner offen für Veränderungen sind und eine Bereitschaft zur Umsetzung vorhanden ist.

Im Folgenden werden die Handlungsräume der Perspektive München charakterisiert und priorisiert. Dabei wird unterteilt in die Prioritäten:

- 1** sehr hoch
- 2** hoch
- 3** nicht vordringlich

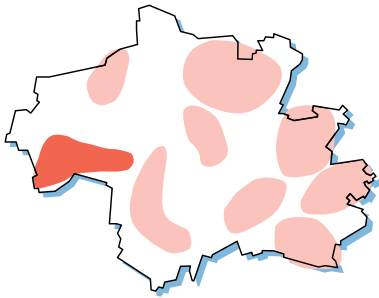
Die hier dokumentierte Priorisierung war Gegenstand eines Workshops im Herbst 2016. Da sich viele Sachverhalte rasch verändern, wird empfohlen die Charakterisierung und Priorisierung der Handlungsräume nach dem Beschluss zum „Münchner Modell“ an möglicherweise veränderte Rahmenbedingungen zu aktualisieren.



Priorität

2

## Handlungsraum 1 Freiham - Neuaubing - Pasing – Westkreuz



Der Münchner Westen befindet sich in starken Veränderungsprozessen, die sich insbesondere in dem neuen Stadtteil Freiham ausdrücken. Die Abgrenzung des Handlungsraumes als langer Korridor bildet die Entwicklung der Stadt von Pasing nach Westen mit Freiham als neuem Zentrum ab. In der Summe umfasst der Handlungsraum eine Vielzahl an Entwicklungen und eine hohe Projektdichte. Es handelt sich um einen sehr dynamischen Raum, der bereits eine hohe planerische Aufmerksamkeit erhält und auch das Sanierungsgebiet Neuaubing-Westkreuz umfasst. Neuaubing-Westkreuz und Freiham werden zudem im Rahmen des EU-Projektes ‚Smarter Together‘ gefördert. Mit der geplanten U-Bahn-Verlängerung nach Pasing sowie der geprüften Tram- bzw. U-Bahn-Verlängerung nach Freiham umfasst der Raum auch große Infrastrukturprojekte.

### Fazit

**Im Handlungsraum 1 stellt sich die spezifische Frage, wie aus Plänen Stadt wird. Der Handlungsraum braucht aufgrund der gegenwärtig hohen planerischen Aufmerksamkeit kein umfassendes Handlungskonzept. Anstelle einer neuen Planung zeichnet sich im Handlungsraum die spezifische Aufgabe einer 'Laufenden Buchführung' der Entwicklungen ab, um Zusammenhänge und Synergien aber auch Zielkonflikte zwischen den Tätigkeiten zu identifizieren und weiterzudenken. Im Sinne einer 'Landkarte' ließe sich beispielsweise ein Gesamtbild der vielzähligen Projekte und Aktivitäten im Raum erstellen.**

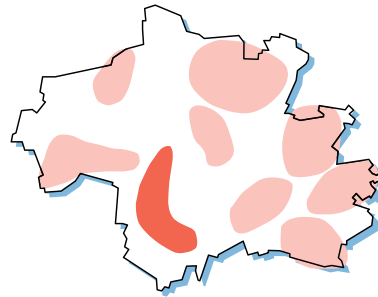
**Der Handlungsraum benötigt keine zusätzlichen Steuerungsinstrumente und Ressourcen, da auf bestehende Strukturen zurückgegriffen werden kann. Zukünftig geht es darum, die vorhandenen Strukturen intelligent zu nutzen und die Handlungsraumidee durch Begleitung der bestehenden Entwicklungsprozesse zu stärken.**

**Kommunikationsstrategien können die Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Akteurinnen und Akteure vor Ort in der Identitätsbildung unterstützen. Dahingehend liegt der Fokus in den Bereichen Monitoring und Kommunikation, für die entsprechende Werkzeuge und Abläufe konzipiert und etabliert werden müssen.**

Priorität

2

## Handlungsraum 2 Romanplatz – Laim – Ratzingerplatz



Der Handlungsraum 2 ist in seinem räumlichen Umgriff maßgeblich durch die geplante Tram-Westtangente definiert. Vertiefende Planungen sowie Untersuchungen zur Vereinbarkeit der ÖV-Planungen mit den Interessen des übrigen Verkehrs wurden bereits abgeschlossen. Der Trassierungsbeschluss für die Westtangente soll noch in diesem Jahr erfolgen. Im geplanten Trassierungsbeschluss sollen die Stadtwerke München GmbH gebeten werden, den Antrag auf Planfeststellung für das Projekt Tram Westtangente einzureichen.

Die an die geplante Westtangente angeschlossenen Gebiete sind in der Gesamtschau sehr heterogen und befinden sich bereits ohne die Tram-Westtangente in fortlaufenden Umstrukturierungsprozessen. Insbesondere der südliche Teil ist sehr dynamisch und teils mehrfach überplant. Hier stellt sich die Frage, wie die einzelnen Stadtbausteine um das Gewerbeband Obersendling, das Eon-Areal und der Ratzinger Platz zusammen entwickelt werden können. Aber auch im nördlichen und mittleren Abschnitt des Handlungsraums lassen sich zunehmende Transformationsdynamiken identifizieren. Ob die Transformationsprozesse mit der Realisierung der Tram-Westtangente nochmals beschleunigt werden, lässt sich aktuell schwer prognostizieren. Auch viele Themen sind noch nicht bestimmt und abhängig von den Auswirkungen der Tram-Westtangente. Fest steht jedoch, dass mit der Realisierung der Trasse ein leistungsfähiges Nahverkehrsmittel für zukünftige Entwicklungen des Handlungsraums bereitgestellt wird. Zentral ist zudem die Frage, wie die Teilgebiete des Handlungsraums zukünftig zusammenwirken können.

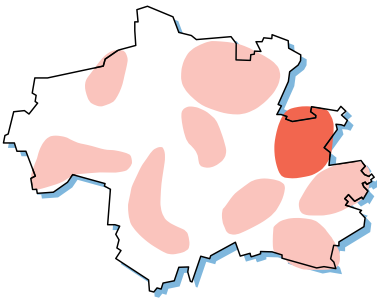
### Fazit

**Die Zukunft des Raums ist stark vom weiteren Planungsverlauf (Planfeststellungsverfahren) und vom Realisierungszeitplan des Baus der Westtangente abhängig. Inhaltlich geht es darum, Nachverdichtungspotentiale zu sichten, Quartierszentren zu stärken, und mögliche Gebiete für Erhaltungssatzungen zu prüfen. Dazu können einzelne Elemente des Handlungsraumkonzepts Anwendung finden.**

## Handlungsraum 4 Münchener Nordosten

Priorität

1



Im Münchener Nordosten liegen die größten Potenziale für die zukünftige Siedlungsentwicklung innerhalb der Münchner Stadtgrenzen. Die Lage am Stadtrand und die Qualitäten des heute geprägten Landschaftsraums erfordern ein gutes ineinandergreifen von Siedlungs- und Landschaftsplanung, gestützt von einem ÖPNV-Erschließungsnetz und innovativen Lösungsansätzen für Fragen des Immissionsschutzes.

Auf insgesamt 600ha Fläche entstehen in den kommenden Jahren neue Siedlungsräume. Aktuell zeichnet sich ein Potenzial für etwa 30.000 Bewohnerinnen und Bewohner und 10.000 Arbeitsplätze ab. Geplant ist derzeit ein Stadtratsbeschluss zur Abgrenzung der Gebietskulisse einer möglichen Städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme, verbunden mit einem Auftrag alternativ verträgliche Kooperationsmodelle zu entwickeln. Begleitend zur Definition struktureller Eckdaten für ein Strukturkonzept sollen zur Vorbereitung für einen Wettbewerb Gutachten und Machbarkeitsstudien vergeben werden, um die Schaffung von Baurecht vorzubereiten. Darüber hinaus wird mit der Deutschen Bahn und dem Bund über die Vorplanung der Tieferlegung und des viergleisigen Ausbaus der Bahnstrecke zwischen Daglfing und Johanneskirchen im Tunnel verhandelt.

### Fazit

**Der Raum östlich der S8 erhält gegenwärtig eine hohe planerische Aufmerksamkeit. Empfohlen wird eine Verzahnung der laufenden Prozesse im Münchener Nordosten mit dem Handlungsraumansatz in Themenfeldern, die Schnittmengen eröffnen.**

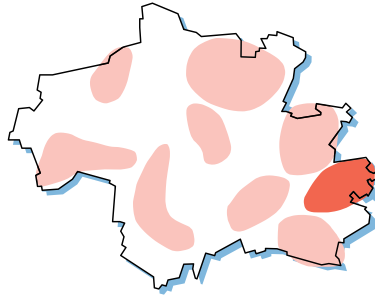
**Dabei geht es insbesondere darum, wie sich Neubau und Bestand zueinander verhalten und wie die Einbettung in den regionalen Kontext funktionieren kann. In diesem Punkt deutet sich eine Schnittmenge zum Handlungsraum 10 an. Eine interkommunale Freiraum- und Mobilitätsentwicklung ist dabei prioritär zu behandeln.**

**Im Sinne des Handlungsraumansatzes kann auch eine verstärkte Betrachtung über die einzelnen Projektgrenzen hinaus angestoßen werden. Einzelne Werkzeuge des Handlungsraumkonzepts können dabei helfen, das Gesamtbild des Raums zu qualifizieren und Zusammenhänge zwischen den Einzelmaßnahmen herzustellen. Als erster Schritt lassen sich einzelne Elemente des Handlungsraumansatzes in die laufenden Projekte einbetten.**

## Handlungsraum 5 Messestadt Riem - Trudering

Priorität

3



Der Handlungsraum 5, der im Wesentlichen die nahezu abgeschlossene Stadterweiterung Messestadt Riem und die benachbarten Teile Trudering umfasst, hat in den letzten Jahren erhebliche städtebauliche und bevölkerungsstrukturelle Veränderungen erfahren. Zu den zentralen Herausforderungen zählen die Gestaltung und Festigung des sozialen Zusammenlebens, die weitere städtebauliche Aufwertung sowie die bessere Verknüpfung der neugebauten Strukturen mit den benachbarten Stadtquartieren. Im Handlungsraum laufen diesbezüglich verschiedene Programme, Maßnahmen und Projekte, u.a. wurde für die Messestadt Riem ein fachübergreifender Koordinierungskreis eingerichtet, außerdem kamen in den letzten Jahren mit der Beteiligung am Bund-Länder-Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ im Untersuchungs- und Sanierungsgebiet „Quartierszentrum Trudering“ auf der Basis eines Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (ISEK) Städtebauförderungsmittel zum Einsatz. Mit der geplanten Fortsetzung des Programms ergeben sich Möglichkeiten für die Weiterführung der erfolgreichen Entwicklung. Aus westlicher Richtung schließt an den Handlungsraum ein Gewerbestreifen (zwischen Vogelweideplatz und Moosfeld) als noch 'unbekanntes Potential' an. Bei der Weiterbearbeitung der Handlungsräume 4 und/oder 5 sind auch diese angrenzenden Bereiche in strukturelle Überlegungen einzubeziehen.

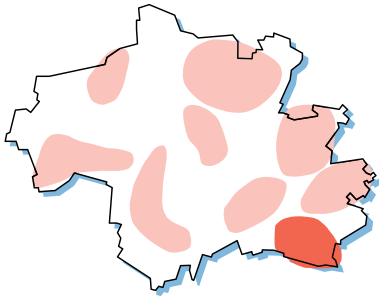
### Fazit

**Die Entwicklung des Gebiets wird auf Grundlage der bestehenden Strukturen, Konzepte und Planungen fortgesetzt. Für ein gesondertes Handlungsraumkonzept besteht im Vergleich zu anderen Handlungsräumen derzeit kein dringlicher Bedarf. Der Raum ist jedoch weiter zu beobachten. In Abhängigkeit von der weiteren Entwicklung ist zukünftig zu prüfen, inwiefern ein gesondertes Handlungsraumkonzept als notwendig erachtet wird.**

Priorität

1

## Handlungsraum 6 Neuperlach



In Neuperlach ist die Errichtung eines Sanierungsgebiets im Förderprogramm 'Soziale Stadt' geplant, wofür vorbereitende Untersuchungen durchgeführt werden. Das Untersuchungsgebiet umfasst mit 475 ha den halben Stadtteil und damit auch einen Großteil des Handlungsraums. Da ein hohes Maß an thematischer, inhaltlicher und räumlicher Passung besteht, wurde vom Stadtrat die Kombination der vorbereitenden Untersuchung mit der Erstellung eines Integrierten Handlungsraumkonzeptes beschlossen. Auf diese Weise werden Synergien genutzt und es entsteht ein integriertes Konzept, das sowohl für den Umgriff der vorbereitenden Untersuchungen als auch für den gesamten Handlungsraum gültig sein soll.

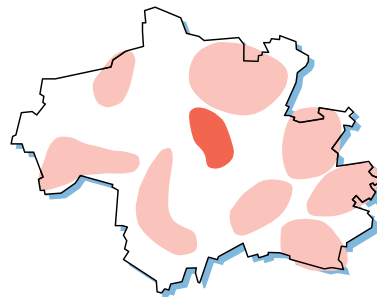
### Fazit

**Die Zielsetzungen der vorbereitenden Untersuchungen und der Erstellung des integrierten Handlungsraumkonzeptes sind als ergänzend zu betrachten und so umzusetzen, dass größtmögliche Synergieeffekte erzielt werden und die Anforderungen sowohl der vorbereitenden Untersuchung als auch an das Integrierte Handlungsraumkonzept erfüllt werden. Mit der Förderkulisse 'Soziale Stadt' wird der Raum mit verstärkter planerischer Zuwendung und Koordinationsstrukturen bedacht. Es ist zu prüfen, wie sich innerhalb des Programms 'Soziale Stadt' gezielt Bausteine des Handlungsraumansatzes ergänzen lassen. Da der Handlungsraum größer als das zukünftige Fördergebiet ist, liegt die Herausforderung außerdem darin, über den Umgriff der vorbereitenden Untersuchung hinaus zu denken. Die Erweiterung des Betrachtungsgebietes geht mit einer thematischen Ergänzung einher. Als zusätzliches Thema kommt auf der Ebene des Handlungsraumes u.a. die Beziehung zwischen Stadt und Umland hinzu. Dabei sind regionale Bezüge und Wechselwirkungen mit den angrenzenden Nachbargemeinden sowie interkommunale Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Aktuelle Überlegungen zur Siedlungs-, Verkehrs- und Freiraumentwicklung im Hachinger Tal oder zur Gewerbeentwicklung in Perlach-Süd sind dabei einzubeziehen.**

Priorität

2

## Handlungsraum 7 Zwischen Kunstareal und Olympiapark



Der Handlungsraum 7 basiert ursprünglich auf der Bewerbung von München und Garmisch-Partenkirchen um die Olympischen Winterspiele 2018, die nicht erfolgreich war. Der Raum umfasst u.a. die quartiersübergreifenden Freiräume des Olympiaparks und die Entwicklung des Kreativquartiers, in dem Wohnen, Kultur und Arbeiten zusammen gedacht werden. Im Bereich des Bundeswehrverwaltungsgeländes an der Dachauer Straße war das Olympische Dorf vorgesehen; die Planung eines Wohngebietes an diesem Standort besteht weiterhin. Weiterhin liegen im Handlungsraum Planungen für den Neubau des Justizzentrums am Leonrodplatz sowie für eine Wohnbebauung in der Schwere-Reiter-Straße am ehemaligen Mediendorf vor.

### Fazit

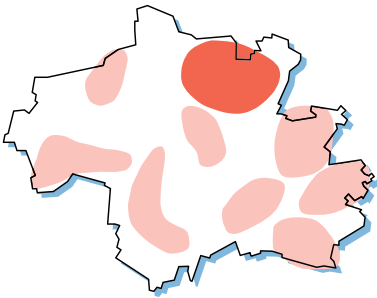
**Innerhalb des Raums gibt es gute Konzepte für Teilräume um den Olympiarahmenplan und die Entwicklung des Kreativquartiers. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Raum um Rahmen eines Handlungsraumkonzeptes ist gegenwärtig nicht dringlich. Für zukünftiges Handeln sollten die Tätigkeiten und Entwicklungen im Raum beobachtet werden.**



Priorität

1

## Handlungsraum 8 Zwischen Feldmoching /Milbertshofen und Freimann



Der Handlungsraum 8 im Münchner Norden ist durch räumliche und funktionale Heterogenität geprägt. Die gegenwärtigen Dynamiken und Bedarfe betreffen eine Vielzahl von Themenfeldern unter anderem in den Bereichen Wohnen, Forschung, Gewerbe, Infrastruktur, Freiraum, Landwirtschaft und regionale Zusammenarbeit. Dazu gehören insbesondere zahlreiche Entwicklungen um das neue BMW Forschungs- und Innovationszentrum, Kasernen-Konversionen (Bayernkaserne) und Maßnahmen in der Mobilitätsinfrastruktur, wie z.B. die Anbindung der Schleißheimer Str. an die A99 und ein Radschnellweg nach Garching. Zudem befindet sich der Personenverkehr auf dem DB-Nordring in Untersuchung und Planung. Für den Münchner Norden wird gegenwärtig ein Verkehrskonzept erarbeitet.

Überdies wurden für den Münchner Norden im Rahmen eines großräumigen Strukturkonzepts (mit den Schwerpunkten Siedlungsentwicklung und Gewerbe) Möglichkeiten der Nachverdichtung, Umstrukturierung und Stadterweiterung geprüft. Auf Basis einer ersten Gebietsanalyse wurde in einer Art „Machbarkeitsstudie“ untersucht, inwiefern vorhandene verkehrliche Strukturen verbessert und ausgebaut werden können, soziale und grüne Infrastrukturen zu ergänzen und wichtige Ziele für die Qualifizierung der Landschaft und deren Erhalt zu erreichen sind. Ein nächster Schritt ist die Erarbeitung eines vertiefenden Strukturkonzeptes für den Teilraum Feldmoching, Siedlung Ludwigsfeld und Fasanerie. Anschließend können dann ggf. erforderliche konzeptionelle Vertiefungen und Planungsverfahren (z.B. Wettbewerbe, Bauleitplanung etc.) folgen. Dieser etwa 900 Hektar große Bereich schließt im Westen an den den bisherigen Umgriff des Handlungsraumes an und geht über diesen hinaus.

### Fazit

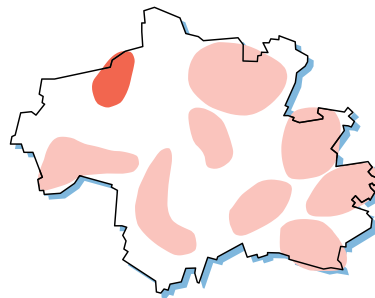
**Der Handlungsraum hat sowohl in seinem bisherigen Zuschnitt als auch im westlich angrenzenden Teil der möglichen Stadterweiterung eine herausragende gesamtstädtische Relevanz. Aufgrund der Komplexität der Herausforderungen und Entwicklungen erscheint eine integrierte und übergreifende Auseinandersetzung mit dem Münchner Norden dringlich. Die Erarbeitung eines integrierten Handlungsraumkonzepts und die Einrichtung eines Handlungsraummanagements werden daher empfohlen.**

**Vor dem Hintergrund der o.g. Entwicklungen ist in der Vorbereitungsphase des Handlungsraumkonzeptes zu prüfen, inwiefern eine Anpassung des jetzigen Zuschnitts des Handlungsraumes vorgenommen werden muss. Im Fokus steht hierbei die Frage nach der Erweiterung des Umgriffs nach Westen (um das Gebiet der möglichen Stadterweiterung). Im Ergebnis ist z.B. ein vergrößerter Handlungsraum 8 denkbar oder auch eine Trennung in einen östlichen und einen westlichen Teil.**

Priorität

2

## Handlungsraum 5 Allach – Untermenzing



Der Handlungsraum 9 um Allach-Untermenzing war bislang durch eine dörflich-/suburbane Struktur charakterisiert, steht jedoch gegenwärtig vor tiefgreifenden Transformationsprozessen. Neue Wohnungsbauaktivitäten und Infrastrukturmaßnahmen treiben die Urbanisierung des Raums am nordwestlichen Stadtrand Münchens an. Zur infrastrukturellen Versorgung wird bereits eine enge Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen betrieben. So wird ein Gymnasium in der Nachbarkommune Karlsfeld von München mitfinanziert. Auch hinsichtlich der Wohnraumentwicklung wird eine enge Zusammenarbeit mit den Kommunen im Umland angestrebt. Im Zuge der Transformation erhalten zahlreiche Themenfelder um die Siedlungsverdichtung, Verkehr, Bildung und Gewerbeentwicklung Relevanz.

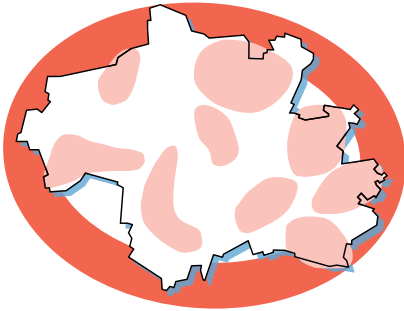
### Fazit

**Die Transformation von Land zu Stadt hat eine veränderte Sozialstruktur und einen Identitätswechsel zur Folge, der sowohl die äußeren Stadtteile von München wie auch die Nachbargemeinden betrifft. Im Handlungsraum 9 lassen sich daher neue Formen der engeren interkommunalen Zusammenarbeit erproben. Dazu kann eine Erweiterung des Handlungsraums um die Flächen der Gemeinde Karlsfeld erwogen werden.**

Priorität

1

## Handlungsraum 10 Stadtrand und Münchner Grüngürtel



Der Handlungsraum 10 unterscheidet sich in Selbstverständnis und Maßstab stark von den restlichen Handlungsräumen. Er erfüllt generell eine Schnittstellenfunktion zwischen München und der Region außerhalb der Stadtgrenzen. Dabei integriert er Teilgebiete von anderen Handlungsräumen wie die regionalen Übergänge von Freiam, Allach oder des Münchner Nordens. Vielmehr als konkret räumlich ist der Handlungsraum 10 durch spezifische Themenfelder definiert. Auf die randstädtischen Gebiete wirkt ein zunehmender Entwicklungsdruck. Zur Abstimmung der regionalen Siedlungsentwicklung bedarf es einer engeren interkommunalen Zusammenarbeit. Hohe Relevanz haben im räumlichen Kontext des Handlungsraum 10 die Mobilitäts- und Freiraumentwicklung. Das Freiraumentwicklungskonzept Freiraum 2030 umfasst Umsetzungsansätze für den spezifischen räumlichen Kontext zwischen Stadt und Region. Für die Errichtung von Radschnellwegverbindungen zwischen der Innenstadt und dem Münchner Umland liegt eine Potentialanalyse des Planungsverbandes Äußerer Wirtschaftsraum München vor.

### Fazit

**Der Handlungsraum 10 ist innerhalb der Kulisse ein Sonderfall. In ihm werden die gemeinsamen Fragestellungen von Räumen, die den Übergang von München zur Region definieren, gebündelt. Elemente des Handlungsraumansatzes können zunächst als Teil der Umsetzung von Freiraum 2030 eingesetzt werden.**

**Interkommunale Zusammenarbeit ist stark mit Vertrauensbildung verbunden. Die Gebiete des Handlungsraums 10 teilen den räumlichen Kontext des kommunalen Übergangs – inhaltlich sind die Räume am Stadtrand jedoch sehr unterschiedlich. Es gibt einen Stadtratsbeschluss für eine zukünftig verstärkte regionale Kooperation mit unter anderem erweiterten Sach- und Personalmitteln. Regionale Kooperationsprojekte sollen aufgebaut und gefördert werden. Es geht darum, eine Verbindung zwischen den interkommunalen Ansätzen und den Handlungsräumen herzustellen.**



## Vorschläge für neue Handlungsräume

Schon seit einiger Zeit steht der Vorschlag im Raum, die Innenstadt als 11. Handlungsraum zu ergänzen. Dafür spricht, dass sich die Innenstadt mit Projekten wie der 2. Stammstrecke, dem neuen Hauptbahnhof-Empfangsgebäude und der Umstrukturierung großer Einzelhandelskomplexe weiterhin im Wandel befindet. Angesichts der digitalen Transformation (E-Commerce) steht der Einzelhandelsstandort vor großen Herausforderungen. Ein weiterer Baustein umfasst touristische Nutzungen u.a. im Museumsquartier. Eine Fortschreibung des Innenstadtkonzeptes ist in Arbeit und soll Grundlage eines möglichen Handlungsraumkonzeptes werden.

Die Handlungsräume der Perspektive München sind der zentrale Baustein für die konkrete, räumliche Arbeit mit dem Stadtentwicklungskonzept. Das Handbuch zum „Münchner Modell“ soll als Anleitung dienen, wie zukünftig mit den Handlungsräumen gearbeitet werden kann. Handlungsräume sind ein informelles Planungsinstrument und ersetzen bestehende Instrumente der strategischen Planung nicht, sondern ergänzen sie. Sie schließen eine Lücke zwischen gesamtstädtischen strategischen und städtebaulichen Konzepten und Projekten und Maßnahmen vor Ort und bilden somit eine wichtige Verknüpfung unterschiedlicher Ebenen der räumlich-strategischen und projektbezogenen Planung.

Die Handlungsräume sind entwicklungs- und chancenorientiert ausgerichtet. In dieser Eigenschaft unterscheiden sie sich maßgeblich von den Sanierungsgebieten, die gemeinhin durch spezifische Defizite definiert sind und explizit zur Behebung städtebaulicher Missstände ausgewiesen werden. Wichtiges Kennzeichen des Handlungsraumansatzes ist daher eine potenzialorientierte Entwicklung, die Chancen von Räumen betont und eine pro-aktive – im Gegensatz zur reaktiven – planerischen Steuerung ermöglicht bzw. voraussetzt.

Mit der Ausweisung der Handlungsräume erhalten einige Teile der Stadt erhöhte planerische Aufmerksamkeit. Verbunden mit einem verstärkten Ressourceneinsatz ergeben sich für die Stadt neue Möglichkeiten, Transformationsprozesse unter Einbeziehung zahlreicher öffentlicher und privater Akteurinnen und Akteure nach den Belangen des Gemeinwohls zu gestalten.

#### **Wachstum durch abgestimmtes und pro-aktives Handeln gestalten**

Der immense Druck, München mit ausreichenden Wohnungen und Inf-

rastruktur zu versorgen und anderen Transformationsherausforderungen adäquat zu begegnen, kann den Vorbehalt aufkommen lassen, dass es eigentlich wenig Raum für Diskussionen über Modelle einer weiterentwickelten Planungskultur geben kann. Der Handlungsraumansatz setzt genau an dieser Stelle an: Es kann sich zu einem Instrument entwickeln, das integrierte Planung innerhalb dieser Rahmenbedingungen fördert, ohne dass die Umsetzung von dringenden Projekten aufgeschoben wird. Vielmehr lassen sich Projekte mit Hilfe des Handlungsraumansatzes „qualifiziert beschleunigen“ und mit anderen Vorhaben in Verbindung setzen, wodurch Synergieeffekte freigesetzt werden können. Knappe Ressourcen – sowohl in Bezug auf Personal als auch in Bezug auf finanzielle Mittel – können dadurch zielgerichtet eingesetzt werden. Darüber hinaus stellt der Handlungsraumansatz ein zentrales Instrument zur räumlichen Einbettung und qualifizierten Gestaltung des Münchner Wachstums dar und legt damit den Grundstein für eine integrierte und vielfältige Stadtentwicklung auch bei großen städtebaulichen Vorhaben. Daraus ergeben sich Mehrwerte für alle Beteiligten.

#### **Kooperationen und Partizipation über die Verwaltung hinaus**

Der Handlungsraumansatz fördert die Vernetzung von lokalen Akteurinnen und Akteuren im Handlungsraum und die Vernetzung in die Verwaltung hinein. Er ermöglicht es, wichtige Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zu institutionalisieren. Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Planungen im Handlungsraum sind Kooperationen unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure. Auch für eine intensive Beteiligungskultur, an die in Handlungsräumen hohe Maßstäbe angelegt werden, ist ein kooperatives Arbeiten essentiell. Eine wichtige

Voraussetzung für solche kooperativen Planungsansätze liegt in einem Vertrauensvorschuss des Stadtrates und einem eindeutigen Mandat an das Handlungsraummanagement und die Akteurinnen und Akteure vor Ort. Nur wenn Entscheidungen weitgehend auch da getroffen bzw. vorbereitet werden können, wo sie wirksam werden (z.B. in der Priorisierung konkreter Maßnahmen vor Ort), können Vertrauen und tragfähige Akteurskonstellationen aufgebaut werden.

#### **Weiterentwicklung der Planungs- und Prozesskultur**

Zentraler Hintergrund für viele der im Handbuch beschriebenen Vorgehensweisen, Ansätze und Instrumente ist es, ein neues Verständnis von Planung zu fördern und dazu beizutragen, eine neue Planungs- und Prozesskultur zu etablieren. Viele Arbeitsweisen im Handlungsraum erfordern ein referatsübergreifendes, integriertes Vorgehen, was sich positiv auch auf andere Vorhaben der Verwaltung auswirken kann. Der prozessorientierte und kooperative Ansatz kann dazu beitragen, dass alle Akteurinnen und Akteure im Handlungsraum ein gemeinsames Planungsverständnis und eine gemeinsame Sicht auf die Veränderung des Raumes entwickeln, Zielkonflikte identifizieren und Vorgehensweisen abstimmen. Gute Erfahrungen mit dieser Arbeitsweise gibt es bereits in den Programmen der Sozialen Stadt oder auch im Bereich der Schulbauoffensive, die von einer referatsübergreifenden Task Force geführt wird.

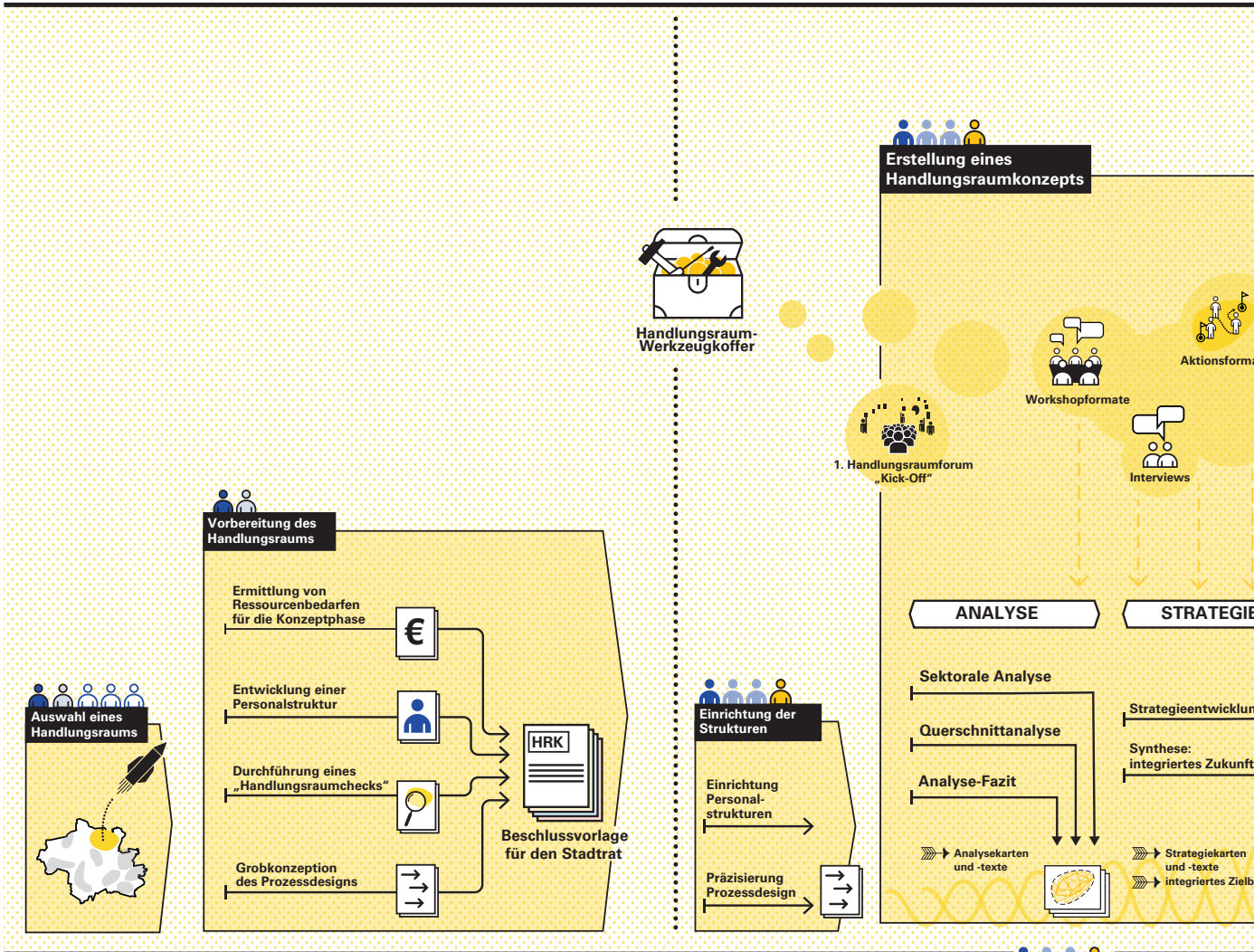
#### **Ausblick**

Viele Fragen zur Weiterentwicklung des „Münchner Modells der Handlungsräume“ werden sich erst mit den weiteren Entwicklungsschritten ergeben, etwa wenn die Umsetzungsphase im Modellprojekt Handlungsraum 3 beginnt und wenn geprüft werden

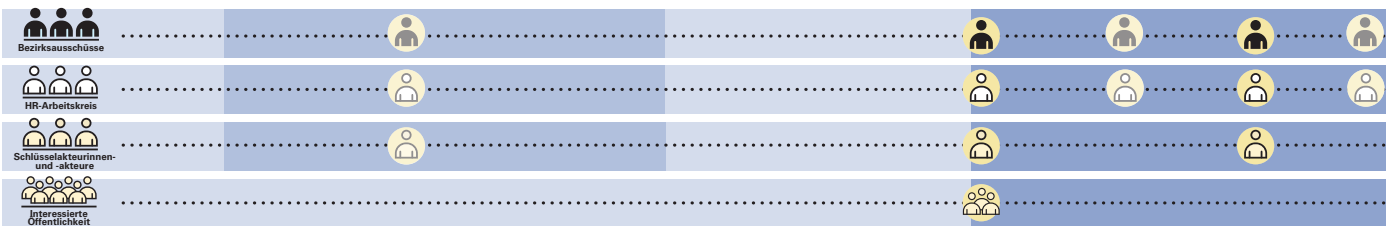
kann, wie sich die dort gewählten Planungsformate und-werkzeuge im „Realitätscheck“ bewähren. Die Ergebnisse aus dem Modellprojekt müssen aber auch nach Abschluss der Konzeptphase weiter vertieft, konkretisiert und angepasst werden. Das zukünftige Handlungsraummanagement tritt zu Beginn der Umsetzungsphase in die Diskussion mit den betroffenen Bezirksausschüssen und andere Schlüsselakteurinnen und-akteuren, um die Priorisierung und Umsetzung von Maßnahmen zu konkretisieren. Bei der Arbeit an weiteren Handlungsraumkonzepten und der Anwendung des im Modellprojekt entwickelten Münchner Modells auf andere Gebiete wird immer wieder geprüft werden müssen, inwieweit das Modell übertragbar ist und gegebenenfalls angepasst werden muss.

Auch über München hinaus können vom Münchner Modell der Handlungs-räume Impulse für Städte ausgehen, die mit vergleichbaren gesamtstädtischen strategischen Planungen und mit dem Ansatz der Handlungs- oder Transformationsräume arbeiten. Ein wiederkehrender Diskurs über dieses neue Instrument der strategischen Planung könnte auch im überregionalen und internationalen Kontext die Resultate dieses Ansatzes langfristig bewerten und weiterentwickeln.

## ENTWICKLUNGSSCHRITTE UND WERKZEUGE



## BETEILIGUNG



## MEILENSTEINE



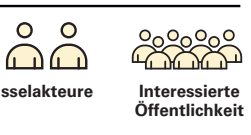
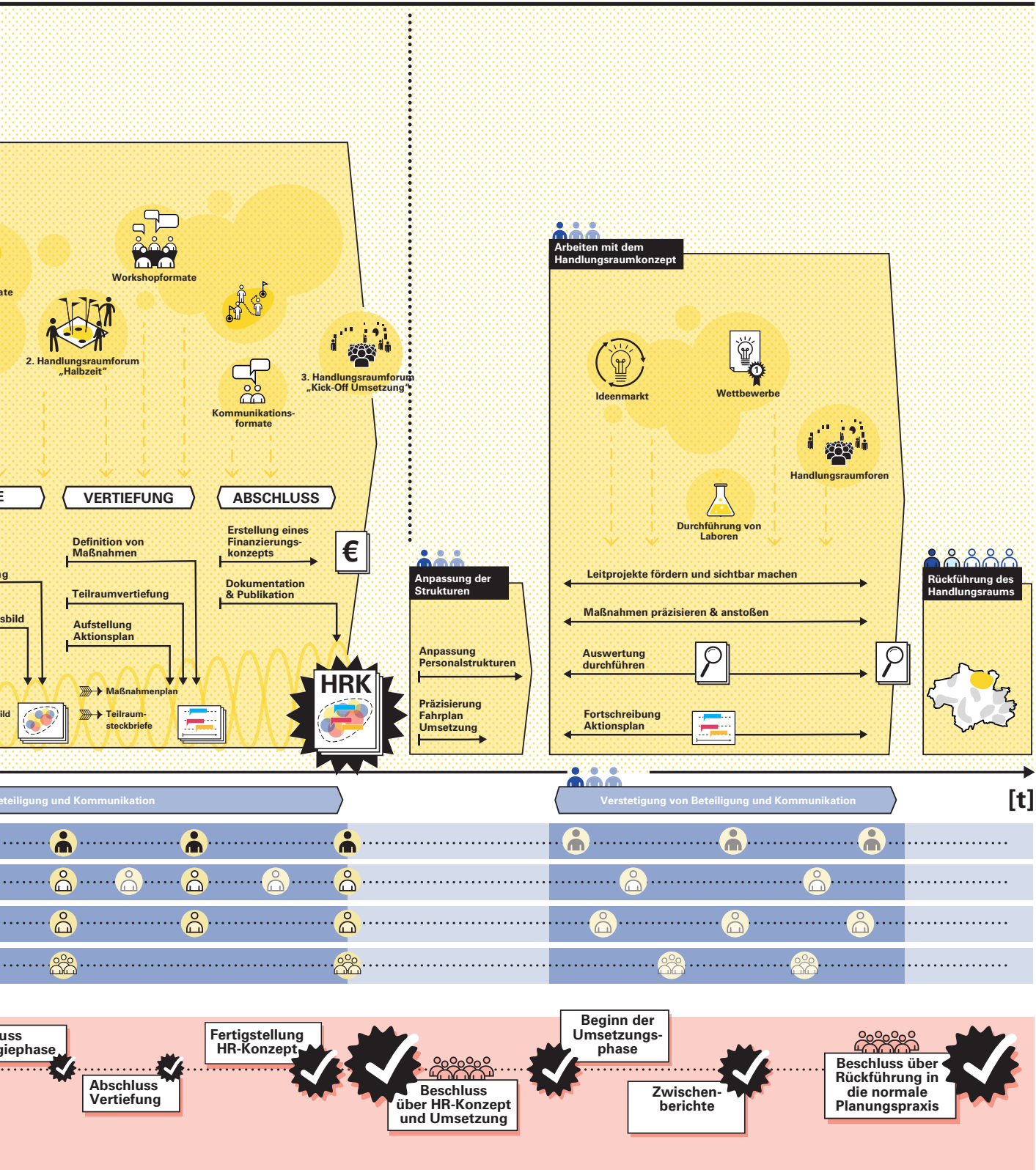
## BETEILIGTE





# KONZEPTPHASE

# UMSETZUNGSPHASE



## Impressum

Auftragnehmer:

— URBAN CATALYST —

Urban Catalyst GmbH  
Prof. Klaus Overmeyer  
Lukas Pappert  
Dr. Cordelia Polinna  
Tilmann Teske

**yellow<sup>z</sup>**

yellow z- Abel Bormann Koch  
Architekten und Stadtplaner PartGmbH  
Oliver Bormann  
Mario Abel  
Francesca Guarascio

Auftraggeberin:  
Landeshauptstadt München  
Referat für Stadtplanung  
und Bauordnung  
Blumenstraße 31  
80331 München  
[www.muenchen.de/plan](http://www.muenchen.de/plan)  
E-Mail: [plantreff@muenchen.de](mailto:plantreff@muenchen.de)

Projektleitung:  
Stadtentwicklungsplanung  
Wohnen, Bevölkerung und  
PERSPEKTIVE München  
Dr. Andreas Peter  
mit Dr. Michael Hanslmaier  
und Dr. Brigitte Kaiser

## **Abbildungsverzeichnis**

Titelbild: Eigene Darstellung  
Abb. 1-9: Eigene Darstellung  
Abb. 10-11: Eigene Fotos  
Abb. 13-15: Julia Milz für Urban Catalysst  
Abb. 16-17: Eigene Darstellung  
Abb. 18-20: Eigene Fotos  
Abb. 21-23: Till Budde für Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Berlin  
Abb. 24-26: Landeshauptstadt München  
Abb. 27-31: Eigene Fotos  
Abb. 32-37: Eigene Darstellungen & Fotos  
Abb. 38-43: Eigene Fotos  
Abb. 455: Tim Rettler Greater London Authority  
ab S. 54: Eigene Darstellungen