

Titel/Title:

Autor*innen/Author(s):

Veröffentlichungsversion/Published version:

Zeitschriftenartikel/Journal article

Empfohlene Zitierung/Recommended citation:

Verfügbar unter/Available at:

(wenn vorhanden, bitte den DOI angeben/please provide the DOI if available)

Zusätzliche Informationen/Additional information:

Ivo Mossig, Verena Andreas

Leitbilder der Stadtentwicklung in die Tat umsetzen: Das Beispiel der teilräumlichen Umsetzung im Bremer Westen

Anschrift der Autoren:

Universität Bremen, Institut für Geographie, Bibliothekstraße 1, 28359 Bremen

Korrespondierender Autor:

Prof. Dr. Ivo Mossig

mossig@uni-bremen.de

Tel.: 0421 / 218 67410

Leitbilder nehmen in komplexer werdenden Planungszusammenhängen eine zunehmend wichtige Rolle ein. Als langfristige koordinierende Vision über die Entwicklung der Stadt müssen sie in der alltäglichen Planungspraxis mit Inhalt und konkreten Handlungen gefüllt werden. Dies ist ein Prozess, der zeitlich und inhaltlich weit über die Entstehung und die Verabschiedung des Leitbildes hinausgeht. Die Stadt Bremen hat sich 2009 nach einem umfangreichen, partizipativen Prozess ein neues Leitbild mit dem Titel „Bremen! lebenswert - urban - vernetzt“ gegeben. Nun beschreitet sie mit der teilräumlichen Umsetzung ihres Leitbildes zur Stadtentwicklung einen besonderen Weg. Diese von den Akteuren selbst als Umsetzung „im Kleinen“ bezeichnete Vorgehensweise erfolgt im Bremer Westen als konkretem Erprobungsraum mit besonderen Entwicklungs Herausforderungen.

Der vorliegende Beitrag zeichnet den Bremer Leitbildprozess nach und ordnet ihn anhand des Policy Cycles ein. Dieses vereinfachende Modell aus der Politikforschung wird als theoretisches Angebot genutzt, um die Herausforderungen angemessen einordnen zu können, die mit der Umsetzung eines Leitbildes verbunden sind. Der Beitrag basiert auf einer Kommentierung des Leitbildprozesses für die Stadt Bremen, die im Jahr 2013 auf der Grundlage einer gründlichen Dokumentenanalyse sowie drei Expertengesprächen mit relevanten städtischen Akteuren entstanden ist. Er soll zur Leitbilddebatte beitragen, indem anhand des Fallbeispiels analytisch Probleme und mögliche Lösungswege für die häufig im Sande verlaufende Implementierung und Wirkungsentfaltung ambitionierter Zielvorstellungen in Leitbildern der Stadtentwicklung aufgezeigt werden.

Warum braucht Stadtentwicklung ein Leitbild?

Die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL 2005, S. 608ff.) definiert ein Leitbild als ein übergeordnetes und übergreifendes Zielkonzept, welches der Steuerung von gesellschaftlichen und fachlichen Prozessen dient. Es ist anschaulich und macht komplexe Sachverhalte und Zielsysteme gegenständlich und verständlich. Dabei ist ein Leitbild sowohl normsetzend als auch idealtypisch und sollte von einem breiten Gruppenkonsens getragen werden.

Die Bedeutung von Leitbildern für die Stadtentwicklung ist im Kontext eines veränderten Planungsverständnisses zu sehen, das zunehmend auf Projektorientierung basiert. Als Grundlage einer strategischen Planung dient ein Leitbild als richtungsweisende, übergreifende und konsensbasierte Zielvorstellung, innerhalb derer strategische Projekte umgesetzt werden. In komplexer werdenden Problemlagen bildet dieser strategische Ansatz der Stadtentwicklung einen flexiblen Rahmen. Die Orientierung auf eine übergreifende und konsensbasierte Zielvorstellung wirkt so der Durchführung unkoordinierter Einzelmaßnahmen entgegen, welche sich im schlimmsten Fall gegenseitig blockieren. Dabei ist der Prozess von der Idee und Entstehung bis zur Umsetzung eines Leitbildes von entscheidender Bedeutung. Leitbildprozesse tragen einem zeitgemäßen Verständnis von gesellschaftlicher Steuerung im Zuge räumlicher Planungsprozesse Rechnung. Dies beinhaltet die Abkehr von hierarchischen Planungsvorstellungen und Steuerungsmodellen (Top-down) hin zu einer kooperativen Steuerung. (**← p. 11**) Ein breiter Konsens in den Zielvorstellungen ist bedeutsam, da es andernfalls spätestens im Zuge der Umsetzung einzelner Maßnahmen zu teilweise heftigen Widerständen kommen kann, wie das Beispiel Stuttgart 21 eindrucksvoll belegt. Der Prozess dient somit als Aushandlungsraum für gemeinsame Ziele zwischen raumrelevanten Akteuren und Institutionen sowie der Bevölkerung. Ein Leitbildprozess eröffnet strukturelle Freiräume für Ideen, Innovationen sowie für externe und interne (ressortübergreifende) Vernetzungen und Lernprozesse, da Problemlagen vielschichtig beleuchtet und Lösungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert werden. Ziel der gemeinsamen Leitbilderstellung ist auch eine Aktivierung von Akteuren. Wer als „Ko-Produzent“ an der Leitbilderstellung teilhatte, wird sich eher mit dem Ergebnis identifizieren und zu seiner Umsetzung beitragen (vgl. ARL 2005, S. 613, Knieling 2006, S. 479ff, Kuder 2008).

In der Praxis erfüllen aber nur wenige Leitbilder den hohen Steuerungsanspruch und die erhofften Effekte für die Raumentwicklung. Da in Leitbildern zunächst Zielvorstellungen, aber im Normalfall noch keine direkten Maßnahmen zur Zielerreichung formuliert werden, ist nach der Beschlussfassung eine Konkretisierung des Leitbildes zwingend erforderlich. Dies geschieht in der Regel durch die Benennung einzelner Projekte, die sich im Raum eindeutig verorten lassen. Zum Teil sehr abstrakte Leitbilder sollen dadurch erlebbar gemacht werden. Zugleich geht damit eine Reduzierung des Wirkungsbereichs einher, die sich aufgrund der projektbezogenen Umsetzung sowohl inhaltlich als auch räumlich niederschlägt. Zudem bedarf es bei der Umsetzung starker Promotoren, die das Leitbild auch in einem vielschichtigen Adressatenkreis mit Nachdruck vertreten können (vgl. ARL 2005, S. 613).

Das Bremer Leitbild und die teilräumliche Umsetzung „im Kleinen“

Mit dem Leitbild „Bremen! lebenswert - urban - vernetzt“ legt die Stadt Bremen einen Schwerpunkt auf eine nachhaltige Stadtentwicklung, die sich, den Zielen der Leipzig Charta folgend, an den Werten und Leitlinien der europäischen Stadt sowie der kompakten und durchmischten Stadt orientiert (vgl. ARL2005, S. 604f.). Das Leitbild wurde zwischen 2008 und 2009 in einem umfangreichen Prozess in zahlreichen Workshops und Veranstaltungen mit der Bremer Stadtgesellschaft entwickelt. Im Mai 2009 wurde es vom Bremer Senat als gemeinsamer Orientierungsrahmen der Stadtentwicklung bis 2020 beschlossen.

Kernthemen innerhalb des Leitbildes sind gesellschaftliche Teilhabe, Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit und Klimafreundlichkeit sowie Wettbewerbsfähigkeit und stadtwirtschaftliche Vernunft. Das Bremer Leitbild bietet jedoch nicht nur einen Orientierungsrahmen zur Verdeutlichung von Zielen, Werten und Zukunftsperspektiven, sondern stellt konkrete Zielgrößen in den Schwerpunktbereichen auf, die Bremen bis zum Jahr 2020 verwirklicht haben will. So setzt sich Bremen beispielsweise das Ziel, bis 2020 den Abstand zwischen den zehn ärmsten und den zehn reichsten Bremer Stadtteilen zu verringern. Die Stadtplanung soll durch die Schaffung und den Erhalt gemischter Quartiere mit guter sozialer und kultureller Infrastruktur, Nahversorgung und Bildungschancen sowie einer hohen Umfeldqualität die Vermeidung sozialer Segregation und ein Auseinanderdriften der Stadträume unterstützen. „Quartieren mit schwierigen sozialen Bedingungen gilt deshalb im Leitbild besondere Aufmerksamkeit“ (Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa 2009).

Nach der Verabschiedung geriet der Prozess zunächst ins Stocken. Zwar nehmen das Leitbild und seine Schwerpunkte Einfluss auf andere Planungsdokumente, wie den in Neuaufstellung befindlichen Flächennutzungsplan oder das 2013 veröffentlichte Innenstadtkonzept Bremen 2025. Eine durchgreifende Wirkung in Bereichen außerhalb der Behörde für Stadtentwicklung ist zunächst jedoch kaum erkennbar gewesen. Gesprächspartner wiesen in diesem Zusammenhang auf die generelle Arbeitsverdichtung hin. Die Bewältigung des angestammten Kerngeschäfts sei bereits so herausfordernd, dass die Auseinandersetzung mit dem beschlossenen Leitbild oftmals als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen wurde, der eine geringere Priorität einzuräumen sei. Vor einiger Zeit fiel die Entscheidung, die Inhalte des Leitbildes nicht in ein weiteres Dokument wie z.B. ein gesamtstädtisches Entwicklungskonzept zu übertragen. Man bevorzugte vielmehr eine Umsetzung des Leitbildes „im Kleinen“ in Form einer teilräumlichen Umsetzung in einem konkreten Entwicklungsraum. Hierzu wurde bewusst der Bremer Westen gewählt (vgl. Abb. 1 - 3).

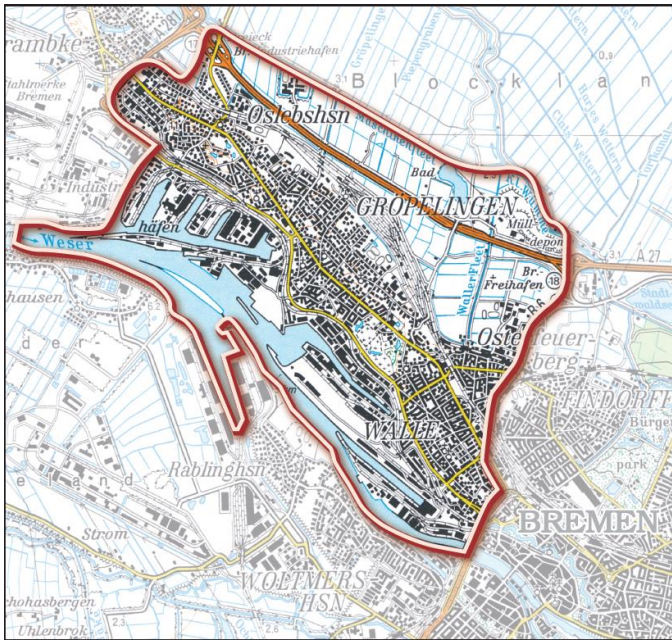


Abb. 1: Der Bremer Westen – Kartendarstellung des Schwerpunktraumes

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der TK100, Blatt C 3118 Bremen

(← Abbildung 1 p. 13)

Der Bremer Westen umfasst mit Walle und Gröpelingen zwei innenstadtnahe Stadtteile, die stark von den Entwicklungen der Hafenindustrie beeinflusst wurden. Ein tiefgreifender Strukturwandel, der sich Anfang der 1980er Jahre mit der Schließung der Werften und der Aufgabe der Handelshäfen an der Weser auswirkte, betraf diese beiden bei der Arbeiterschaft beliebten Wohnquartiere in besonderer Weise. Der Verlust der zentralen ökonomischen Funktion und der dadurch bedingten schwierigen sozioökonomischen Situation beeinflusste die Innen- und Außenwahrnehmung der beiden Stadtteile deutlich (Leitbild AG Westen 2020+ 2012). Der Bremer Westen ist nach **(← p. 12)** wie vor von zahlreichen Entwicklungshemmnissen betroffen. Die beiden Stadtteile Walle und Gröpelingen sind durch eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit sowie SGB-II Empfänger geprägt. Auch der Anteil an Erwerbstätigen, die zusätzlich zum Einkommen Sozialleistungen beziehen, liegt im Bremer Westen oberhalb des städtischen Durchschnitts. Der Bildungsstatus hingegen liegt darunter.



Abb. 2: Gröpelinger Heerstraße

Foto: Matthias Scheibner



Abb. 3: Wohngebiet in Gröpelingen

Foto: Matthias Scheibner

Der Bremer Westen ist heute ein Schwerpunkt der Bremer Stadtentwicklung, der auch politisch ausdrücklich als solcher kommuniziert wurde. Mit einem integrierten Ansatz sollen laufende Aktivitäten in den diversen (**← p. 13**) Förderkulissen EFRE, ESF, Soziale Stadt etc. zusammengedacht, weiterentwickelt und gemeinsam kommuniziert werden. Ziel der Initiativen ist es, die Anschlussfähigkeit des Bremer Westens an die gesamtstädtische Entwicklung zu stärken, wesentliche soziale Ungleichheiten und städtebauliche Defizite zu beheben und vorhandene Potentiale zu stärken.

Vor diesem Hintergrund wurde das Leitbild der Bremer Stadtentwicklung für diesen konkreten Teilraum weiterentwickelt. In einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe wurde in Workshops und Vertiefungsrunden unter Teilnahme zahlreicher Akteure aus den Stadtteilen und der Verwaltung (Vertreter aller Ressorts, des Ortsamtes und der Beiräte aber auch Vertreter des Sozialzentrums, der Handelskammer, der Wohnungsbaugesellschaften, der lokalen Kultureinrichtungen und viele mehr) die Ziele der künftigen Stadtteilentwicklung formuliert. Dabei wurden vier zentrale Leitthemen definiert: (1) Talente, (2) Quartiere und Verbindungen, (3) Wirtschaft und Beschäftigung sowie (4) Mitmachen. Diese wurden 2012 in einem Dokument mit dem Namen „Das Protokoll“ festgehalten und dienen als kleinräumige Konkretisierung des Bremer Leitbildes für den Schwerpunktraum Bremer Westen (Leitbild AG Westen 2020+ 2012). Auf dieser Grundlage wurde 2014 ein projektorientiertes Handlungsprogramm erarbeitet, das sogenannte „pop“. In diesem werden konkrete Handlungsbedarfe aufgezeigt und Schlüsselprojekte und Projektfamilien benannt. Die Idee, für den Bremer Westen eine zeitlich begrenzt agierende Entwicklungsagentur zu etablieren, konnte sich nicht durchsetzen. Die Entwicklung des Bremer Westens soll nun ohne eigene Institution unter Federführung des Referates für Stadtentwicklung in enger Kooperation mit dem Senatsressort Bildung als dynamischer Prozess mit der Konkretisierung in Schlüsselprojekten mit den jeweils verantwortlichen Akteuren forciert werden. Für 2015 ist ein Präsentationsjahr geplant, in dem die aus dem Leitbild abgeleiteten Maßnahmen öffentlichkeitswirksam präsentiert werden sollen.

Der Policy Cycle als Instrument zur Analyse des Leitbildprozesses

Um die komplexe Frage zu bearbeiten, wie politische Willensbildungsprozesse im Allgemeinen und deren Implementierung im Speziellen gelingen können, wurde das vereinfachende Phasenmodell des Policy Cycle entwickelt (Jann/Wegrich 2009). Das Modell wird in diesem Beitrag verwendet, um den Bremer Leitbildprozess theoriegeleitet einzuordnen und die mit den einzelnen Phasen üblicherweise verbundenen Herausforderungen für den Bremer Prozess aufzuzeigen.

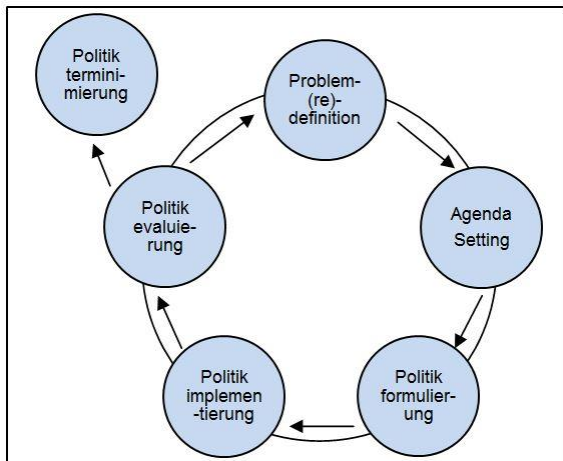


Abb. 4: Der Policy Cycle

Quelle: Eigene Darstellung nach Jann/Wegrich 2009, S. 86

Ausgangspunkt des Policy Cycle ist die Problemdefinition und die damit verbundene Frage, welche Sachverhalte als dringlich zu lösende Probleme angesehen werden (vgl. Abb. 4). Auf der Stufe des Agenda Settings entscheidet sich, unter welchen Bedingungen Themen auf die politische Tagesordnung gelangen oder nicht. Es folgt die Phase der Politikformulierung, in der nach Abwägung möglicher Handlungsalternativen ein politischer Beschluss gefasst wird. Im vorliegenden Fall ist dies der Senatsbeschluss des Leitbilds im Mai 2009 gewesen. Es folgt die Politikimplementierung, welche für die vorliegende Einordnung von besonderem Interesse ist, da sich der Leitbildprozess genau in dieser Phase befindet. Für den Erfolg oder Misserfolg eines politischen Programms ist sie entscheidend verantwortlich. Aus Forschungen zur Politikimplementierung lassen sich diesbezüglich verschiedene Problemfelder identifizieren (Bogumil/Jann 2009, S. 173ff.). Im Rahmen der Experteninterviews wurde überprüft, ob diese Problemfelder auch im Zuge des Bremer Leitbildprozesses feststellbar und entsprechend zu bewältigen sind. Am Ende des Policy Cycle erfolgt die Evaluierungsphase, welche jede Form der Bewertung eines politischen Programms beinhaltet und dazu führt, dass entweder eine Re-Definition des Ausgangsproblems vorgenommen oder das Programm beendet wird (Politikterminierung).

Durch eine politische Entscheidung wie den Beschluss des Bremer Leitbilds der Stadtentwicklung durch den Senat wird noch kein politisches Programm umgesetzt. Die Vorstellung, dass die Politik Gesetze verabschiedet, die anschließend passgenau von der Verwaltung umgesetzt werden, ist in der Realität nicht haltbar. Für die Problemlösungsfähigkeit (**← p. 14**) eines politischen Systems sind nicht nur die politischen Akteure, sondern auch die Verwaltungen und innerhalb dieser nicht nur die Verwaltungsspitzen, sondern auch die Ebene der umsetzenden Verwaltungsmitarbeiter relevant. Die Implementationsforschung identifiziert diesbezüglich Problemfelder, die vergleichsweise häufig auftreten und auch für den Leitbildprozess in Bremen von Relevanz sind (Bogumil/Jann 2009, S. 173 ff.).

Potenzielles Problemfeld 1: Instrumente zur Umsetzung des politischen Programms:

Die Politik beschließt mit dem Leitbild ein Zweckprogramm, in dem angestrebte Ziele zwar benannt werden, aber vergleichsweise große Freiräume und Handlungsspielräume zur Erreichung der Zielvorgaben existieren. Welche konkreten Regelinstrumente, Anreize sowie personelle und technische Unterstützung zur Zielerreichung verwendet werden, ist nicht Gegenstand eines Leitbildes. Somit ist für die mit der Umsetzung betrauten Akteure aus der Verwaltung zunächst sehr unbestimmt, wie die Umsetzung erfolgen soll. Um konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung sinnvoll in die Wege leiten zu können, braucht es Klarheit über Strukturen, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen.

Potenzielles Problemfeld 2: Personelle Diskontinuitäten:

Zu den häufig auftretenden Unzulänglichkeiten der Implementationsstruktur zählt die Tatsache, dass der Personenkreis derjenigen, die den politischen Beschluss herbeigeführt haben, häufig nicht identisch mit den Personen ist, welche anschließend mit der Umsetzung betraut werden.

Potenzielles Problemfeld 3: Anzahl und Eigeninteressen der beteiligten Ressorts:

In den Ressorts haben sich über die Zeit verschiedene Amtsmechanismen und Handlungslogiken etabliert. Die mit einem politischen Beschluss verbundenen Ziele eines Leitbildes können mit den bestehenden Amtsmechanismen kollidieren und Widerstände im Zuge der Umsetzung hervorrufen. Zudem nehmen mit steigender Zahl beteiligter Ressorts der Bedarf und der Aufwand an ressortübergreifender Kommunikation zu. Für den Leitbildprozess ergibt sich daraus das Spannungsfeld, dass auf der einen Seite eine ressortübergreifende Perspektive zu den zentralen Argumenten für ein Leitbild zählt. Andererseits erzeugt dies jedoch einen zusätzlichen Kommunikationsaufwand, da ein gegenseitiges Verständnis bezüglich der unterschiedlichen Amtsmechanismen entwickelt werden muss. Auch müssen die beteiligten Akteure lernen, mit den verschiedenen Perspektiven umzugehen, um in Sachfragen den jeweils erforderlichen Konsens zu erreichen.

Einordnung und Bewertung des Leitbildprozesses in Bremen

Innerhalb des Bremer Leitbildprozesses wurde zweimal (innerhalb des Leitbildes und des Protokolls für den Bremer Westen) mit großem Engagement eine umfangreiche Zielformulierung vorgenommen. Mit einer Fokussierung und Übertragung der Handlungsfelder auf einen konkreten Teilraum wurden die in der Leitbild-Forschung als kritische Faktoren erachteten Reduzierungen und Konkretisierungen des Leitbildes erbracht. Mit einer Konzentration auf konkrete Maßnahmen und Schlüsselprojekte wird nun eine schnelle Umsetzung forciert, die das Leitbild im Bremer Westen erlebbar machen sollen.

Bezüglich der Frage, in welchen Strukturen sowie mit welchen Ressourcen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet konkrete Umsetzungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden sollen, haben sich die beteiligten Ressorts und Entscheidungsträger gegen eine eigenständige

Entwicklungsagentur entschieden. Somit erfolgt die Umsetzung der Leitbildvorgaben in den vorhandenen Regelstrukturen. Auf der Tagung der Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung (SRL) unter dem Motto „Großereignisse – was bleibt danach“ wurde zuletzt in breitem Konsens von Forschung und Praxis jedoch betont, dass der Vorteil von Formaten wie Internationalen Bauausstellungen und anderen temporären Formaten der Stadtentwicklung vor allem in ihrer Organisationsstruktur begründet liegt. Diese externe Struktur kann über einen längeren Zeitraum, der in der Regel die politischen Legislaturperioden deutlich übersteigt, mit einem festgelegten Budget an Ressourcen und Personal entsprechend der ihr auferlegten Aufgaben und Ziele frei agieren. Zudem ist die Bedeutung einer solchen Organisation stadtpolitisch in der Regel hoch aufgehängt. Dies vereinfacht eine aktive Beteiligung der einzelnen Akteure und Entscheidungsträger außerhalb der Organisation. Eine integrierte Stadtentwicklung, die sich auf einen Entwicklungsraum bezieht, wird so erleichtert. In der Regelstruktur hingegen liegt die Kompetenz, aber auch die Verantwortung allein bei der Senatorischen Behörde für Stadtentwicklung, die ihre Mitstreiter neben deren und ihrem eigenen Tagesgeschäft immer wieder neu gewinnen muss. Anders als bei einer externen Organisationsstruktur ist eine dauerhafte Mittelausstattung nicht garantiert. Auch die Reichweite der jeweiligen Entscheidungsbefugnisse variiert und es ist in den jeweiligen Konstellationen immer aufs Neue auszuloten, inwieweit die beteiligten Personen qualifiziert für ihre Fachgruppe sprechen können.

Das Protokoll der Leitbild AG Bremer Westen wurde von Vertretern aus nahezu allen Ressorts unter Einbeziehung relevanter Akteursgruppen aus den beiden Stadtteilen erarbeitet. Dies hat spürbar zu einer guten Qualität des Dokuments beigetragen. Jedoch haben sich nunmehr, bis auf die zwei Bereiche „Bau“ und „Bildung“, alle anderen Ressorts aus dem Leitbildprozess zurückgezogen. Die angespannte (**← p. 15**) Haushaltslage ist als Ursache für den Rückzug nicht zu unterschätzen, da es für die einzelnen Ressorts immer herausfordernder ist, das bestehende Alltagsgeschäft zu bewältigen. Ressourcen für die ressortübergreifenden Kommunikations- und Lernprozesse, welche mit dem Leitbildprozess verbunden sind, stehen nicht zur Verfügung. Daher ist die Bereitschaft gering, knappe Ressourcen in diesen Bereich zu transferieren. Diese Situation verdeutlicht nochmals die Herausforderungen, mit denen das Referat Stadtentwicklung nun mit der Umsetzung eines interdisziplinären Leitbildes innerhalb der behördlichen Regelstrukturen konfrontiert ist.

Als wichtiger Erfolgsfaktor gilt das Vorhandensein einflussreicher Promotoren, die nachdrücklich das Leitbild vertreten. Für den Leitbildprozess in Bremen ist diesbezüglich festzustellen, dass es im Zeitverlauf zu erheblichen personellen Wechsels auf allen Ebenen gekommen ist. Dadurch ist der Personenkreis der Programmplaner und der Programmumsetzer nicht deckungsgleich geblieben. Einige der beobachtbaren Verzögerungen und Beeinträchtigungen können auf die personellen Diskontinuitäten zurückgeführt werden. So wurden auch die Spitzen der beiden zentralen Ressorts „Bau“ und „Bildung“ ausgetauscht. Verzögerungen entstanden fast zwangsläufig aufgrund der benötigten Einarbeitungszeit und der mit den Personalwechseln an der Spitze verbundenen strategischen Neuausrichtung. Damit verbunden sind Unsicherheiten innerhalb der betroffenen

Verwaltungen bezüglich der Frage, welchen Stellenwert die jeweilige Hausspitze dem Leitbild einräumen wird.

Schlussfolgerungen

Das dargestellte Beispiel zeigt, dass ein Leitbildprozess mit der Erstellung und politischen Verabschiedung eines Leitbildes noch lange nicht abgeschlossen ist. Ein klares Bekenntnis von Politik und Verwaltung stellt eine Voraussetzung dar, um die Herausforderungen im Zuge der Umsetzung zu bewältigen. Dazu zählen auch die Etablierung einer handlungsfähigen Struktur sowie eine hinreichende Ausstattung mit personellen sowie materiellen Ressourcen. Diesbezüglich halten wir eine externe Struktur außerhalb der Regelstruktur für förderlich. Für sehr bedenklich ist jedoch die Entwicklung zu bewerten, dass sich bis auf die beiden Ressorts „Bau“ und „Bildung“ die anderen Bereiche aus dem Umsetzungsprozess zurückgezogen haben. Der übergeordnete Anspruch eines Leitbilds, eine gemeinsame Zielvorstellung ressortübergreifend zu erreichen, kann im Grunde nicht erfüllt werden.

Eine teilräumliche Umsetzung erscheint aufgrund der generell sehr angespannten Finanzlage der Stadt Bremen eine sinnvolle Herangehensweise zu sein. Dadurch können zeitnah Signale gesendet werden, welche die Bedeutung des Leitbilds unterstreichen. Der gewählte Schwerpunkt ist angesichts der dortigen Herausforderungen sinnvoll gewählt. Das damit verbundene Bekenntnis zum Bremer Westen könnte als deutliches Signal positiv auf die Entwicklung der beiden Stadtteile wirken und dadurch das Leitziel unterstützen, die Entwicklungsunterschiede zwischen den Stadtteilen in Bremen bis zum Jahr 2020 zu verringern. Wichtig ist jedoch dabei, dass nun auch sichtbare Zeichen gesetzt werden und die im „pop“ geplanten Maßnahmen entsprechend der Zielsetzungen umgesetzt werden.

Damit die Leitbildprojekte die gewünschte Signalwirkung entfalten, müssen sie offensiv kommuniziert werden. Die Idee eines Präsentationsjahres erscheint ein geeignetes Mittel zu sein. Es stellt eine Selbstverständlichkeit dar, dass die Leitbildprojekte weiterhin als partizipative Prozesse unter Beteiligung der (Fach-)Öffentlichkeit initiiert werden. Die Kommunikation zwischen den Ressorts ist wichtig, um innerhalb der Verwaltung die erforderliche Akzeptanz zu erhalten. Darüber hinaus bedarf es nach wie vor der intensiven Einbindung der lokalen Akteure. Durch neue Allianzen innerhalb und außerhalb der Verwaltung können weitere Entwicklungen vorangetrieben werden. Nur durch die Mobilisierung vorhandener Ressourcen und Potentiale kann das Leitbild im Bremer Westen mit Leben gefüllt werden.

Literatur

Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL (Hrsg.) (2005): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.

Bogumil, J./Jann, W. (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 2. Auflage, Wiesbaden.

Jann, W./Wegrich, K. (2009): Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle. In: Schubert, K.; Bandelow, N. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldforschung 2.0. München. S. 75-114.

Knieling, J. (2006): Leitbilder und strategische Raumentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung 64 (6), S. 473–485.

Kuder, T. (2008): Leitbildprozesse in der strategischen Planung. In: Hamedinger, A./Frey, O./Dangschat, J./Breitfuss, A. (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Wiesbaden, S. 178–192.

Leitbild AG Bremer Westen 2020+ (2012): Das Protokoll. Bremen.

Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa (Hrsg.) (2009): Bremen! Lebenswert – urban – vernetzt - Leitbild der Stadtentwicklung 2020. Langfassung. Bremen. Online Verfügbar unter: http://www.stadtentwicklung.bremen.de/sixcms/media.php/13/Leitbild_lang_farbe.pdf

(← p. 16)