

---

# **Ansatz und Wirkungen des Projektmanagements zur Qualitätssicherung –**

## **Evaluation des Pilotprojektes Jenfelder Au (Quartier mit Weitsicht)**

## **Ansatz und Wirkungen des Projektmanagements zur Qualitätssicherung – Evaluation des Pilotprojektes Jenfelder Au (Quartier mit Weitsicht)**

### **Bearbeitet durch:**

Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger

Dipl.-Ing. Anke Ruckes

HafenCity Universität Hamburg (HCU)

Projektentwicklung und Projektmanagement in der Stadtplanung

Winterhuder Weg 31 | 22085 Hamburg

### **Im Auftrag von:**

Freie Hansestadt Hamburg

Bezirksamt Wandsbek

Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung

Am Alten Posthaus 2 | 22041 Hamburg

Hamburg, 09. Januar 2013

## Inhalt

1	Anlass und Zielsetzung der Evaluation .....	1
2	Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation .....	3
3	Kontext des Pilotprojektes und Ziele .....	5
3.1	Ursprüngliche Ziele des Pilotprojektes und Aufgaben des Projektmanagements .....	5
3.2	Konfliktfelder des Gesamtprojekts .....	6
3.3	Veränderte Situation zu Beginn des Pilotprojektes .....	11
4	Struktur und Aktivitäten des Projektmanagements .....	13
4.1	Projektmanagerin* .....	13
4.2	Energie- und Bauberater .....	14
4.3	Projektgruppe .....	15
4.4	Realisierte Aufgaben des Projektmanagements .....	16
5	Ergebnisse der Evaluation des Pilotprojektes .....	17
6	Ergebnisse und Hinweise für die Nationale Stadtentwicklungspolitik .....	20
	Literatur .....	27
	Anhang .....	28

\* Aus Gründen der Lesbarkeit und der Übersichtlichkeit wird in dem vorliegenden Bericht auf die explizite Nennung beider Geschlechterformen verzichtet. Vom Auftraggeber wird auf die Bezeichnung „Projektmanagerin“ Wert gelegt. Diesem Wunsch folgen die Autoren, sie weisen jedoch darauf hin, dass alle Bezeichnungen in diesem Bericht als geschlechtsneutral aufzufassen sind.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Meilensteine Jenfelder Aus .....	12
Abbildung 2: Struktur des Projektmanagements (Projektmanagerin, Energie-/Bauberater, Projektgruppe)	13
Abbildung 3: Aktivitäten des Projektmanagements (Auswahl) .....	17
Abbildung 4: Steuerungsansätze und Ebenen jenseits des Pilotprojektes.....	20
Abbildung 5: Emergente Strategien nach Mintzberg .....	23
Abbildung 6: Institutionelle Steuerungsmodelle .....	25

## 1 Anlass und Zielsetzung der Evaluation

Veränderungen des zeitlichen Ablaufs des Stadtentwicklungsprojektes Jenfelder Au (ehem. Lettow-Vorbeck-Kaserne) hatten erhebliche Auswirkungen auch auf das Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik, in dem neue Formen der Qualitätssicherung, nämlich ein besonderes Projektmanagement und eine Beratung zur städtebaulichen und stadtechnischen Qualitätssicherung, erprobt werden sollten. Der Bebauungsplan wurde schließlich etwa zwei Jahre später festgestellt als ursprünglich geplant und entsprechend haben sich die Erschließung und Vermarktung mindestens um diesen Zeitraum verzögert. Somit konnte die im Rahmen des geplanten Pilotprojektes vorgesehene Begleitung der Realisierung nicht greifen und es rückten andere Ansätze der Qualitätssicherung in den Mittelpunkt.

Vor diesem Hintergrund hat das BBSR am 29.02.2012 vorgeschlagen, einen externen Experten für die Entwicklung und Management städtebaulicher Großprojekte einzubinden und mit einer Evaluation zu beauftragen. Das Bezirksamt Wandsbek schlug Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger, Hafencity Universität Hamburg, Department Stadtplanung, Fachgebiet Projektentwicklung und Projektmanagement, vor. Dieser wurde mit Zustimmung des BBSR am 29.05.2012 beauftragt, an der Bearbeitung des 3. Zwischenberichts für das Pilotprojekt mitzuwirken und das Pilotprojekt zu evaluieren.

Im Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik sollte erprobt werden, ob ein besonderes „Projektmanagement“ und eine besondere „Beratung“ geeignet sind, die angestrebten städtebaulichen und stadtechnischen Qualitäten auch tatsächlich zu realisieren, d.h. insbesondere gegenüber den privaten Bauherren und Investoren auch durchzusetzen. Aufgeworfen sind damit zum einen Fragen nach den Inhalten, den Regelungsformen und der Reichweite einer, in diesem Falle insbesondere auf städtebauliche und stadtechnische Fragen ausgerichteten, Qualitätssicherung. Zum Zweiten stellt sich die Frage, wer diese Aufgaben wahrnimmt, wann und wie sie im Prozess bearbeitet werden sowie welche Stellung die Qualitätsaspekte bzw. die sie vertretende Instanz im institutionellen Gefüge der Beteiligten einnehmen.

Diese Fragestellungen bzw. die Aufgaben und der Kontext waren für die ursprüngliche Konzeption des Pilotprojektes, nämlich die Begleitung der Realisierung, also einer Phase, in der Entscheidungen und Wirkungen gegenüber Dritten eintreten, bestimmend. Es sollten organisatorische Maßnahmen wie „Beratung“, d.h. Unterstützung der von Qualitätsansprüchen Belasteten, aber auch „Management“, d.h. Steuerung und Kontrolle durch die Projektmanagerin, unterstützt durch andere Akteure in einer „Projektgruppe“, zum Einsatz kommen. Für die veränderte Situation, dass nämlich die angestrebten Qualitäten in einem äußerst komplexen Aushandlungsprozess über mehrere Ressorts und Ebenen von Politik und Verwaltung zumindest implizit wiederholt in Frage gestellt wurden, gab es aber kein „Drehbuch“.

Mit der Frage nach der Qualitätssicherung bei städtebaulichen (Groß-) Projekten im Vorfeld ihrer Realisierung, d.h. zwischen der grundsätzlichen Entscheidung für eine Konzeption und dem tatsächlichen Beginn der konkreten Umsetzung, ist eine allgemeine, grundlegende Problemstellung bei großen Stadtentwicklungsprojekten angesprochen, die über das Thema der Qualitätsziele hinausweist. Denn bei großen Projekten der Stadtentwicklung sind die Städte mit erheblichen, miteinander verwobenen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören:

- eine sehr hohe Komplexität der Strukturen und Prozesse,
- große Projektvolumina, bzw. Kosten und erforderliche Erträge mit entsprechenden Risiken,
- viele beteiligte Akteure,
- große Aufmerksamkeit seitens der Politik und der (medialen) Öffentlichkeit,
- oftmals ausgeprägte Symbolwirkung („Leitprojekte“).

Vor dem Hintergrund einer solchen, typischerweise äußerst komplexen Projektstruktur und Entwicklungskonstellation geht es um sehr grundlegende Fragestellungen: Wer steuert und verantwortet bei diesen Projekten eigentlich was? Und noch weitgehender: Wie können große Stadtentwicklungsprojekte insgesamt gesteuert werden?

Die Evaluation, über die hier Bericht zu erstatten ist, betrifft zunächst nur einen vergleichsweise kleinen Teilbereich dieser grundsätzlichen Steuerungsproblematik, nämlich die Sicherung von bestimmten städtebaulichen und stadtoökologischen Qualitätszielen in der Umsetzung. Allerdings wirkt die grundsätzliche Steuerungsproblematik in diese Teilaufgabe, wie zu zeigen sein wird, spürbar hinein. Auf diese Zusammenhänge wird im abschließenden Kapitel 6 „Ergebnisse und Hinweise für die Nationale Stadtentwicklungspolitik“ eingegangen. Dass erhebliche Zusammenhänge mit der grundsätzlichen Steuerungsproblematik von Großprojekten der Stadtentwicklung bestehen, war in diesem Umfang zu Beginn der Untersuchung nicht deutlich, sondern ist ein Ergebnis der Evaluation.

Die Evaluation wurde als offene, qualitative und responsiv angelegte Exploration durchgeführt. Es ging darum, nicht nur die Aufstellung und Wirkung des Projektmanagements und der Beratung im Rahmen des Pilotprojektes zu evaluieren, sondern auch den (veränderlichen) Kontext und die Wirkungszusammenhänge zu erkennen sowie die Sichtweise der Beteiligten kennenzulernen. Methodisch stützt sich die Untersuchung auf eine „Methoden-, Daten- und Perspektiv-Triangulation“. Dabei werden verschiedene empirische Methoden angewendet, z.B. Dokumenteninhaltsanalysen, Leitfadeninterviews und Expertengespräche, verschiedene Daten bzw. Datenarten analysiert, z.B. Tätigkeitsberichte, Protokolle und Gesprächsaufzeichnungen, sowie Sichtweisen bzw. Perspektiven von unterschiedlichen Beteiligten sowie von Experten einbezogen (vgl. Ackel-Eisnach/Müller 2012, S. 5 ff.). Schließlich wurde das auf dieser Basis erarbei-

tete Zwischenergebnis in einer Veranstaltung im Stadtteil mit allen beteiligten Institutionen bzw. einem Großteil der vorigen Interviewpartner (ca. 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer) rückgekoppelt und diskutiert.

Der vorliegende Evaluationsbericht ist schließlich zum Jahresende 2012 bzw. Anfang 2013 von dem Gutachter und dessen Mitarbeiterin erarbeitet und dem Auftraggeber Bezirksamt Wandsbek der Freien und Hansestadt Hamburg, Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung übergeben worden.

## **2 Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation**

Die Ermittlung der Wirkungen der „Instrumente“ Projektmanagement und Beratung auf die Vermittlung und Absicherung von Qualitätszielen hat einen explorativen Charakter. Denn es handelt sich bei der Planung und Umsetzung von großen städtebaulichen Projekten wie der Jenfelder Au nicht um quasi-lineare Prozesse von Zielsetzung, Instrumentenwahl und Implementation. Vielmehr handelt es auch bei der Steuerung um ausgesprochen komplexe Prozesse, die vor allem politisch geprägt und von verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten gestaltet werden.

Deshalb ist es sinnvoll, bei diesen Akteuren anzusetzen und diese zu befragen, wie sie die Wirkungen der „Instrumente“ Projektmanagement und Beratung auf die Vermittlung und Absicherung von Qualitätszielen in diesem konkreten Prozess einschätzen. Wenn verschiedene Akteure mit – unterstellt – unterschiedlichen fachlichen und politischen Sichtweisen unabhängig voneinander befragt werden, müsste ein Gesamtbild entstehen, das die zu untersuchenden Wirkungen in ihren Differenzierungen angemessen abbildet.

Eine Reihe qualitativer Interviews bilden die Grundlage der Evaluation. Ergänzt werden diese durch eine umfangreiche Dokumentenanalyse. Hierfür wurden die Protokolle der Sitzungen der Projektgruppe, der Zuwendungsantrag und der 3. Zwischenbericht des Pilotprojektes systematisch ausgewertet. Im Rahmen einer Fachveranstaltung wurden erste Ergebnisse mit den beteiligten Akteuren rückgekoppelt.

### **Dokumentenanalyse**

Der Zuwendungsantrag vom 04.08.2009 und der 3. Zwischenbericht vom 27.06.2012 bieten eine gute Ausgangsbasis für die Evaluation und geben Aufschluss über die Veränderungen im Ablauf und bei den Zielen des Projektes.

Ein zentraler Baustein bildet in diesem Zusammenhang die Auswertung der Protokolle der Sitzungen der Projektgruppe. Es wurden alle zehn Protokolle der Sitzungen seit Einrichtung der Projektgruppe ausgewertet. Anhand der Protokolle wurden die zentralen Themen der Projektgruppe und die relevanten Diskussionspunkte identifiziert. Anhang III „Auswertung der Proto-

kolle der Projektgruppe (bis Mitte August 2012)“ enthält eine chronologische Darstellung der Diskussionspunkte.

Ergänzend zu den Sitzungsprotokollen und den Projektberichten wurden Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projektes Jenfelder Au erarbeitet wurden (u.a. Stadthausstudie, Gestaltungsleitfaden, Newsletter) ausgewertet.

### **Experteninterviews**

Im Rahmen der Evaluation wurden im Zeitraum vom 22. August bis 26. September 2012 neun leitfadengestützte Experteninterviews mit insgesamt 18 Gesprächspartnern durchgeführt. Die Experteninterviews fanden mit Mitarbeitern aus den folgenden Verantwortungsbereichen statt:

- **Direkt Beteiligte**
  - Projektmanagerin
  - Energie- und Bauberater
  - Mitglieder der Projektgruppe
- **Beteiligte institutionelle Akteure**, z.B.
  - Leitungsebene im Bezirk
  - Beteiligte Referate in der BSU
  - Stadtteilkonferenz
- **Übergeordnete Entscheidungsträger**

Eine Liste der geführten Experteninterviews mit den entsprechenden Interviewpartnern ist dem Anhang I „Liste der Interviewpartner“ zu entnehmen. Die Experteninterviews wurden protokolliert. Eine Zusammenfassung der Aussagen aus allen Interviews findet sich in Anhang II „Zentrale Aussagen aus den Experteninterviews“. Die Aussagen wurden thematisch zusammengeführt und bilden die Basis für die nachfolgenden inhaltlichen Ausführungen zur Evaluation.

### **Fachveranstaltung**

Erste (Zwischen-) Ergebnisse der Evaluation wurden auf einer Fachveranstaltung am 24. Oktober 2012 im Jenfeld-Haus in Hamburg vorgestellt und mit den anwesenden Beteiligten und institutionellen Akteuren diskutiert.

Die zweistündige Veranstaltung diente dazu, bereits gewonnene Erkenntnisse vorzustellen. Des Weiteren hatten die Akteure die Möglichkeit, Stellung zu den vorgestellten Ergebnissen zu beziehen und untereinander über die Befunde und Einschätzungen zu diskutieren. Die Erkenntnisse aus der Fachveranstaltung sind ebenfalls in die Evaluation und in den hier vorliegenden Bericht eingeflossen.



### 3 Kontext des Pilotprojektes und Ziele

In dem folgenden Kapitel werden zunächst die ursprünglichen Ziele des Pilotprojektes Jenfelder Au und die sich daraus ergebenden Aufgaben für das Projektmanagement dargestellt (Kapitel 3.1). In Kapitel 3.3 werden die Konfliktfelder des Gesamtprojekts aufgezeigt, insbesondere im Hinblick darauf, wie weit sich diese auf das Pilotprojekt ausgewirkt haben. Abschließend wird in Kapitel 3.2 auf die gegenüber der ursprünglichen Zielsetzung veränderte Situation zu Beginn des Pilotprojektes eingegangen und auf die sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Pilotprojekt.

#### 3.1 Ursprüngliche Ziele des Pilotprojektes und Aufgaben des Projektmanagements

In den normalen Verfahren der Freien Hansestadt Hamburg wird die Umsetzung eines Bebauungsplans nicht durch das Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung des zuständigen Bezirks begleitet. Es kann erst wieder bei nachfolgenden Investoren- bzw. Realisierungs- und Gestaltungswettbewerben oder in Baugenehmigungen Einfluss nehmen, dies aber auch nur, sofern die Vorhaben die Festsetzungen des Bebauungsplans tangieren. Bei der Umsetzung des Bebauungsplans wird im Normalverfahren also davon ausgegangen, dass alle Beteiligten die im Zusammenhang mit der Bebauungsplanung formulierten Zielvorstellungen kennen, im Blick haben und verfolgen.

Aufgrund der Komplexität der Prozesse bei größeren städtebaulichen Entwicklungsprojekten – hierzu zählt auch das Projekt Jenfelder Au – wurde seitens des Bezirksamtes Wandsbek die Durchsetzung seiner Belange, insbesondere die Umsetzung der Qualitätsziele bei der Realisierung als schwierig eingeschätzt. Um den hohen Qualitätsanspruch an dem Standort (bezüglich Städtebau, Freiraum, Abwasserkonzept) auch zu realisieren wurde daher die Förderung eines Projektmanagements im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik beantragt. Mit dem Projektmanagement sollte eine Struktur geschaffen werden, die über die herkömmlichen Verwaltungsstrukturen und -abläufe hinaus die angestrebten Qualitätsziele sichert.

#### Ziel des Pilotprojektes

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Zielen und Aufgaben des Projektmanagement basieren auf den Angaben in dem Zuwendungsantrag für das Pilotprojekt vom 04.08.2009. Die in dem Antrag definierten Ziele und Aufgaben stellen den Ausgangspunkt der Evaluation da.

Das zentrale Ziel des Pilotprojektes war der **Aufbau einer Beratungs- und Projektstruktur zur Sicherung der Qualitätsziele im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes**, in Bezug auf das Energiekonzept, Städtebau und Architektur sowie Freiraumgestaltung (Zuwendungsantrag 2009, S. 5).

## Aufgaben und Maßnahmen des Projektmanagements

Die durch den Antragsteller vorgeschlagene Beratungs- und Projektstruktur sieht dabei die Etablierung einer Projektmanagerin für die Kommunikation mit den verschiedenen Behörden und Institutionen sowie die Beauftragung eines Energie- und Bauberaters für die Kommunikation mit den Bauherren und Bauträgern vor.

Im Zuwendungsantrag 2009 (S. 19 ff.) sind unter dem Punkt 5 „Projektbeschreibung“ Aufgaben und konkrete Maßnahmen des Projektmanagements aufgeführt, die – aus Sicht der Antragsteller – für das Erreichen der Qualitätsziele notwendig sind. Der vollständige Aufgabenkatalog der Projektmanagerin und des Energie- und Bauberaters sind dem Zuwendungsantrag 2009 (S. 19 f. bzw. S. 21) zu entnehmen.

Von den zehn im Antrag genannten **Aufgaben der Projektmanagerin** haben sich die folgenden als zentral für die Evaluation herauskristallisiert:

- Aufbau und Organisation einer Projektstruktur
- Aufbau, Organisation und Durchführung einer behördenübergreifenden Projektgruppe
- Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit
- Begleitung von Architektur- und Bauträgerwettbewerben
- Betreuung und Begleitung des Erschließungs- und Baufortschritts
- Begleitung der Vermarktungsaktivitäten der Finanzbehörde

Dabei sollte die Schwerpunkt der Arbeit der Projektmanagerin in der Einrichtung eines Projektnetzwerkes und eine Projektgruppe liegen. Es war zudem vorgesehen, dass die Projektmanagerin Instrumente zur Qualitätssicherung in der Phase der Vermarktung (z.B. Durchführung von Wettbewerben) mit den Beteiligten abstimmt und anwendet. Im Verantwortungsbereich der Projektmanagerin lag ebenfalls die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit.

Der **Energie- und Bauberater** sollte dagegen – wie bereits zuvor angerissen – in erster Linie für die Beratung von Bauherren und Bauträgern zuständig sein und hierfür geeignete Instrumente entwickeln. Des Weiteren sollte der Energie- und Bauberater öffentliche Informationsveranstaltungen durchführen. Es war angedacht, dass der Schwerpunkt seiner Arbeit in der Begleitung des Baufortschritts und von Wettbewerben liegt.

### 3.2 Konfliktfelder des Gesamtprojekts

Um die Bedeutung und die Aktivitäten des besonderen Projektmanagement adäquat einordnen zu können, soll zunächst ein Blick auf die übergeordneten Rahmenbedingungen des Gesamtprojekts geworfen werden. Dazu wird eingegangen auf die besondere Struktur des Stadtteils, in dem das Konversionsprojekt liegt, auf die „Politik der Leitprojekte“, von der die Stadtentwicklung Hamburgs im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts stark geprägt war, auf die Bezirksverwal-

tungsreform, in der insbesondere auch die Zuständigkeit für die Bebauungsplanung neu geregelt wurde, und schließlich auf die neuen Akzente, die nach Ablösung der schwarz-grünen Koalition von der SPD-Alleinregierung während der Projektlaufzeit gesetzt wurden.

Im Hinblick auf die **Struktur des Stadtteils** werden im Antrag auf Zuwendung für das Pilotprojekt vom August 2008 durchaus besondere Ziele der Gesamtmaßnahme genannt. Aus gesamtstädtischer Sicht soll „im Sinne einer langfristig sozialen Stadt [...] eine Mischung der Wohnformen und damit der Bevölkerungsschichten befördert werden“ und die stadtteilbezogenen Ziele sind unter der Frage „wie kann der Stadtteil Jenfeld aufgewertet werden?“ klar formuliert. Es geht um nicht weniger als um die „Integration verschiedener Bevölkerungsschichten“ im Zuge eines städtebaulichen Großvorhabens (Zuwendungsantrag 2009, S.11). Und in der Tat ist die städtebauliche Konzeption, geprägt von großzügigen Freiräumen und einem besonders vielfältigen Städtebau, schon an sich sehr ambitioniert. Die Gebäudetypologie der Stadthäuser, die überwiegend realisiert werden sollen, ist in Hamburg ansonsten nur in Toplagen wie Harvestehude und Rotherbaum und östlich der Alster nur in Eilbek und Uhlenhorst anzutreffen. Dagegen sind die südlich und nordöstlich an das Vorhaben angrenzenden Wohngebiete von Großstrukturen der 1970er Jahre geprägt und gehören zu den Stadtteilen mit stabil niedrigem oder sogar sehr niedrigem sozialen Status (vgl. Karte „Übersicht zur Dimension sozialer Ungleichheit in der Stadt“, Stand 2010, abrufbar unter: [www.hamburg.de/downloads-zu-rise/](http://www.hamburg.de/downloads-zu-rise/)). Das Gesamtprojekt Jenfelder Au ist insofern ein bewusst geplantes Kontrastmodell zu seinem Umfeld. Entsprechend birgt es Risiken in der Vermarktung und beinhaltet darüber hinaus möglicherweise auch ein gewisses Konfliktpotenzial in der mittelfristigen sozialstrukturellen Entwicklung des Stadtteils.

Die ambitionierten, nicht nur formal-städtebaulichen sondern auch sozialen Zielsetzungen, die mit dem Gesamtprojekt explizit verfolgt werden, lassen sich in eine „**Strategie der Leitprojekte**“ einordnen, von der die Stadtentwicklung Hamburg seit 2002 unter dem Ersten Bürgermeister von Beust geprägt war. Die Ausrichtung auf Leitprojekte war allerdings keine „Hamburgensie“. Unter dem Slogan „Planung durch Projekte“ findet sie in dieser Periode durchaus ihre Entsprechung in der allgemeinen Diskussion zur Stadtentwicklung in Deutschland und in vergleichbaren Projekten andernorts. (vgl. Krüger 2007; Lütke Daldrup/Zlonicky 2009; Kreutz et.al. 2011). Diese Strategie steht allerdings wegen der ihr innewohnenden Aspekte der Konzentration, auch finanzieller Ressourcen, auf einen nur kleinen Teil der Stadt und der Ausrichtung auf deutliche Botschaften bzw. eine ausgeprägte Symbolik durchaus in der Kritik (vgl. hierzu aktuell das Themenheft der Informationen zur Raumentwicklung IzR 11/12.2012 „Stadtentwicklung durch Großprojekte?“). Zumindest die Frage, ob der für die Realisierung dieses Projektes erforderliche, im Vergleich zu anderen Vorhaben in Hamburg offenbar relativ hohe Erschließungsaufwand, u.a. durch den Umfang und die Ausstattung der Freiflächen sowie das

Erschließungskonzept, gerechtfertigt ist, spielte im Vorfeld des Realisierungsbeginns immer wieder eine Rolle. Im Rahmen der Evaluation war allerdings auch nicht erkennbar, dass die Leitidee des Gesamtprojektes, mit dem ambitionierten Städtebau gestalterisch und sozialstrukturell einen bewussten Kontrast zum Umfeld zu setzen, politisch in Frage gestellt worden wäre. Im Gegenteil wurde diese Zielsetzung insbesondere durch die Vertreterinnen und Vertreter der Stadtteilkonferenz als zentrales Anliegen bekräftigt.

Mit der **Bezirksverwaltungsreform 2006** wurden in Hamburg die Kompetenzen zwischen den Bezirksverwaltungen und den zentralen Fachbehörden des Senats neu geordnet, was u.a. auch die Bauleitplanung und die Durchführung von städtebaulichen Maßnahmen betraf. Seitdem sind grundsätzlich die Bezirke für die Erstellung und den Beschluss über die Bebauungspläne zuständig (Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung) sowie auch für dessen Umsetzung, insbesondere was den Bau und Unterhaltung der Erschließungsanlagen und der öffentliche Grünflächen angeht (Fachamt Management des öffentlichen Raums). Der städtebauliche Wettbewerb für die Jenfelder Au wurde Ende 2005/ Anfang 2006 durchgeführt und entschieden. Er fiel somit in den Zeitraum der Neuordnung der Zuständigkeiten zwischen Zentralbehörden und Bezirken sowie innerhalb der Bezirke. Von verschiedenen Gesprächspartnern wurde im Zuge der Evaluation die Einschätzung geäußert, dass in dieser Phase aufgrund der Neuordnung von Zuständigkeiten bei den Fachbehörden Unsicherheiten bestanden. Dies betraf u.a. die Frage, wer die Kosten und Folgekosten von Entscheidungen trägt, die nunmehr allein von den Bezirken getroffen wurden. Demgegenüber hätten Vertreterinnen und Vertreter des Bezirkes mit dem „Rückenwind“ der neuen Kompetenzen darauf bestanden, ihre Vorstellungen zur städtebaulichen Planung durchzusetzen, zumal im Fall der Jenfelder Au im Preisgericht und auch in der Bezirkspolitik ein großes Einvernehmen bestand, dass der Entwurf des Büros West 8 die städtebaulich beste Lösung angeboten hat. Die langwierigen Diskussionen und Verhandlungen zwischen und innerhalb der beteiligten Behörden sind sicherlich zum Teil auch darauf zurückzuführen, dass das Projekt Jenfelder Au eines der ersten und besonders ambitionierten Vorhaben ist, das in die Neuordnung und Konsolidierung der Zuständigkeiten im Zuge der Bezirksverwaltungsreform fiel.

Unter den veränderlichen Rahmenbedingungen ist schließlich auch aufzuführen, dass die **politischen Akzente in der Stadtentwicklung** mit der SPD-Alleinregierung seit Februar 2011 deutlich verschoben wurden. Ganz im Mittelpunkt dieses Politikfeldes steht nunmehr der **Wohnungsbau** mit dem Ziel, jährlich 6.000 Wohnungen zu errichten. Dabei wird angestrebt, einen möglichst hohen Anteil von Mietwohnungen, insbesondere auch im Sozialen Wohnungsbau zu erreichen. Das Gesamtvorhaben Jenfelder Au ist nicht allein an Volumenzielen, sondern an besonderen Qualitäten ausgerichtet. Gleichwohl ist es mit rund 650 Neubaeinheiten, mit Umnutzung des Kasernenbestands insgesamt rund 770 Wohneinheiten, eines der größten

Wohnungsbauvorhaben in der Gesamtstadt. Die weitere Konkretisierung und Realisierung wird also verstärkt unter der übergeordneten Zielsetzung betrachtet werden, Verfahren zu beschleunigen und die Zahl der neu errichteten Wohnungen zu erhöhen.

Vor dem Hintergrund der Gemengelage dieser Rahmenbedingungen bedurfte es etwa drei Jahre von der Entscheidung für ein städtebauliches Konzept als Ergebnis des städtebaulichen Wettbewerbs bis zur amtlichen Feststellung des Bebauungsplans im April 2011. Dieser lange Umsetzungsprozess des Konzeptes in eine verbindliche Form erfolgte somit erst 6 Monate nach Beginn der Tätigkeit der Projektmanagerin. Damit liegt diese im Wesentlichen vor den hier zu evaluierenden Tatbeständen und ist daher auch nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Gleichwohl wurde bei den Recherchen zur Evaluation deutlich, dass die in dieser Phase verhandelten **Sachkonflikte**, trotz dezidierter Festsetzungen im festgestellten Bebauungsplan, wiederholt wesentliche Themen auch des Projektmanagements waren und sind.

Zwischen den beteiligten Dienststellen kam es zu fachlicher Diskussion bzw. Kritik aus der jeweiligen Sicht insbesondere zu dem Konzept der **Erschließung**, insbesondere im Hinblick auf die damit verbundenen Kosten für die Erwerber der Grundstücke bzw. der Ertragsminderung für die Stadt Hamburg als Erschließungsträger (Umlage der Kosten des Straßenbaus auf den Grundstückspreis) sowie im Hinblick auf die öffentlichen Grünanlagen, die allein von der Stadt gebaut und unterhalten werden. Hinzu trat grundsätzliche Kritik an der gewählten Lösung für die Regenwasserbehandlung, hier ebenso im Hinblick auf die Kosten als auch auf die ökologischen Aspekte (Jurleit/Dickhaut 2011). Im Verlauf der Weiterentwicklung und Konkretisierung des Wettbewerbskonzeptes kam es dann zu einzelnen Änderungen, die grundsätzliche, relativ aufwändige Erschließungslösung wurde allerdings beibehalten. Wie, d.h. in welcher konkreten Gestaltung und Qualität die öffentlichen Erschließungs- und Grünanlagen schließlich hergestellt werden, d.h. die Anmutung des Öffentlichen Raumes, war zum Zeitpunkt des Abschlusses der Evaluation noch nicht entschieden. Allerdings war die Projektmanagerin bis zuletzt auch damit befasst, Einfluss auf diese Entscheidungen zu nehmen, die in der Zuständigkeit des „benachbarten“ Fachamtes „Management des öffentlichen Raums“ liegt.

Vor dem Hintergrund relativ hoher Erschließungskosten für das Gesamtprojekt kam es des Weiteren zu Diskussionen zur **Anzahl der Wohneinheiten**, die insgesamt realisiert werden können. Auch auf diesem Gebiet kam es zu geringfügigen Modifikationen mit dem Ergebnis einer etwas höheren Anzahl möglicher Wohneinheiten (+50) ohne das Grundkonzept in Frage zu stellen.

Bis zum Abschluss der Evaluation waren, jedenfalls soweit für die Gutachter erkennbar, sowohl die besonderen **stadttechnischen bzw. -ökologischen Anforderungen** wie auch die **Gestaltungsvorhaben für die Bebauung** (Gestaltungsflecken, Anforderung Gutachterverfahren für

Einzelvorhaben, Wunsch nach Einzelvergaben) kein Gegenstand größerer Auseinandersetzungen zwischen den Dienststellen. Dazu beigetragen hat vermutlich die Übernahme der veranschlagten Mehrkosten für den Hamburg Water Cycle durch den Träger HAMBURG WASSER. Die Vorgaben für die Haustechnik wie auch für die architektonische Gestaltung wurden, nach Gesprächen darüber, vom Immobilienmanagement der Finanzbehörde, das für den Verkauf verantwortlich ist, in die Kaufverträge übernommen. Ob diese Vorgaben schließlich durch die Käufer auch umgesetzt werden, was Gegenstand des ursprünglich beantragten Pilotprojektes war, wird die weitere Entwicklung zeigen. Das Bezirksamt finanziert die weitere Begleitung des Projektes durch das Projektmanagement nach Auslaufen der Förderung durch das BBSR aus eigenen Mitteln zunächst bis Ende 2014 weiter.

Die hier skizzierten veränderlichen Rahmenbedingungen wie gewandelte städtebauliche Leitbilder und Strategien, Turbulenzen in der Verwaltung oder neue politische Konstellationen und Schwerpunkte sind auf der kommunalen Ebene, insbesondere in Großstädten, sicherlich nicht untypisch. Ebenso ist vermutlich vielfach zu beobachten, dass unterschiedliche Sichtweisen zu städtebaulichen Qualitäten bei der Weiterentwicklung und Konkretisierung großer städtebaulicher Projekte immer wieder zu Tage treten und – je nach Situation – im weiteren Verlauf zu erheblichen Veränderungen führen können. Allein die drei Jahre währenden Aushandlungen bis zum festgesetzten Bebauungsplan sind ein deutlicher Hinweis auf fortgesetzte Aushandlungsprozesse.

Schließlich belegen die Aktivitäten des Projektmanagements selbst, dass es trotz einer schließlich im Bebauungsplan festgesetzten klaren Konzeption und damit verbundener technischer Vorgaben sowie einem Gestaltungsleitfaden vor Beginn der Umsetzung erneut und wiederholt zu Diskussionen um die Geltung bzw. Ausgestaltung der Qualitätsanforderungen kam. Dies ist ein deutlicher Hinweis, dass die städtebauliche Qualitätssicherung nach dem Bebauungsplanverfahren nicht erst mit der Umsetzung von Einzelvorhaben wieder relevant wird. Vielmehr gilt es in den Zwischenschritten der Konkretisierung der städtebaulichen Vorgaben, insbesondere bei der Erschließungsplanung und der Grundstücksvergabe, „am Ball“ zu bleiben. (vgl. hierzu Köster 2006)

Die sich aus den komplexen Rahmenbedingungen und latenten Konfliktfeldern des Gesamtprojektes ergebenden Diskussions- und Entscheidungsbedarfe zur Realisierung des Bebauungsplans haben zusätzlich zum Projektmanagement im Rahmen des geförderten Pilotprojektes verschiedene neben- und übergeordnete, temporäre Informations- und Koordinierungsrunden zur „Jenfelder Au“ evoziert. Diese Strukturen werden im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Evaluation des Pilotprojektes in Kapitel 5 dieses Berichtes dargestellt.

### 3.3 Veränderte Situation zu Beginn des Pilotprojektes

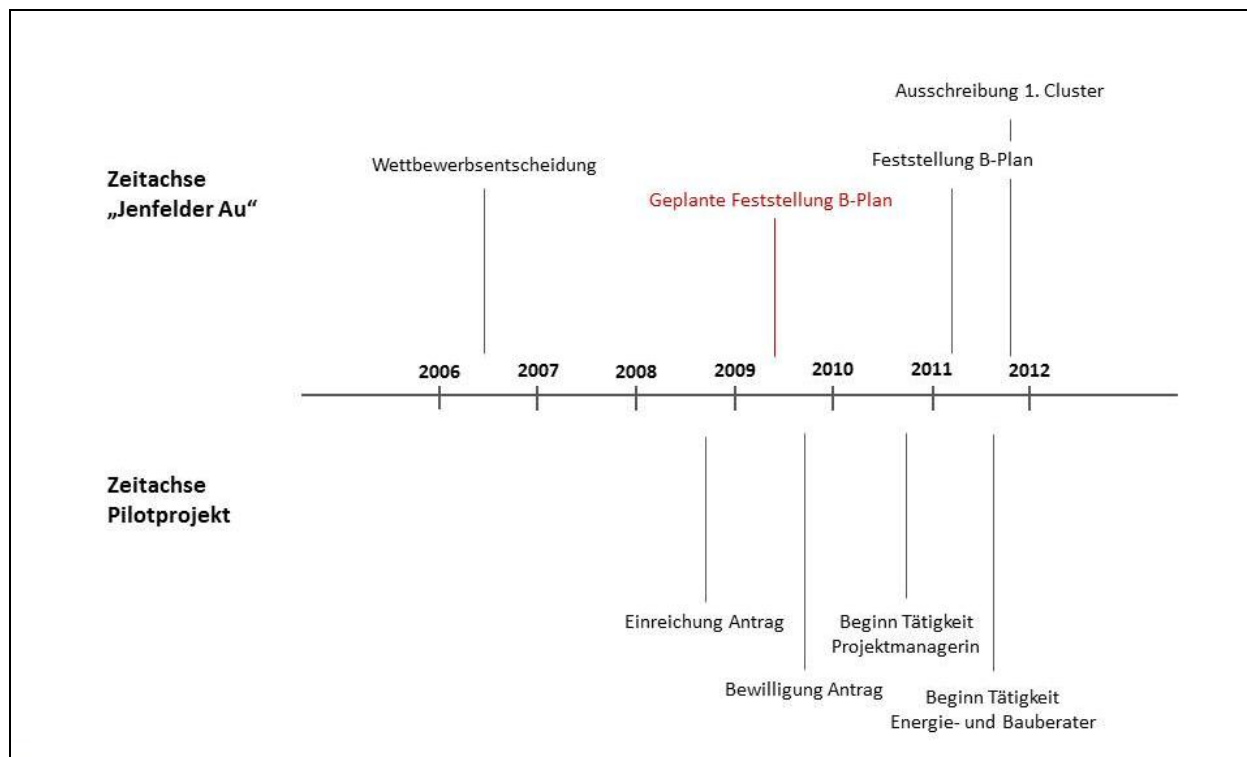
Bei Einreichung des Projektantrags im Jahr 2008 waren die Antragsteller davon ausgegangen, dass der Bebauungsplan im darauffolgenden Jahr (Ende 2009) festgestellt wird und dann unverzüglich die Umsetzung startet. Im Antrag war deshalb vorgesehen, dass die Hauptaufgabe des Projektmanagements in der Qualitätskontrolle während der Realisierungsphase liegt. In Abbildung 1 sind auf einer Zeitachse zum einen die wichtigsten Meilensteine des Gesamtprojektes (oben) und die des Pilotprojektes (unten) gegenübergestellt.

Die Feststellung des Bebauungsplans hat sich aber aufgrund von Aushandlungsprozessen im Rahmen des Gesamtprojektes bis April 2011 verzögert. Die Gründe, die für die Verzögerung im Gesamtprojekt verantwortlich waren, wurden zuvor in Kapitel 3.2 skizziert. Aufgrund der Verschiebung des Beginns der Realisierung des Gesamtprojektes um über zwei Jahre konnte das ursprünglich vorgesehene Arbeitsprogramm des Pilotprojektes, das insbesondere auf die Begleitung ebendessen Umsetzung ausgerichtet war (wie in Kapitel 3.1 unter Qualitätsziele dargestellt), nicht in vollem Umfang umgesetzt werden.

Die konkrete Umsetzung, insbesondere die Beratung potenzieller Bauherren bzw. Bauträger im Zuge der ersten Ausschreibungen sowie die Kommunikation mit an der Umsetzung Beteiligten bzw. die Öffentlichkeitsarbeit, findet erst seit Frühjahr 2012 statt. Auf Grund der zeitlichen Verzögerungen wurde die Projektstruktur der Projektmanagerin, die bereits ab Ende 2010 zu den zuvor dargestellten Aufgaben aufgebaut worden war, so weit möglich eingesetzt, um die angestrebten Qualitäten in den Beratungen und Verhandlungen innerhalb der Hamburgischen Verwaltung (einschließlich der Bezirkspolitik), im Dialog mit anderen Akteuren und der (Fach-) Öffentlichkeit bis zum Beginn der Realisierung zu sichern und ggf. weiter zu entwickeln.

Aufgrund des zeitlichen Ablaufs konnte auch die zweite Säule der Projektstruktur des Energie- und Bauberater sinnvoller Weise erst im Herbst 2011 vereinbart und im Frühjahr 2012 in der ursprünglich vorgesehenen Art wirksam werden. Das betrifft auch das ursprüngliche Konzept einer parallel zur Umsetzung laufenden Evaluation im Sinne eines „lernenden Projektes“, das auf eine Reflexion einer laufenden Umsetzungsbegleitung abstellte (vgl. Zuwendungsantrag 2009, S. 17 f.). Entsprechend dieser Veränderungen können Erkenntnisse nicht, wie ursprünglich vorgesehen, aus einer fortwährenden Begleitung der Realisierung des Gesamtprojektes gewonnen werden. Vielmehr steht die Phase der Vorbereitung der Umsetzung und – aktuell – der Beginn der Umsetzung des ersten Bauabschnitts im Mittelpunkt.

Abbildung 1: Meilensteine Jenfelder Aus



Quelle: Eigene Darstellung

Wie bereits dargestellt, wurde im Rahmen des Projektmanagements versucht, die Sicherung von Qualitäten in der Realisierungsphase so weit möglich voranzutreiben und zu unterstützen. Entsprechend lag der Schwerpunkt der Arbeit des Projektmanagements in der **Sicherung der Qualitätsanforderungen in der Phase der Projektkonkretisierung**, d.h. im Aushandlungsprozess der Rahmenbedingungen „kurz vor“ und „zu Beginn“ der Realisierung.

Laut Aussagen der Projektmanagerin und des Fachamtsleiters im Bezirk Wandsbek hat sich die Arbeit des Projektmanagements und insbesondere der Projektmanagerin weiterhin an den im Zuwendungsantrag formulierten Qualitätskriterien orientiert. Hinzu kamen Anforderungen, die sich aus dem Wettbewerbsergebnis und dem daraus entwickelten Bebauungsplan ergeben haben sowie Vorgaben aus einem zwischen den Behörden abgestimmten Gestaltungsleitfaden.

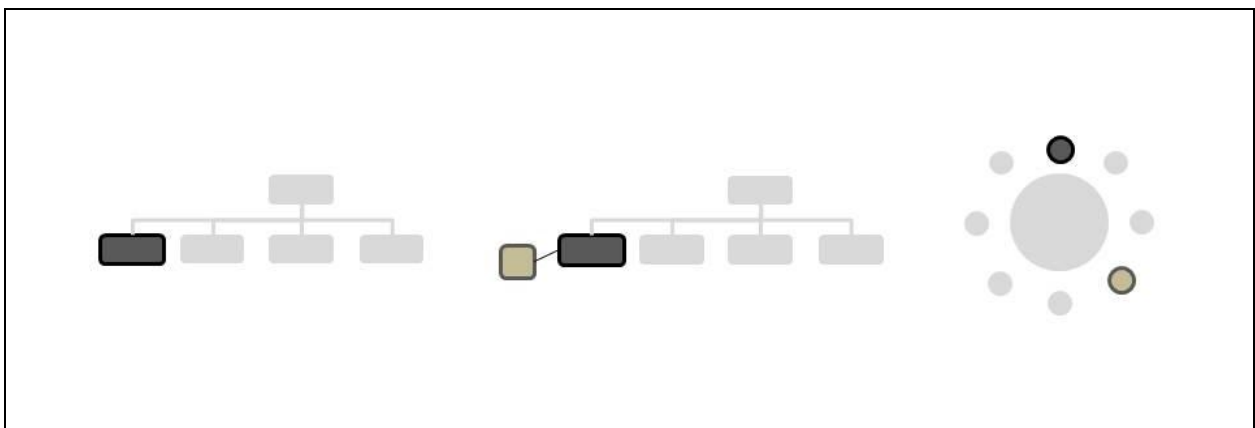
Die Evaluation des Pilotprojektes muss diese eingetretenen Veränderungen der Abläufe, Gegenstände und Schwerpunkte berücksichtigen, um grundsätzliche und übertragbare Erkenntnisse zur Qualitätssicherung von Projekten der Stadtentwicklung durch ein Projektmanagement und eine intensive fachliche Beratung der privaten Akteure zu gewinnen.



## 4 Struktur und Aktivitäten des Projektmanagements

Neben den beiden zentralen Säulen der Beratungs- und Projektstruktur, der zuvor beschriebenen Projektmanagerin und dem Energie- und Bauberater hat sich im Rahmen der Evaluation die Projektgruppe als ein wesentliches Strukturelement herauskristallisiert (vgl. Abbildung 2). Im Folgenden werden die Strukturen des Projektmanagements, insbesondere dessen Positionen und Aufgaben dargestellt. Die Aussagen stützen sich dabei vorrangig auf die Aussagen der Interviewpartner.

Abbildung 2: Struktur des Projektmanagements (Projektmanagerin – Energie-/Bauberater – Projektgruppe)



Quelle: Eigene Darstellung

### 4.1 Projektmanagerin

Aus Sicht der Organisationstheorie ist die Bezeichnung als „Projektmanagerin“ bei dieser Position und Aufgabenstellung nicht zutreffend, denn es wird nicht das Gesamtprojekt des neuen Quartiers koordiniert oder gar gesteuert. Die Gesamtsteuerung erfolgt weiterhin im Rahmen des arbeitsteiligen Vorgehens in der Freien und Hansestadt Hamburg bzw. den entsprechenden Abstimmungsprozessen zwischen Bezirksamt und Fachbehörden). Da der Fokus auf definierten Eigenschaften des Endproduktes bzw. gegenüber den „Kunden“, d.h. Bauherren bzw. Investoren, Käufer bzw. Mieter und die Bevölkerung im neuen Quartier und in der Umgebung allgemein, liegt, wäre die Bezeichnung als „Produktmanagement“ eher zutreffend.

Zur Durchführung des Pilotprojekts wurde eine, in die Struktur des für die Bebauungsplanung federführenden Fachamtes Stadt- und Landschaftsplanung im Bezirk Wandsbek eingebundene, temporäre Stelle geschaffen. Die Projektmanagerin ist somit Mitarbeiter der Freien und Hansestadt Hamburg (Bezirksamt Wandsbek). Er hat im August 2010 mit der halben Stelle Ihre Arbeit aufgenommen. Die Förderung wird zum Dezember 2012 auslaufen, seitens des Bezirks ist aber eine Weiterbeschäftigung der Projektmanagerin um weitere zwei Jahre beabsichtigt.

Der Auftrag der Projektmanagerin wird laut Interviewpartner vorrangig darin gesehen, die Qualitätsziele durch einen zusammenfassenden und übergreifenden Blick auf das Projekt zu sichern.

Die Projektmanagerin bündelt Informationen und koordiniert das Netzwerk, u.a. die Projektgruppe. Die Projektgruppe wurde durch die Projektmanagerin initiiert (siehe hierzu nachfolgend). Dieser lädt auch zu den Projektgruppensitzungen ein und leitet diese.

Die Projektmanagerin steht weiterhin in engem Kontakt zu allen Entscheidungsträgern, insbesondere zur Finanzbehörde, zur Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, zu Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, zu der Abteilung Management im öffentlichen Raum im Bezirksamt Wandsbek sowie zum Energie- und Bauberater. Dabei ist die Projektmanagerin in die hierarchische Struktur des Bezirksamts im Fachamt Stadt- und Landschaftsplanung eingeordnet, außerordentliche Entscheidungsbefugnisse hat er nicht. Seine Aufgabe besteht aber darin, mögliche Zielkonflikte bereits frühzeitig zu identifizieren und Anpassungsprozessen zu moderieren.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der Projektmanagerin lag in der Beteiligung von Bürgern und der Information der Öffentlichkeit über das Projekt. So hat die Projektmanagerin dafür Sorge getragen, dass die Stadtteilkonferenz und die politischen Gremien in regelmäßigen Abständen über Stand des Projektes unterrichtet wurden.

In diesem Zusammenhang informiert die Projektmanagerin auch auf der Internetseite des Projektes regelmäßig über aktuellen Aktivitäten. Seit Mitte 2012 erscheint zudem zweimal im Jahr ein Newsletter. Die Projektmanagerin war zudem dafür verantwortlich, dass ein Gestaltungseifaden und eine Stadthausstudie erstellt wurden. Auf die konkreten Aktivitäten wird weiter hinten in diesem Kapitel noch eingegangen.

#### **4.2 Energie- und Bauberater**

Der Energie- und Bauberater ist Auftragnehmer des Bezirksamtes Wandsbek und handelt als externer Berater und Dienstleister. Das Unternehmen ZEBAU - Zentrum für Energie, Bauen, Architektur und Umwelt GmbH übernimmt die Energie- und Bauberatung seit August 2011 bis einschließlich Dezember 2012.

Der Energie- und Bauberater agiert an der Schnittstelle zwischen Behörden und Institutionen auf der einen und Bauherren und Bauträgern auf der anderen Seite. Seine wichtigste Aufgabe ist die Vermittlung der Gestaltungsvorstellungen und des Energiekonzeptes an Bauherren und Bauträger. Er berät Bauherren im Zuge des Grundstücksankaufs aber auch bautechnischen Fragen und die Fragen zu Förderprogrammen.

In diesem Zusammenhang hat der Energie- und Bauberater im März 2012 zwei Beratungsveranstaltungen durchgeführt. Am 26.03.2012 wurden im Rahmen einer Veranstaltung Mitbürger informiert, wohingegen sich die Veranstaltung am 29.03.2012 vornehmlich an Bauträger

und Investoren richtete. In der Veranstaltung mit den Investoren ging es um das Vergabeverfahren, das Abwasserkonzept und um die Erschließung.

Im Rahmen der ersten Ausschreibungen zur Vermarktung der Grundstücke hat der Energie- und Bauberater zudem Beratungen in Einzelgesprächen mit interessierten Bauträgern und Investoren durchgeführt. Vorrangig ging es in den Gesprächen um die Erläuterung der Ausschreibung, des Vergabeverfahrens und des Konzeptes Hamburg Water Cycle.

### 4.3 Projektgruppe

Zentraler Baustein des Pilotprojekts war die Initiierung einer Projektgruppe durch die Projektmanagerin. Die Projektgruppe soll als Plattform dienen, die Entwicklung des Projektes und insbesondere die Sicherung der angestrebten Qualitäten zu befördern.

Laut der Interviewpartner trägt die Projektgruppe zu einer besseren und intensiveren Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten bei. In erster Linie dient sie zum Informationsaustausch über aktuelle Sachstände. Die Arbeit in der Projektgruppe ermöglicht es, dass kritische Fragestellungen frühzeitig erkannt und gemeinsam behandelt werden, so dass ohne unnötige Zeitverzögerungen möglichst konsensuale Lösungen gefunden werden können, beziehungsweise weitere notwendige Schritte angestoßen werden können.

Die Projektgruppe wurde im Dezember 2010 gestartet und tagt regelmäßig alle zwei Monate. An den Sitzungen der Projektgruppen nehmen in der Regel Mitarbeiter aus folgenden Institutionen teil:

- Projektmanagerin,
- Energie- und Bauberater,
- Finanzbehörde,
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt,
- Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation.

Die Projektgruppe dient zum Austausch auf der „unteren Arbeitsebene“. Die Projektgruppe arbeitet somit – wie bereits zuvor angerissen – auf operativer Ebene und dient dem regelmäßigen Austausch zwischen den unterschiedlichen Institutionen. Sie kann Entscheidungen vorbereiten, verfügt aber selber nicht um Entscheidungsbefugnisse.

Inhaltlich hat sich, nach Auswertung der Sitzungsprotokolle und den Aussagen in den Interviews, die Projektgruppe mit Themen der Qualitätssicherung, der Funktions- und Erschließungsplanung sowie der Umsetzung des Energiekonzeptes Hamburg Water Cycle beschäftigt. Zudem standen Themen der Öffentlichkeitsarbeit, wie die Studie zu den Stadthautypen, Informationsveranstaltungen oder die für 2013 geplante Ausstellung auf der Tagesordnung. In den letzten Sitzungen ging es dann zunehmend auch um Fragen der Vermarktung. (s.a. Anhang III)

#### 4.4 Realisierte Aufgaben des Projektmanagements

Die meisten Aktivitäten des Projektmanagements wurden zuvor bereits kurz vorgestellt. An dieser Stelle sollen sie noch einmal zusammenfassend stichpunktartig dargestellt werden (siehe hierzu auch Abbildung 3). Dabei ist zu unterscheiden zwischen regelmäßigen Aktivitäten wie den Treffen der Projektgruppe und punktuellen Aktivitäten wie z.B. die Informationsveranstaltungen für Investoren und Bauträger.

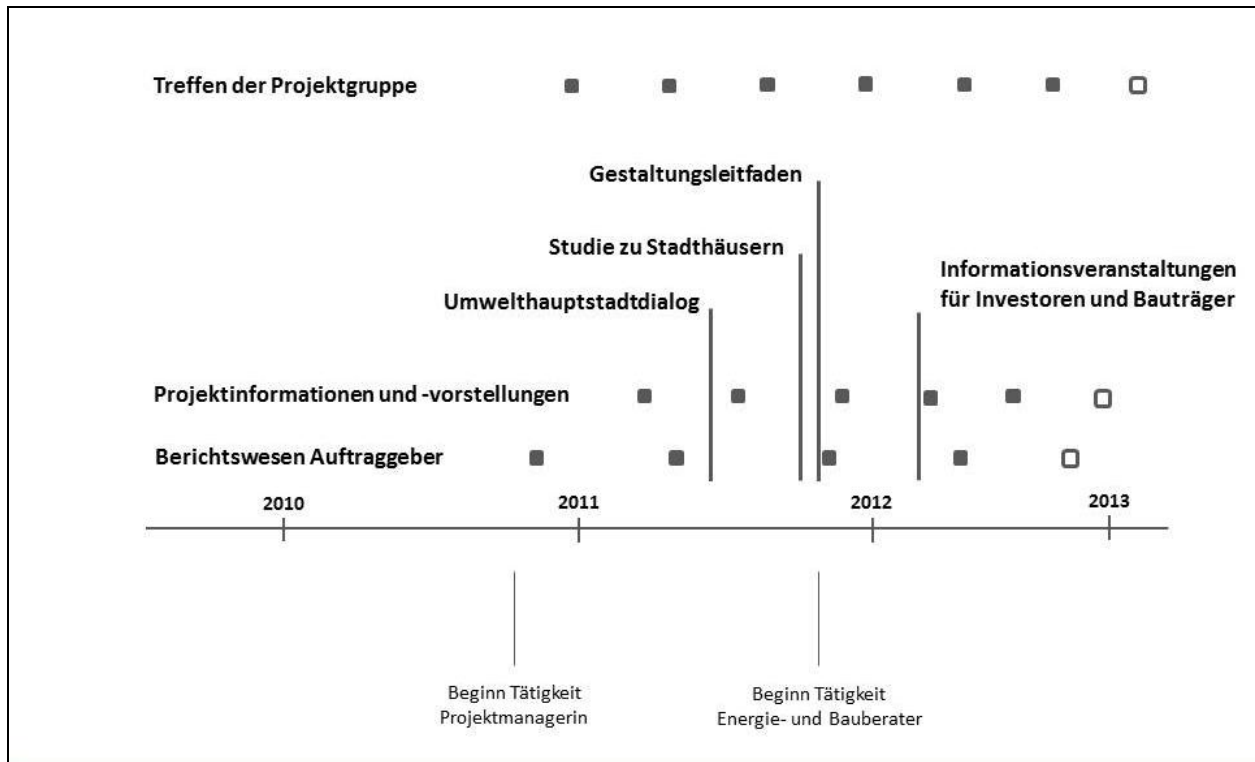
Folgender Aktivitäten des Projektmanagements haben in dem Zeitraum von Ende 2010 bis zum Zeitpunkt der Evaluation 2012 stattgefunden:

- Aufbau und Organisation einer Projektstruktur zur Qualitätssicherung,
- Aufbau, Organisation und Durchführung einer behördenübergreifenden Projektgruppe mit regelmäßigen Projektsitzungen alle zwei Monate,
- Begleitung des Abschlusses des Bebauungsplanverfahrens,
- Ergänzende Planungen und Umsetzungshilfen für private und öffentliche Akteure: Gestaltungsleitfaden, Studie zu Stadthausstypen, Gestaltung der Freiraum- und Erschließungsplanungen,
- Begleitung der Ausschreibungen von Grundstücken,
- Einbindung des Projektes in die IBA Hamburg,
- Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Projektvorstellungen, Projektinformation in der Stadtteilkonferenz, Newsletter),
- Informationsveranstaltungen für Mitbürger und für Bauträger bzw. Investoren.

#### Umsetzung der Qualitätsziele

Das Hauptanliegen des Projektmanagement besteht darin, die Qualitätsziele zu sichern. Daher liegt ein Schwerpunkt der Evaluation auch darin der Frage nachzugehen, inwieweit dieses Ziel erreicht werden konnte bzw. inwieweit Änderungen der Qualitätsziele vorgenommen werden mussten. Hierfür wurden neben den Experteninterviews noch die Protokolle der Sitzungen der Projektgruppe im Hinblick auf mögliche Änderungen bei den Qualitätszielen ausgewertet. Aus den beiden Quellen geht hervor, dass **keine wesentlichen Änderungen bei den Zielen** (z.B. Energiekonzept Hamburg Water Cycle, Bauform Stadthaus oder Gestaltungsansprüche) gegeben hat und diese wie ursprünglich vorgesehen weiterverfolgt werden. Bis zum Abschluss der Evaluation sind die Gestaltungsanforderungen an die Bauherren (siehe Gestaltungsleitfaden) nicht als Hemmnis bei der Vermarktung in Erscheinung getreten. Auch stellte das Konzept des Hamburg Water Cycle in den beiden Informationsveranstaltungen und bei den Beratungsterminen von potenziellen Bauherren keine Rolle. Anpassungen gab es bei der Gestaltung der Erschließungsanlagen und der Kaskade. Auch erscheint die Idee der Einzelvergabe als schwer umsetzbar, wobei dies auch für andere Großprojekte in Hamburg gilt.

Abbildung 3: Aktivitäten des Projektmanagements (Auswahl)



Quelle: Eigene Darstellung

## 5 Ergebnisse der Evaluation des Pilotprojektes

Das Pilotprojekt im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik sollte der Erprobung eines Projektmanagements und einer Bauherrenberatung zur Sicherung besonderer städtebaulicher und stadökologischer Qualitätsziele bei einem großen und komplexen Vorhaben der Stadtentwicklung dienen. In einer resümierenden Betrachtung ist für den gesamten Ablauf des Pilotprojektes dazu Folgendes festzuhalten.

Nicht untypisch für große Projekte und große Städte, ergaben sich im Projektverlauf **substantielle Veränderungen der Kontexte und Abläufe**. So konnte der Ansatz des ursprünglichen Antrages, der Aufbau einer Beratungs- und Projektstruktur zur Sicherung der Qualitätsziele im Rahmen der Umsetzung der Gesamtmaßnahme, gar nicht greifen, da selbst ein Jahr nach Bewilligung des Förderantrags, die erst zwei Jahre nach Antragstellung erfolgte, die konkrete Umsetzung noch immer nicht begonnen hatte. Dies lag nicht in mangelnder Projektreife begründet, sondern in einer komplexen Gemengelage fachlicher, administrativer und politischer Entscheidungserfordernisse, die lange nicht aufgelöst wurde. Ob und wann diese Situation eintreten würde war nicht kalkulierbar. Die Entscheidungs-Gemengelage löste sich Schritt für Schritt, nach einem Regierungswechsel und unter anderen stadtentwicklungspolitischen Prioritäten, als

denen, unter denen das Projekt Jenfelder Au begonnen wurde, weitgehend auf, sodass nun Ende 2012, drei Jahre später als ursprünglich geplant, über konkrete Schritte erster Baumaßnahmen verhandelt wird.

Die im Antrag anvisierte Konstellation für die Erprobung eines Projektmanagements und einer Bauherrenberatung zur Sicherung besonderer städtebaulicher und stadökologischer Qualitätsziele ist schließlich erst mit Auslaufen der Fördermaßnahme eingetreten. Aufgrund dieser erheblichen Verzögerungen im Gesamtablauf war eine **Neuausrichtung des Pilotprojektes** erforderlich, um die Sicherung der besonderen städtebaulichen und stadökologischer Qualitätsziele in dem Gesamtprojekt Jenfelder Au sicherzustellen bzw. die Chance zu wahren, dass diese im Zuge der Realisierung zum Tragen kommen können. Damit wurde dem Kernanliegen „Erprobung von Projektmanagement zur Qualitätssicherung“ entsprochen und auf die virulente Phase „kurz vor Beginn“ der Realisierung eines Großprojektes bezogen.

Im Städtebau tragen „last minute“-Entscheidungen regelmäßig nicht zur Verbesserung der Qualität bei. Der Schwerpunkt des Pilotprojektes lag entsprechend bei der Sicherung der angestrebten Qualitäten im zeitlich, nicht nur in diesem Projekt, relativ langen Vorfeld der Realisierung bzw. der Konkretisierung einer politisch eigentlich beschlossenen Maßnahme. Dieser Prozess wurde durch das **Projektmanagement**, die geschaffene **Projektgruppe** und durch diverse weitere Maßnahmen, die sich an Dritte bzw. die **Öffentlichkeit** adressieren (Studien, Beteiligungen, Veranstaltungen etc.), systematisch begleitet.

Es ist festzustellen, dass die im Wettbewerb angestrebten und im Zuge des Bebauungsplanverfahrens und weiterer Entscheidungen konkretisierten **Qualitätsziele** bislang nahezu vollständig **weiter verfolgt und umgesetzt** werden. Sicher kann dieser Erfolg nicht allein dem Pilotprojekt zugerechnet werden. Die Bewertung des durchgeführten Projektmanagements durch die Gesprächspartner im Rahmen dieser Evaluierung weist jedoch zumindest auf eine wesentliche Rolle in den komplexen Aushandlungsprozessen hin. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Einrichtung einer **Koordinierungsstelle auf Arbeitsebene** wird als sinnvoll erachtet
- Eine (zentral organisierte) **Qualitätssicherung** ist – insbesondere vor dem Hintergrund der langen Laufzeiten von großen Stadtentwicklungsprojekten – notwendig
- Einrichtung einer „Qualitätsmanagement“-Stelle sinnvoll, da ein Gestaltungsrahmen nicht ausreicht, um Qualitätsziele zu sichern
- Viele Dinge sind untereinander abhängig, dies kommt bei einer sektoralen Betrachtung nicht zum Tragen
- Ein **zusammenfassender Blick** ist sinnvoll, um an den Stellen zu steuern, an denen es möglich ist

- Projektgruppe hat dazu beigetragen, die Interessen und Belange von anderen Behörden und Abteilungen zu verstehen
- Persönliche Kontakte erleichtern die **Kommunikation unter den beteiligten Mitarbeitern**
- **Bauberatung** spielt **bisher**, aufgrund des zeitlichen Ablaufs, nur eine **untergeordnete Rolle** und erfolgte nur bei Bauträgern, zu diesem Zeitpunkt noch keine Einzelbauherren
- Höhere Beratungsbedarf – auch bei den Bauträgern – wird erst im Rahmen der Realisierung erwartet

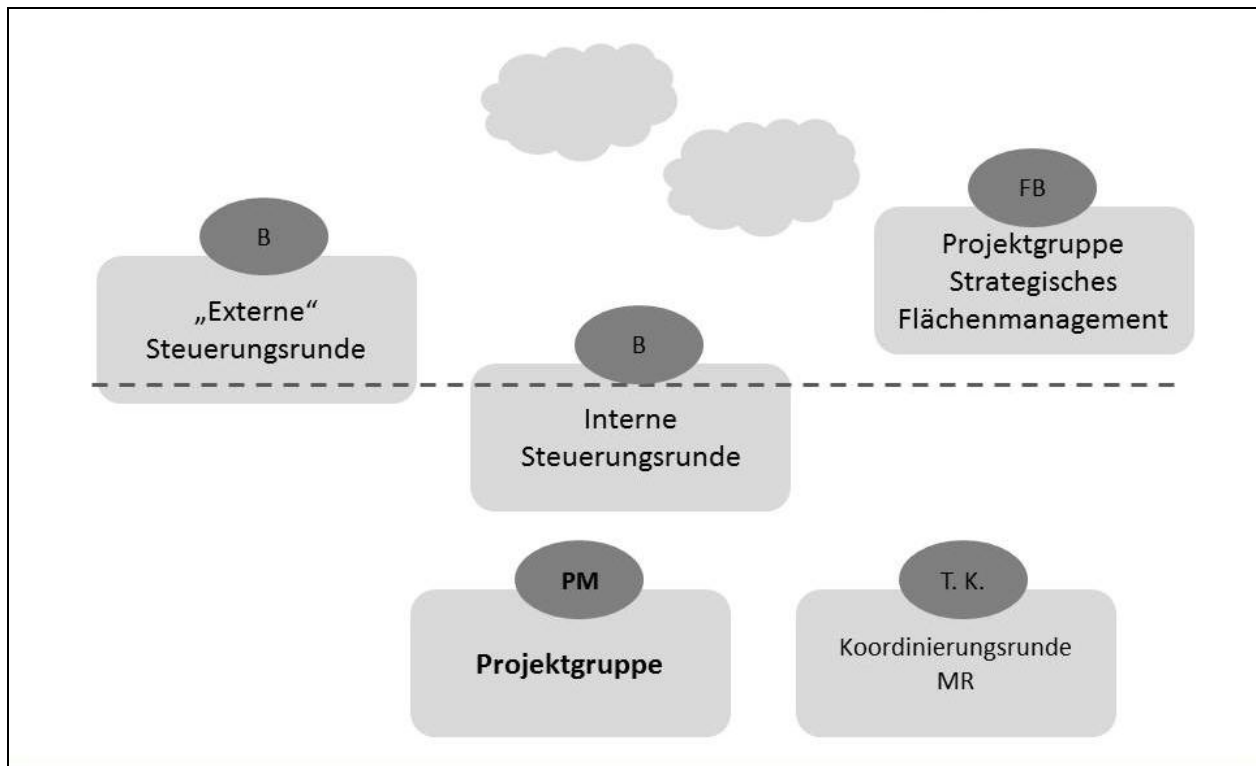
Das Projektmanagement wird also **nicht nur** im Hinblick auf die **städtebauliche und stadtoökologische Qualitätssicherung** als wesentlich eingeschätzt. Ihm wird darüber hinaus eine bedeutende **integrative Funktion in dem Entwicklungsprozess des Gesamtprojektes** zugemessen.

Diese Funktion des zu evaluierenden Projektmanagements muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass es Teil eines besonderen Informations-, Konsultations- und Aushandlungsnetzwerkes ist, welches im Zuge der Schwierigkeiten und Konflikte bei Konkretisierung des Gesamtprojektes entstanden ist. Zusätzlich zu dem Projektmanagement, mit der ihm zugeordneten Projektgruppe auf der Ebene der zuständigen Mitarbeiter der beteiligten Dienststellen und Dienstleister, sind folgende weitere Gruppen bzw. temporäre Gremien entstanden (vgl. Abbildung 4):

- „**Koordinierungsrunde**“ im Fachamt Management öffentlicher Räume mit dem externen Technischen Koordinator
- „**Interne Steuerungsrunde**“ der Bezirksamtsleitung mit dem Fachamt Management Öffentlicher Räume
- „**Externe Steuerungsrunde**“ der Bezirksamtsleitung
- „**Projektgruppe Strategisches Flächenmanagement**“ des Immobilienmanagements der Finanzbehörde mit den beteiligten Fachämtern, Fachbehörden und Projektmanagerin

Die Schaffung dieser verschiedenen Arbeitsgruppen und temporären Gremien sind Ausdruck der komplexen Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten mit verschiedenen fachlichen und hierarchischen Zuständigkeiten im Gesamtprojekt Jenfelder Au. Die Komplexität geht, vermutlich aufgrund der besonderen Projekthistorie (siehe Kapitel 3.2), offenbar über die üblichen, bi- und multilateralen Abstimmungsprozesse auf Leitungsebene hinaus. Auf diese Entwicklung, die weit über den Kompetenzzuschnitt des hier zu evaluierenden Projektmanagements hinausgeht, wird im letzten Abschnitt noch eingegangen.

Abbildung 4: Steuerungsansätze und Ebenen jenseits des Pilotprojektes



Quelle: Eigene Darstellung

Die städtebaulichen und stadtökologischen **Qualitätsziele** hatten in diesem Aushandlungsprozess bislang vollumfänglich Bestand und spielen offenbar weiterhin eine erhebliche Rolle, vermutlich weil sie im Projektmanagement **quasi institutionalisiert** und **zwischenbehördlich vernetzt** sind.

Das Ergebnis zeigt, dass die Ziele des Pilotprojektes, wenn auch in einem gegenüber den ursprünglichen Annahmen deutlich veränderten Ablauf und Kontext, erreicht wurden. Zugleich wird deutlich, dass die Frage der städtebaulichen und stadtökologischen Qualitätssicherung im Kontext der **Steuerungsformen städtebaulicher Großprojekte** allgemein gesehen werden muss.

## 6 Ergebnisse und Hinweise für die Nationale Stadtentwicklungspolitik

Das Pilotprojekt im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik hatte zum Ziel, im Rahmen eines städtebaulichen Großprojektes zwei Instrumente zu erproben: Erstens die **Beratung** von Bauträgern und Bauherren, insbesondere um die Akzeptanz und Umsetzung neuer Ver- und Entsorgungstechnologien zu verbessern. Dieses Instrument konnte aufgrund der Verzögerungen der Realisierung des Gesamtprojektes so nicht greifen, weil bisher nur wenige Beratungen



erfolgen konnten<sup>1</sup> und die in dieser Hinsicht interessanteste Zielgruppe, private Einzelbauherren, durch die Grundstücksausschreibungen bisher gar nicht angesprochen wurde. Der Bedarf für das Instrument der Bauherrenberatung und ggf. dessen Optimierung konnte in dem Pilotprojekt also nicht hinreichend überprüft werden.

Zweitens sollte das Instrument **Projektmanagement** erprobt werden, um die Umsetzung der angestrebten städtebaulichen und stadttökologischen Qualitäten zu sichern. Im Förderantrag wurde das Projektmanagement angesichts der Erwartung einer baldigen Realisierung in einer Art Dreiecksverhältnis zwischen der „technischen“ Umsetzung der Infrastrukturen (Projektsteuerung), den privaten Bauherren und Bauträgern sowie den politischen und planenden Akteuren (Bezirksamt, Stadtteilkonferenz, Immobilienmanagement/Finanzbehörde, Planungsbüro West 8) gesehen. Die Projektmanagerin „überwacht die Projektziele und die Qualität ihrer Umsetzung; organisiert und moderiert Entscheidungs- und Anpassungsprozesse“ (Zuwendungsantrag 2009, S.6). Die Projektmanagerin wird auch als „Motor“ für das Projekt bezeichnet und ein umfassender Zuschnitt von Aufgaben und Kompetenzen skizziert. Allerdings wird auch klar gesagt: „Die vorhandene Zuständigkeit der Behörden und Institutionen der Freien und Hansestadt ist Voraussetzung für das Projekt“. Salomonisch wird schließlich geschlussfolgert: „Der Aufbau einer Projektstruktur ist ... der aussichtsreichste Ansatz auf dem Weg zu einer integrierten und qualitätsvollen Quartiersentwicklung“ (Zuwendungsantrag 2009, S.7). Zugespitzt gefragt: Projektmanagement als „Wunderwaffe“ für die Umsetzung anspruchsvoller Projekte der Stadtentwicklung?

In der Tat ist das Gesamtprojekt Jenfelder Au nur ein Beispiel für den Einsatz von Projektstrukturen in der Stadtentwicklung. Insbesondere bei großen städtebaulichen Vorhaben werden inzwischen durchweg Formen des Projektmanagements eingesetzt, um diese Vorhaben zu entwickeln und zu realisieren (vgl. Lütke Daldrup/Zlonicky 2009, Kreutz et.al. 2011, Toshkova 2012). Die Steuerung von großen städtebaulichen Vorhaben durch projektförmige Organisationsformen scheint sich als **Instrument der Stadtentwicklung** etabliert zu haben. Projektmanagement als nicht vorab regulierte, integrative, kooperative und flexible **Arbeitsweise**, bestimmte Ziele in einem Prozess zu erreichen, sowie als eigene **Organisationsform** mit bestimmten Kompetenzen scheint erhebliche Vorzüge gegenüber einem Vorgehen in der vorhandenen funktionalen und hierarchischen Zuständigkeiten und Einrichtungen der Städte zu haben.

---

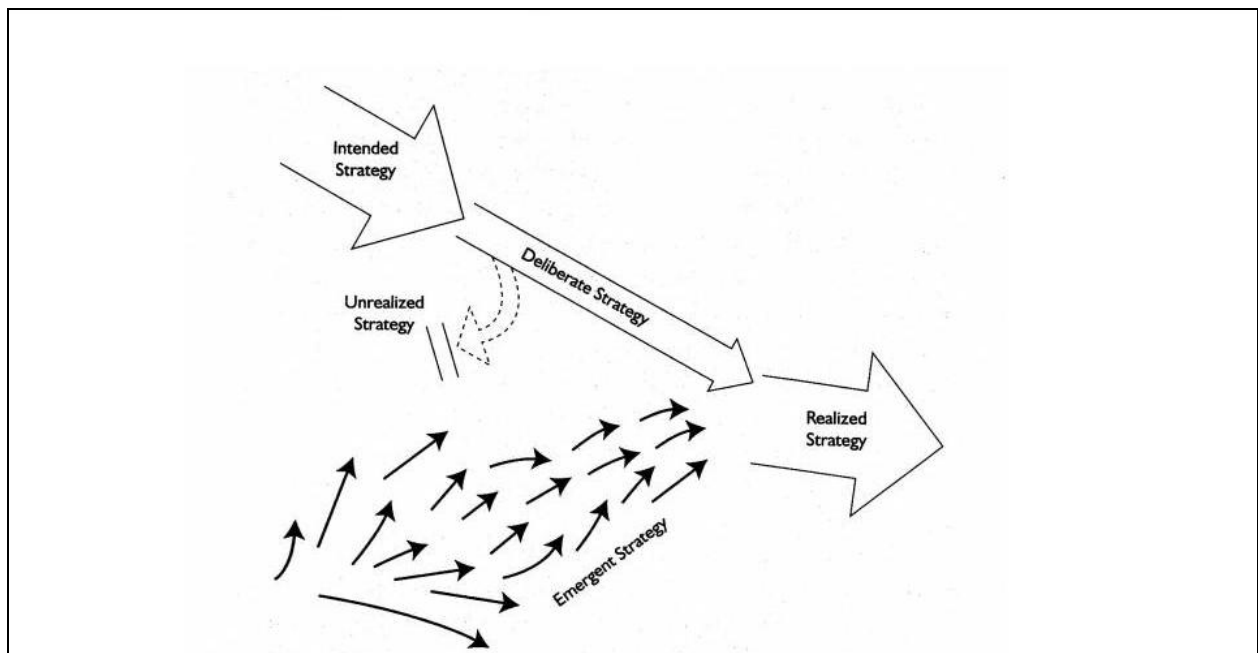
<sup>1</sup> Die Ressourcen wurden stattdessen zum Teil eingesetzt, das Ziel der Akzeptanzerhöhung im Vorfeld der Realisierung durch einen intensiven Dialog zwischen den Projektpartnern und eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen. Auf dieser Basis kann festgestellt werden, dass die besonderen stadttökologischen bzw. stadttechnischen Aspekte (bisher, bei Vergaben an gewerbliche Entwickler bzw. betreute Baugruppen und unter den Bedingungen eines deutlich angespannten Wohnungsmarktes) auf keine größeren Akzeptanzprobleme gestoßen sind. Es ist allerdings zu vermuten, dass diese Aspekte, wie auch die erheblichen Anforderungen an die architektonische Gestaltung, bei Einzelvergaben erheblichen Bedarf an Beratung auslösen.

In der Praxis besteht eine Vielfalt von Anwendungsfeldern und Organisationsmodellen. Die Erfahrungen mit Projektstrukturen als Steuerungsformen der Stadtentwicklung sind bislang noch nicht zusammengetragen und ausgewertet worden. Ein erster Ansatz dazu wird am Beispiel Jenfelder Au im Folgenden skizziert.

Das Ergebnis der Evaluierung ist, dass das geförderte Projektmanagement ein wichtiges Instrument war (und vermutlich weiterhin ist), um die angestrebten städtebaulichen und stadtoökologischen Qualitätsziele im Stadtentwicklungsprojekt Jenfelder Au zu sichern. Das Projektmanagement hat dieses Ziel angesichts erheblicher Veränderungen der Rahmenbedingungen und fortgesetzter Verzögerungen, die eine Erfüllung der ursprünglichen Aufgabenstellung verhinderten, weiter verfolgt bzw. die Umsetzung der Aufgabe wurde dem Entwicklungsstand des Projektes angepasst. Auf diesem Wege wurde das Ziel der Sicherung der angestrebten Qualitäten (bislang) erreicht. Dabei waren neue Entwicklungen zu berücksichtigen, einige, zumindest taktische, Anpassungen vorzunehmen und von dem einen oder anderen Detail der Planung von West 8 muss vermutlich auf Dauer Abschied genommen werden. Die „Realität“ des Projektes entwickelte sich anders als es die „Planung“ vorgesehen hatte. Insbesondere musste die Rolle und das operative Geschäft, d.h. die Arbeitsweise des Projektmanagements der – veränderlichen – Situation immer wieder angepasst werden, um die wesentlichen (Qualitäts-) Ziele zu erreichen.

Der Management- bzw. Planungstheoretiker Henry Mintzberg hat das spannungsvolle nach- und nebeneinander von „Planung“ und „Realität“ bzw. realem Handeln in einer instruktiven Grafik zusammengeführt (Abbildung 5). Er unterscheidet die beabsichtigte, explizit ausgearbeitete Strategie („intended“, „deliberative“), also gewissermaßen den „Plan“, von dem praktischen Geschehen, das während eines Prozesses in einer Organisation bzw. von den Akteuren ausgeht („emergent“), also die nicht eingeplanten Ereignisse und Interventionen, gewissermaßen die vielfältigen „Handlungen“. Weder wird die Zielsetzung umgesetzt wie ursprünglich entworfen, noch führen die einzelnen Handlungen oder „kleinen Schritte“ zu einer neuen Lösung. Vielmehr ergeben erst beide Vorgehensweisen zusammen die tatsächlich realisierte Strategie. Die „Kunst des Managements“ besteht nach Mintzberg darin, diese unterschiedlichen Vorgehensweisen und ambivalenten Kräfte für zugleich neue und tragfähige, leistungsfähige Lösungen zu nutzen.

Abbildung 5: Emergente Strategien nach Mintzberg



Quelle: Mintzberg et. al. 1999

In der Stadtplanung bzw. Stadtentwicklung ist ein solches zentrales Management wie in der Wirtschaft allerdings nicht vorhanden. Vielmehr wirken viele Akteure auf unterschiedlichen Ebenen sowohl an der Formulierung der Ziele mit, die deshalb oft zumindest vielfältig wenn nicht sogar widersprüchlich sind. Und an der Umsetzung bzw. der tatsächlichen Entwicklung sind sehr Viele beteiligt, in der Politik, in der Verwaltung und erst recht in der Wirtschaft und der Bürgerschaft. Die meisten dieser Akteure verfolgen eigene Ziele, nicht die der Stadtplanung. Und das ist gut so. Die „Kunst der Stadtplanung“ wäre es nun, dem Handeln dieser Akteure zum allgemeinen Wohl und zum gemeinsamen Vorteil einen Rahmen, eine Ordnung und eine Richtung zu geben.

Ähnlich wie im Management ist es falsch, sich vorzustellen, dies könnte allein von Beratern oder Stäben entwickelt und dann vom Vorstand vorgegeben werden. Es ist nicht nur ein intensiver Dialog mit den verschiedenen Akteuren erforderlich. Das Management muss sich auch, bildlich gesprochen, „die Hände schmutzig machen“ (Mintzberg), d.h. das operative Geschäft der Umsetzung intensiv und die handelnden Akteure kennenlernen. Dies dient dazu, besser zu verstehen, warum die „Praktiker“ gelegentlich mit dem „Management“ (oder den „Planern“) hadern. Es birgt aber auch die Chance, neue Sichtweisen zu gewinnen und Neues zu entdecken, das in der Stadtentwicklung oftmals nicht am „grünen Tisch“, sondern in der Praxis entsteht. Auf diese Weise stehen vorausschauende „Planung“ und gelebte „Praxis“ im Management in einem ambivalenten bzw. dialektischen Verhältnis, aus dem heraus – hoffentlich – ein guter „Weg“ in die Zukunft bzw. der Realisierung beschritten wird.

Das Modell einer emergenten Strategieentwicklung von Mintzberg hat Analogien zum „perspektivischen Inkrementalismus“, das Karl Ganser als Programmatik für die IBA Emscher Park formuliert hat (Ganser et. al. 1993) und heute insbesondere auch zur Begründung von städtebaulichen Großvorhaben als Instrument der Stadtentwicklung herangezogen wird (vgl. Kapitel 3.2 sowie Lütke Daldrup/Zlonicky 2009; Kreutz et.al. 2011). Es bestehen aber auch wesentliche Unterschiede zwischen dem eher deskriptiven und evolutionstheoretisch orientierten Ansatz von Mintzberg zu dem eher präskriptiven und innovationstheoretisch inspirierten Ansatz von Ganser. Geht es diesem darum, idealtypische Projekte mit der Funktion eines „Leuchtturm“ zu errichten, der anderen die „Richtung“ weist, ist Mintzbergs Konzept stark darauf ausgerichtet, Potential aus den bestehenden Strukturen zu schöpfen und diese „mitzunehmen“.

Im Falle der Jenfelder Au war der ursprüngliche „Auftrag“ des Projektmanagements, städtebauliche und stadökologische Qualitätssicherung, scheinbar einfach. Denn das Ziel scheint ja durch den Wettbewerb im Wesentlichen geklärt. Diese statische Sichtweise, die berufsstandspolitisch von Architekten und im Zweifel urheberrechtlich vertreten wird, löst allerdings in der Umsetzung in einer dynamischen Welt mit komplexen praktischen Detailfragen nicht selten Probleme aus. Dessen unbeachtet soll die Umsetzung des Konzepts durch das Projektmanagement durch Information und Koordination der beteiligten Dienststellen und Beauftragte der Stadt im Rahmen der Projektgruppe und insbesondere durch die Bauherrenberatung durch die ZEBAU sichergestellt werden. Das „Produkt“ soll möglichst so werden wie ursprünglich entworfen und geplant, wofür insbesondere das geförderte Pilotprojekt angeworben wurde. Dieser Typus entspricht tendenziell dem Ansatz von Ganser, ein „leuchtendes“ Projekt zu realisieren bzw. eine Innovation „durchzusetzen“. Im Rahmen des Projektmanagements bzw. des Pilotprojektes der Nationalen Stadtentwicklungspolitik musste allerdings zumindest die Arbeitsweise erheblich verändert werden, um die Umsetzung des ursprünglichen Zieles als zukünftig möglich zu erhalten. Die weitere Entwicklung wird zeigen, ob und ggf. inwieweit Anpassungen der Qualitätsziele an reale Möglichkeiten erfolgen.

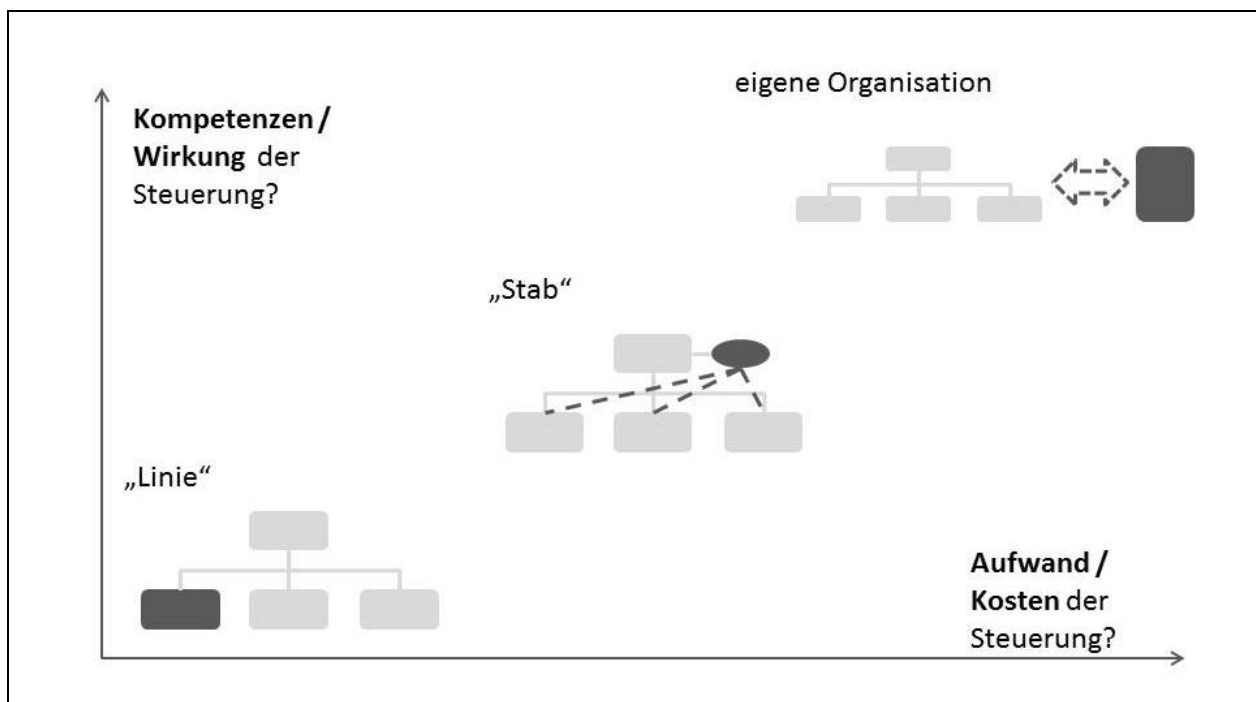
Die bisher diskutierten Aspekte betreffen gewissermaßen die Steuerungsphilosophie, mit der Projekte der Stadtentwicklung betrieben werden: Geht es darum, ein exzeptionelles, „leitendes“ Projekt zu schaffen oder um eine Weiterentwicklung des Bestehenden durch neue Impulse? Eine weitere sehr wichtige Frage ist, in welcher Organisationsform und in welchem institutionellen Kontext werden solche Projekte bzw. ihr Management betrieben?

Das Entstehen zusätzlicher Arbeitsgruppen und temporärer Gremien im Zuge der beginnenden Realisierung des Gesamtprojektes Jenfelder Au, auf die im Kapitel 5 „Ergebnisse der Evaluation des Pilotprojektes“ bereits kurz hingewiesen wurde, ist ein deutlicher Ausdruck des umfassenden Koordinierungs-, Steuerungs- bzw. Entscheidungsbedarfs, der von dem Gesamtvorhaben erzeugt wurde und der in den vorhandenen formellen und informellen Abstimmungs-

formen offenkundig nicht bewältigt werden konnte. Dies betrifft fachlich als auch hierarchische Aspekte bis hin zu Entscheidungen, die Relevanz für den Haushalt der Stadt haben. Aufgeworfen ist damit die Frage, welche Aufgaben der Stadtentwicklung mit welchen Organisationsmodellen des Projektmanagements adäquat bearbeitet werden können.

Etwas vereinfacht gibt es drei **Organisationsmodelle für Projektmanagement**, die durch unterschiedliche Kompetenzen bzw. Steuerungswirkungen und unterschiedlichen Aufwand bzw. Steuerungskosten gekennzeichnet sind. In der Abbildung 6 „Institutionelle Steuerungsmodelle“ ist links unten das Modell des Projektmanagements zur Qualitätssicherung für das Vorhaben Jenfelder Au positioniert. Dieses ist vollständig in die „Linie“ des Fachamtes Stadt- und Landschaftsplanung des Bezirksamtes Wandsbek eingebunden. Dieses ist vollständig in die „Linie“ des Fachamtes Stadt- und Landschaftsplanung des Bezirksamtes Wandsbek eingebunden. Das Projektmanagement bedient sich für die fachübergreifenden, integrativen Aspekte der eigens geschaffenen Projektgruppe, die gewissermaßen wie ein „Satellit“ an das Projektmanagement angebunden ist. Eine alternative institutionelle Lösung ist der „Stab“. Dabei ist das Projektmanagement direkt an die Leitung angebunden, etwa die Bezirksamtsleitung, und kann auf die Linienorganisation zugreifen. Das Projektmanagement hätte eine besondere und mindestens informell eine hierarchisch deutlich höhere Position als die „Arbeitsebene“. Damit sind mehr und schnellere Informationen „von oben“ verbunden, allerdings kann eine solche Stabslösung den Informationsfluss „von unten“ und insbesondere von Mitarbeitern anderer Behörden bremsen.

Abbildung 6: Institutionelle Steuerungsmodelle



Quelle: Eigene Darstellung

Eine dritte Möglichkeit ist die Schaffung einer eigenen Organisation wie etwa der Hafencity Hamburg GmbH zur Entwicklung und Realisierung des neuen Stadtteils an der Elbe. Um eine solche Einheit zu schaffen und in den erforderlichen Fachkompetenzen leistungsfähig auszustatten bedarf es eines beträchtlichen finanziellen Aufwands, der nur bei sehr großen und zumindest mittelfristig angelegten Projekten vertretbar erscheint. Dem Vorteil, sich in einem eigens zusammengestellten Team voll auf ein Projekt konzentrieren zu können steht gegenüber, dass nach wie vor ein erheblicher Koordinierungsbedarf mit verschiedenen Stellen in der Linie der Verwaltung besteht. Für diese sind die Mitarbeiter der eigenständigen Projektorganisation keine Kollegen, sondern im Zweifel normale Vorhabenträger bzw. „Dritte“ sind, was den Informationsfluss und die Zusammenarbeit im Vergleich zu den anderen Organisationsmodellen erschweren kann.

Die Anordnung des Projektmanagements für die städtebauliche und stadttökologische Qualitätssicherung des Projekts Jenfelder Au in der Linienorganisation des Bezirksamtes war erfolgreich. Dies ist neben dem Engagement und verwaltungstaktischem Geschick der Stelleninhaberin vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass die übergeordneten Stellen bzw. Personen den Qualitätsanspruch teilen und erforderliche Aktivitäten, die ihnen obliegen, beherzt unternommen haben bzw. unternehmen. Das Projektmanagement hatte und hat also nicht nur den erforderlichen Rückhalt sondern auch, sofern erforderlich, die aktive Unterstützung der Leitungsebenen. Dass allerdings für die tatsächliche Realisierung des Gesamtprojektes Jenfelder Au mehrere Fachbereiche und Hierarchien übergreifende Projektstrukturen entstanden, ad hoc-Gruppen, temporäre und auch solche, die möglicherweise über längere Zeit bestehen werden, um Schwierigkeiten bei der Durchführung zu überwinden, Ressourcen zu mobilisieren und das Gesamtprojekt zum Laufen zu bringen zeigt auch eines: Die Entwicklung **großer städtebaulicher Projekte**, in denen sich praktische und auch grundsätzliche Fragen der **Steuerung bzw. Steuerungsfähigkeit der Stadtentwicklung** wie in einem Brennpunkt verdichten, ist ein komplexes Feld, für das erheblicher Bedarf an vertiefenden Untersuchungen, Auswertungen von Praxiserfahrungen und schließlich Hinweisen für die Kommunen besteht.

## Literatur

- Ackel-Eisnach, Kristina; Müller, Caroline** (2012): Perspektiven-, Methoden- und Datentriangulation bei der Evaluation einer kommunalen Bildungslandschaft. In: FORUM QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG (Onlinepublikation): Volume 13, No. 3, Art. 5, September 2012
- Freie und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Wandsbek** (2009): Antrag auf Zuwendung für die Projektförderung vom 04.08.2009. Hamburg.
- Ganser, Karl; Siebel Walter; Sieverts, Thomas (1993): Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park - Eine Annäherung. In: RaumPlanung, Nr. 61, S. 112-118
- IzR Informationen zur Raumentwicklung 11/12.2012** (2012): Stadtentwicklung durch Großprojekte?, Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
- Jurleit, Anke; Dickhaut, Wolfgang** (2011): Analyse des Projekts Jenfelder Au. Wasserwirtschaftliche und städtebauliche Zielsetzungen und Ergebnisse. Arbeitspapier im Rahmen des EU-Projektes SWITCH (Sustainable Water Management Improves Tomorrow's Cities' Health), HafenCity Universität Hamburg. Hamburg.
- Köster, Claudia** (2006): Städtebauliche Qualitätssicherung bei der Entwicklung neuer Stadtquartiere: zur Zusammenarbeit öffentlicher und privater Partner. Münster.
- Kreutz, Stefan; Krüger, Thomas; Schubert, Dirk et al.** (2011): Image und Stadtentwicklung – Städtebauliche Großprojekte in Metropolräumen. BMVBS (Hrsg.), Forschungen Heft 150. Berlin.
- Krüger, Thomas** (2007): Planung durch Projekte : Projektentwicklung als Element des Stadtmanagements. In: Sinning, Heidi (Hrsg.): Stadtmanagement: Strategien zur Modernisierung der Stadt(- Region), 2. Auflage. Dortmund. S. 332-343
- Lütke Daldrup, Engelbert; Zlonicky, Peter** (Hrsg.) (2009): Große Projekte in deutschen Städten. Stadtentwicklung 1990-2010. Berlin.
- Mintzberg, Henry et. al.** (1999): Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien.
- Toshkova, Nikoleta** (2012): Management und Steuerung von städtebaulichen Großprojekten : eine Untersuchung verschiedener Organisationsformen. HafenCity Universität Hamburg, MasterThesis, Hamburg

## Anhang

### Anhang I: Liste der Interviewpartner

Datum	Institution, Funktion	Gesprächspartner
22.08.2012 09.30 – 11.30 Uhr	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Stadt und Landschaftsplanung Bebauungsplanung Projektmanagerin Jenfelder Au	Frau Goebel
11.09.2012 09.00 – 10.30 Uhr	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Stadt und Landschaftsplanung Fachamtsleiter	Herr Menke
	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Stadt und Landschaftsplanung Bebauungsplanung	Herr Otterbach
12.09.2012 10.00 – 12.00 Uhr	ZEBAU Bau- und Energieberatung Jenfelder Au	Herr Friemert
12.09.2012 14.00 – 15.30 Uhr	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) Amt für Landes- u. Landschaftsplanung Abteilung Stadt- und Landschaftsplanung für die Bezirke Planungsreferat – Hamburg-Nord und Wandsbek	Frau Müller
13.09.2012 15.00 – 16.00 Uhr	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) Amt für Verkehr und Straßenwesen Infrastrukturentwicklung Erschließungswesen (Wohnerschließung)	Herr Froese
13.09.2012 19.00 – 20.30 Uhr	Stadtteilkonferenz Jenfeld Quartiersmanagerin	Frau Duijkers,
	Stadtteilkonferenz Jenfeld AG Wohnen und Verkehr	vier Mitglieder
17.09.2012 13.30 – 15.00 Uhr	Finanzbehörde (FB) Immobilienmanagement Projektentwicklung Referatsleiterin	Frau Nikodem
	Finanzbehörde (FB) Immobilienmanagement Vertrieb	Frau Dröge
	Finanzbehörde (FB) Immobilienmanagement Projektentwicklung	Frau Brüssel
19.09.2012 14.00 – 15.30 Uhr	Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) Amt für Landes- u. Landschaftsplanung Regionalabteilung Mitte Projekt Hafencity	Herr Polkowski



---

26.09.2012 10.30 – 12.00 Uhr	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Management des öffentlichen Raums Grünanlagen	Herr Iselt
	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Management des öffentlichen Raums Straßen und Gewässer (Wasserbau)	Herr Schimpf
	Bezirksamt Wandsbek Fachamt Management des öffentlichen Raums Straßen und Gewässer (Straßenbau)	Herr Schutz

## Anhang II: Zentrale Aussagen aus den Experteninterviews

### 1. Vorgeschichte

#### Kritische Punkte im Vorfeld

- Zu hoher Qualitätsanspruch für diesen Standort (bezüglich Städtebau, Freiraum und Hamburg Water Cycle)
- Hoher Standard kann an diesem Standort nicht vermarktet werden
- Reihenhausstruktur/ Stadthausstruktur schwer umsetzbar
- Mehr Geschosswohnungsbau gefordert worden
- Mehr Flexibilität hinsichtlich der Festsetzungen im Bebauungsplan (B-Plan) gefordert worden

#### Begründung für Förderantrag

- Hoher Qualitätsanspruch für diesen Standort (bezüglich Städtebau, Freiraum und Hamburg Water Cycle)
- Durchsetzung der Belange (d.h. Umsetzung der Qualitätsziele) im Bebauungsplanverfahren wurden als schwierig eingeschätzt; dies hat sich bereits zu Beginn der Bebauungsplanverfahren bestätigt
- Insbesondere wurden Akzeptanzprobleme innerhalb Behördenstrukturen und hierarchischer Strukturen sowie am Markt erwartet
- Probleme können im herkömmlichen Bebauungsplanverfahren (B-Plan-Verfahren getrennt von Vermarktung) nicht gelöst werden
- Es wurde daher versucht durch die Aufnahme in das Förderprogramm Nationalen Stadtentwicklungspolitik neue Ressourcen zu generieren, die im Regelbetrieb nicht vorhanden sind
- Projektmanagement soll über die herkömmlichen Strukturen hinaus Qualitätsziele sichern, hierzu sollte eine entsprechende Struktur geschaffen werden

#### Veränderung im B-Plan-Verfahren gegenüber dem ursprünglichen Siegerentwurf

- Wettbewerb hat 2006 stattgefunden, Siegerentwurf war der Entwurf von West 8
- Siegerentwurf sollte weitestgehend umgesetzt werden, im B-Plan-Verfahren wurden Optimierungsmöglichkeiten untersucht
- Städtebauliche Konzeption wurde nicht verändert, die Grundkonzeption ist erhalten geblieben
- Mit dem städtebaulichen Konzept sollte die gehobene Mittelschicht angesprochen werden, daher waren vorwiegend Stadthäuser vorgesehen und wenig Geschosswohnungsbau
- z.B. ist eine Erschließungsstraße im Gewerbegebiet entfallen

#### Diskussion über Erschließungskosten

- Budgethoheit liegt bei der Fachbehörde und Planungshoheit bei den Bezirken (siehe hierzu auch Punkt 3)
- Diskussion, ob die Erschließungskosten gerechtfertigt sind (umgerechnet auf die Anzahl der Wohneinheiten)
- Problem der zu hohen Erschließungskosten ist erst durch Verwaltungsreform zu Tage getreten (siehe hierzu auch Punkt 3)
- In der Regel belaufen sich die Erschließungskosten pro Wohneinheit auf 16.000 – 19.000 Euro, im Projekt „Jenfelder Au“ liegen die Kosten bei 31.000 Euro
- Daraufhin hat es eine Überarbeitung der Konzeptes gegeben, in der Folge wurde der Geschosswohnungsbau erhöht und statt 720 können jetzt 770 Wohneinheiten realisiert werden

- Bereits im BPlan-Verfahren (vor der Neuauslage) wurden aus wirtschaftlichen Überlegungen die Kaskade verkleinert und die Grünflächen im südlichen Bereich umgestaltet
- 40 Mio. Euro stehen als Gesamtbudget für die Erschließung zur Verfügung (nach HU-Bau), aus diesem Budget werden auch die öffentlichen Grünflächen finanziert
- Grünflächen und die Kaskade sind nicht Teil der Erschließungskosten, sondern öffentliche Grünfläche und werden somit nicht umgelegt
- Erschließungsmaßnahme wird federführend vom Bezirk durchgeführt, Grundstücke werden von der Finanzbehörde verkauft, Wirtschaftsbehörde prüft das Projekt, die HU-Bau und verwaltet auch die Mittel

#### Aktueller Stand

- Planungen für Grün und Wasser stehen noch aus
- Finanzierung ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gesichert

#### Anregungen

- Funktionsplan - der auf Grundlage der Wettbewerbsergebnisse erstellt wurde- wurde eins zu eins im Bebauungsplan umgesetzt; es haben keine Wirtschaftlichkeitsberechnungen stattgefunden, obwohl die BSU darauf hingewiesen hat
- Kosten müssten bereits im Wettbewerb eine Rolle spielen
- Problematik hätte zu einem früheren Zeitpunkt beachtet werden müssen

#### Energieversorgung

- Die Mehrkosten, die durch den Hamburg Water Cycle entstehen werden von Hamburg Wasser getragen
- Für den Nutzer entstehen keine Mehrkosten (die Nutzer haben dabei jedoch höhere Investitionskosten bei geringeren Betriebskosten durch einen geringeren Wasserverbrauch)

#### Zustimmung Konzept

- Stadtteilkonferenz (AG Wohnen und Verkehr) war bereits in die Entscheidung über den Entwurf involviert; drei Mitglieder der Stadtteilkonferenz konnten ein Votum bei der Wettbewerbsentscheidung abgeben (kein Stimmrecht)
- Konzept (Entwurf von West 8) findet große Zustimmung in der Stadtteilkonferenz
- Konsens über das städtebauliche Konzept, keine kritischen Stimmen aus der BSU oder vom Oberbaudirektor
- Entwurf wurde und wird politisch gewollt, alle im Bezirk vertretenen Parteien stehen hinter dem Projekt
- Projekt Jenfelder Au ist eine „Wiedergutmachung“ für Jenfeld

## 2. Ausgangspunkt des Pilotprojektes

- Zeitachse Pilotprojekt: Antrag wurde 2008 eingereicht und 2009 bewilligt, die Stelle der Projektmanagerin wurde 2010 besetzt
- Beginn der Tätigkeit August 2010 (Ende der Tätigkeit Dezember 2012)
- Ausschreibung des ersten Clusters erfolgte 2011

#### Normales Verfahren (ohne spezielles Projektmanagement)

- Im Normalfall wird die Umsetzung eines B-Plans nicht begleitet, der Bezirk kann erst wieder bei eventuellen Wettbewerben oder Baugenehmigungen Einfluss nehmen

- In der Regel erfolgt die Abstimmung über die Dezernenten (wie hier im Fall der Erschließungsplanung), ggf. durch eine Arbeitsgruppe
- In der Umsetzung des B-Plans wird davon ausgegangen, dass alle Beteiligten die ursprünglichen Zielvorstellungen im Blick haben und diese umsetzen

#### **Festlegung der Qualitätsanforderungen (zu Beginn des Pilotprojektes) erfolgte im [laut Projektmanagerin]**

- B-Plan und Begründung
- Gestaltungsleitfaden (mit Behörden abgestimmt)
- BBSR-Projektantrag

#### **Festlegung der Qualitätsanforderungen (zu Beginn des Pilotprojektes) erfolgte durch [laut Planungsdienststelle]**

- Wettbewerbsergebnisse (Entwurf von West 8 mit textlichen Ausführungen und Visualisierungen)
- IBA-Referenzprojekt, das eine entsprechende Kooperationsvereinbarung mit der IBA beinhaltet, in der ebenfalls Qualitätsziele verankert sind
- Gestaltungsleitfaden, der bereits während des B-Plan-Verfahren erstellt wurde
- Vorgaben aus einem Senatsbeschluss aus dem Jahr 2005/2006

#### **Veränderte Rahmenbedingungen/ Gründe für Verzögerungen im Prozess, die dazu geführt haben, dass die Zeitziele nicht erreicht werden konnten**

- Diskussion um Erschließungskosten
- Folgen der Verwaltungsreform aus dem Jahr 2006, die zu einer Änderung der Zuordnungen zwischen Behörden und Bezirk geführt hat (insbesondere was die Erschließung des Areals betrifft)
- Liberalisierung des Energiemarktes (Zuständigkeit und Verfahren für Ausschreibung mussten geregelt werden)

### **3. Veränderungen durch Bezirksverwaltungsreform 2006**

- Folgen der Verwaltungsreform aus dem Jahr 2006, die zu einer Änderung der Zuordnungen zwischen Behörden und Bezirk geführt hat (insbesondere was die Erschließung des Areals betrifft)
- Projekt fiel in die Bezirksverwaltungsreform 2006 (Wettbewerbsentscheidung war im Jahr 2006)

#### **Zentrale Inhalte der Verwaltungsreform**

- Umstrukturierungen der Aufgaben zwischen Fachbehörde und Bezirken
- Umstrukturierungen auch innerhalb der Bezirke, z.B. MR und SL
- aber auch innerhalb der Fachbehörden (früher fand die Straßenplanung in der BSU statt)
- Planungshoheit bei den Bezirken und Budgethoheit bei der Zentral-/ Fachbehörde

#### **Schwierigkeiten**

- Erstes Projekt dieser Größenordnung, das vom Bezirk bearbeitet wird (früher wurden alle Projekte über 5 Hektar und 200/ 300 Wohneinheiten vom Senat bearbeitet)
- Bezirk kann eventuell ein Projekt in dieser Größenordnung nicht alleine steuern und benötigt die Unterstützung aus der Fachbehörde; keine ausreichenden Kapazitäten auf Bezirksebene
- Teilweise sind die Zuständigkeiten zwischen Fachbehörde(n) und Bezirk (noch) nicht klar geklärt

- Planungshoheit liegt bei den Bezirken, Erschließungskosten werden jedoch von der zuständigen Behörde bezahlt
- Fachbehörde ist für Finanzen zuständig, teilweise verschiedene Interessenlagen zwischen Fachbehörde und Bezirk
- Budgetverantwortung liegt nicht bei den Bezirken, sinnvoll wäre eine die städtebauliche Planung und die Finanzplanung in eine Hand zu geben

## 4. Projektmanagement

### Rolle in der Verwaltung

- Projektmanagerin ist der Abteilung Bauleitplanung zugeordnet
- Projektmanagerin übernimmt jedoch selbstständig Extraditionen außerhalb der normalen Strukturen (z.B. Organisation der Beteiligungsprozesse)
- Hat aufgrund der hierarchischen Zusammenhänge keine Entscheidungsfunktion
- Mit ihrer Arbeit und den Inhalten sieht sie sich jedoch dort eher als „Satellit“, hat auch ein Sonderkürzel erhalten
- Kein Widerspruch zwischen Interessen des Projektes und Interessen des Bezirks aufgetreten
- Strittige Punkte waren z.B. die Direktvermarktung (Bezirk verhält sich hierzu neutral, Finanzbehörde ist eher dagegen), aber das Thema Wettbewerbe bei Baugemeinschaften (hier gab es unterschiedliche Positionen zwischen Bezirk und BSU, Finanzbehörde hat sich rausgehalten)
- Förderung des Projektmanagements für weitere zwei Jahre durch den Bezirk sichergestellt

### Unterschied zum Normalverfahren bzw. zu früheren Verfahren

- Viele Dinge sind untereinander abhängig, dies kommt bei einer rein sektoralen Betrachtung nicht zum Tragen
- So hängen z.B. die Ausführung von Verkehrs- und Grünflächen sowie die Vermarktung stattfindet sehr stark mit dem städtebaulichen Ergebnis zusammen, welches in den hocharbeitsteiligen Verwaltungsgängen nicht gesichert werden kann
- Hier ist ein zusammenfassender Blick sinnvoll, um an den Stellen zu steuern, an denen dies möglich ist
- Normalerweise finden Projektgruppen nur sektoral oder anlassbezogen statt, zudem nicht über die gesamte Projektdauer
- Zuständigkeiten wechseln häufig in den einzelnen Behörden
- Früher lag die Steuerung beim Baudezernent oder Leiter Stadtplanung (diese hatten auch die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse)
- Die Führungsebene hat sich für die wichtigen Projekte eingesetzt
- Früher erfolgte die Qualitätssicherung zudem über Gestaltungssatzungen und es gab Arbeitsgruppen mit Juryfunktion im Bezirksamt

### Gespräche mit Finanzbehörde/ Immobilienmanagement

- Zum Thema vertragliche Festlegungen bei der Vergabe von Grundstücken
- Kommunikation mit der Finanzbehörde wird als besonders relevant angesehen [laut Projektmanagerin]

- Eckpapier zur Vermarktung zwischen BSU, Finanzbehörde, Bezirksamt, IBA auf Vorschlag der Finanzbehörde (Inhalt ist u.a. die Durchführung von Wettbewerben, Gestaltungsleitfaden bindend) (Anmerkung: Finanzbehörde ist nur das abgestimmte Vermarktungspapier bekannt)
- Ausschreibung wurde mit der Politik abgestimmt
- Externe Beratung für die Vermarktung (koordiniert durch die Finanzbehörde)

#### **Aktivitäten zur Qualitätssicherung, u.a. [siehe hierzu auch Punkt 8]**

- Durchführung von Wettbewerben
- IBA-Referenzprojekt
- Langer Diskussionspunkt war das Thema Erschließung, wo die Projektmanagerin nach ihrer Auffassung „teilerfolgreich“ war; Qualitätsziele konnten nur teilweise umgesetzt werden (Allee wird nicht wie im Funktionsplan vorgesehen umgesetzt)

#### **Übertragbarkeit des Ansatzes**

- Ansatz ist grundsätzlich übertragbar, hängt aber entscheidend von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab
- Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise oder Beschlussfrage zu Beginn des Projektes
- Bestimmte Dimensionen erfordern besondere Verfahrenswege
- Keine vergleichbaren Projekte in ähnlicher Größenordnung im Bezirk Wandsbek notwendig

#### **Reflexion der Struktur des Projektmanagements**

- Eine (zentral organisierte) Qualitätssicherung ist – insbesondere vor dem Hintergrund der langen Laufzeiten von großen Stadtentwicklungsprojekten – notwendig
- Einrichtung einer „Qualitätsmanagement“-Stelle sinnvoll, da ein Gestaltungsrahmen nicht ausreicht, um Qualitätsziele zu sichern
- Einrichtung einer Koordinierungsstelle/ einer Projektmanagementstelle auf Arbeitsebene wird von vielen Gesprächspartnern als sinnvoll erachtet
- Hinweis: eine Koordination (ohne Entscheidungskompetenz) benötigt eine starke Amtsleitung, d.h. sie braucht einen starken Rückhalt in der Verwaltung
- Bei dieser Form des Projektmanagements (auf der Sachbearbeiterebene) ist eine kontinuierliche Wahrnehmung des Projektes auf Entscheidungsträgerebene notwendig (und nicht erst, wenn es brennt)
- Projektmanagement für die gesamte Laufzeit eines Projektes; Projektmanagement sollte ein Projekt von Anfang bis Ende begleiten
- Projektmanagement hätte schon früher eingesetzt werden müssen
- Projektmanagement sollte über die gesamte Laufzeit von einer Person geleitet werden
- Vermarktung spielt eine sehr wichtige Rolle und sollte von einer Person außerhalb der Finanzbehörde übernommen werden

### **5. Projektgruppe**

- tagt regelmäßig alle zwei Monate, nicht anlassbezogen
- Einladung erfolgte durch die Projektmanagerin mit Tagesordnung, diese kann durch die Mitglieder ergänzt werden

#### **Idee der Projektgruppe**

- Kommunikationsförderung, persönliches Gespräch und engerer Austausch
- Entwicklung von gemeinsamen Zielen und weitere Ausarbeitung
- Teilnehmer sind Mitarbeiter auf Arbeitsebene
- dient zum Sachstands austausch auf der „unteren Arbeitsebene“, hat keine Entscheidungsbefugnisse
- Arbeitet auf operativer Ebene, dient dem regelmäßigen Austausch, sieht Zusammenhänge und eventuelle Koordinierungsprobleme
- bereitet Themen vor, die dann auf den Entscheidungsebenen weiterdiskutiert werden; Projektgruppe dient dem Herbeiführen von Entscheidungen
- Im „Normalverfahren“ findet dieser Austausch nicht statt, nur wenn Probleme auftreten (dann ist es oft zu spät)

### **Themen der Projektgruppe**

- Allgemein: aktueller Stand, Probleme und weitere Schritte, Festlegen von Zuständigkeiten
- Im Rahmen der Projektgruppe entstand die Idee zu einer im Jahr 2013 stattfindenden Ausstellung, die auch im Fortlauf von der Gruppe konzeptioniert wird
- Weitere Diskussionsthemen: Beginn der Vermarktung, Integration von Baugemeinschaften, Direktvermarktung, Beispiel aus anderen Städten bzgl. Direktvermarktung
- Wettbewerb für Baugemeinschaften
- Informationsveranstaltung mit Bürgern und Bauträgern im März 2011

### **Teilnehmerkreis**

- Im Antrag war noch vorgesehen, dass die Stadtteilkonferenz an der Projektgruppe teilnimmt
- Dies wurde verworfen, jetzt nehmen nur Mitarbeiter aus der Verwaltung Mitglieder der Projektgruppe
- Dadurch, dass die Treffen jetzt nichtöffentlich sind, können Themen besser unter den einzelnen Abteilungen besprochen und ausdiskutiert werden

### **Vorteile [aus Sicht der Projektmanagerin]**

- Projektgruppe hat auch dazu beigetragen, die Interesse und Belange von anderen Behörden und Abteilungen zu verstehen
- persönliche Kontakte, erleichtert die Kommunikation unter den beteiligten Mitarbeitern
- Entwicklung eines „Wir“-Gefühls, eine Art der Kommunikation unter einander auch außerhalb der Projektgruppe hat sich entwickelt
- Arbeit in der Projektgruppe hat die „Sache“, d.h. das Projekt vorangebracht

### **Nachteil [aus Sicht der Projektmanagerin]**

- höherer Zeitaufwand für die einzelnen Teilnehmer im Vergleich zu „normalen“ Abstimmungsprozessen in Verwaltung

## **6. Weitere Steuerungs- und Koordinierungsgruppen**

### **Weitere (bilaterale) Abstimmungen**

- Einzelthemen werden je nach Entscheidungsbefugnis und Relevanz auf höherer Ebene besprochen und nicht in der Projektgruppe

- An Terminen und „Verhandlungen“, bei denen Entscheidungen getroffen werden nimmt die Projektmanagerin in der Regel teil

### **Ergänzende Projektgruppen bzw. Koordinierungsrunden**

- Projektgruppe ist für den Austausch von Informationen auf der Arbeitsebene wichtig, sie bereitet Themen vor, kann jedoch die Umsetzung „nur“ unterstützen
- Aufgrund der verschiedenen Problemstellungen wurden weitere Koordinierungsrunden gebildet, eine ämterübergreifende Koordinierungsrunde auf Sachebene (hier hat auch Frau Göbel teilgenommen) und eine externe Steuerungsrunde

#### Externe Steuerungsrunde

- Auf Ebene der Amtsleiter
- Nach Angaben einiger Interviewpartner werden die in ihren Augen relevanten Themen nicht in der eigentlichen Projektgruppe, sondern in der externen Steuerungsrunde besprochen

#### Projektgruppe Strategisches Flächenmanagement (SFM)

- Projektgruppe SFM ist die gemeinsame Steuerungsgruppe der Finanzbehörde und des Bezirks, auf Ebene der Dezernenten
- Projektgruppe SFM hat Entscheidungsbefugnisse, hier werden Themen wie Freimachung, Bebauungsplanung und Erschließungsplanung thematisiert
- Ist nach Angaben der Finanzbehörde nach der Standardorganisationstyp in der Hamburger Verwaltung bei größeren Projekten

#### Weitere Koordinierungsrunden

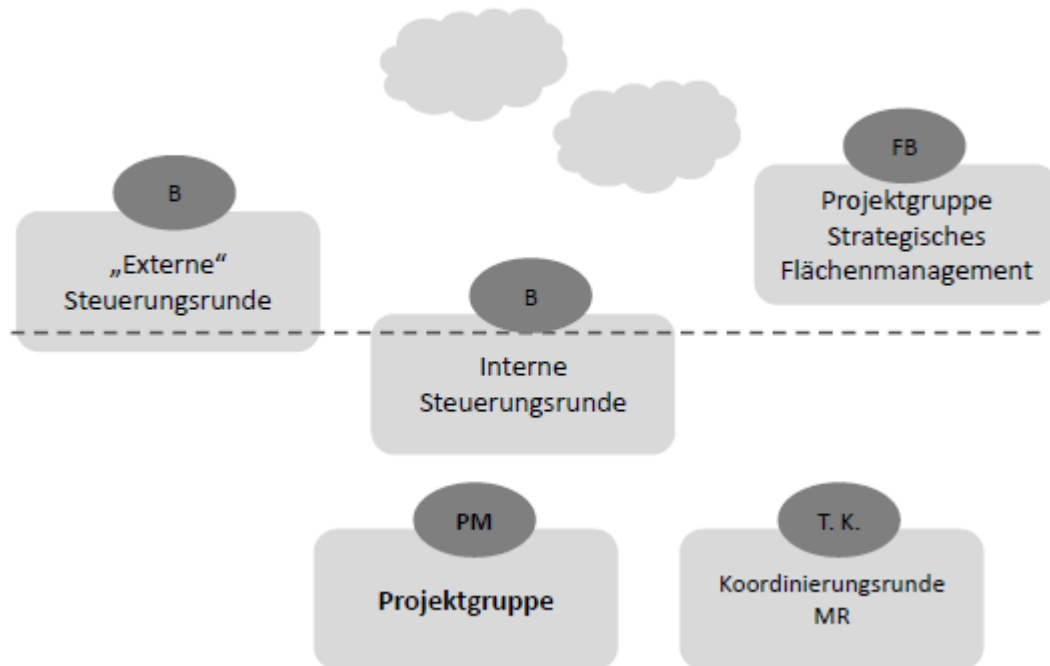
- MR hat eine ergänzende Koordinierungsrunde eingerichtet in Form einer regelmäßigen Routine mit der Dezernatsleitung (an dieser Routine nimmt die Projektmanagerin nicht teil), zu den Themen Erschließung und Grün auf Arbeitsebene
- Finanzbehörde hat ebenfalls eine ergänzende Projektgruppe eingerichtet

#### Weitere Beteiligte

- Koordination der Erschließung wird von Projektingenieurbüro übernommen
- Externe Steuerung für die Vermarktung

#### Steuerungsgruppen in der Verwaltung





## 7. Sicherung der Qualitätsziele

### Änderungen der Qualitätsziele während der Projektlaufzeit

- Keine wesentlichen Änderungen, Ziele (wie z.B. Hamburg Water Cycle, Bauform Stadthaus, Gestaltungsanspruch) werden weiter verfolgt
- Es gab Anpassungen bei den Erschließungsanlagen (z.B. bei der Form/Material der Brücke, Mulden statt Rinnen)

### Eventuelle Schwierigkeiten

- Idee der Einzelvergabe ist nur schwer umsetzbar (dies gilt jedoch auch für andere Projekte in Hamburg)
- Eine zeitnahe Vermarktung wird angestrebt, problematisch ist die fehlende Hochbaureife
- Gestaltungsanforderungen an die Bauherren stellen bei der Vermarktung bisher kein Hemmnis dar

## 8. Aktivitäten der Projektmanagerin zur Sicherung der Qualitätsziele

### Auftrag der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagements [siehe hierzu auch Punkt 4]

- Auftrag des Projektmanagements war die Sicherung der Qualitätsziele durch einen zusammenfassenden und übergreifenden Blick
- Etablierung einer dauerhaften Struktur für die gesamte Projektlaufzeit
- Sicherstellung der Kommunikation zwischen den einzelnen Stellen
- Zielsetzung hat sich wegen der veränderten Projektabläufe geändert; nicht mehr Begleitung der Realisierung, sondern Sicherung der Nachhaltigkeit der ursprünglich vereinbarten Ziele
- Nach der Erstellung des B-Plans fiel der Ansprechpartner für die Stadtteilkonferenz im Bezirk weg

### Eindrücke von Beteiligten

- Projektmanagerin hat sich für das Projekt und für den aktuellen Umsetzungsstand sinnvolle Aufgaben gesetzt
- Einige Interviewpartner hätten sich eine offizielle Einführung von Frau Göbel gewünscht
- Aufgabe(n) von Frau Göbel war nicht allen Beteiligten klar
- Menschliche Ebene der Zusammenarbeit spielt ebenfalls eine wichtige Rolle

#### **Aktueller Stand des Projektes**

- Erschließungsplanung erfolgt durch ein Ingenieurbüro (im Auftrag von MR), Projektmanagement hat darauf hingewirkt, dass West 8 in die Planung eingebunden wird (über Stellungnahmen)
- Die Planung der Grünflächen muss noch ausgeschrieben werden (hier soll West 8 beauftragt werden), ebenfalls im Auftrag durch MR (jedoch andere Abteilung als Erschließung)

#### **Aktivitäten zur Qualitätssicherung, u.a.**

- Stadtteilkonferenz hat den Eindruck, dass das Projekt in ihrem Sinne läuft
- Projekt läuft im Rahmen der Zielsetzungen
- In der Phase der konkreten Erschließungsplanung wurde die ursprünglichen Ziele durch das Projektmanagement im Blick behalten
- Wettbewerb zu Gestaltungsentwürfen für Stadthäuser, Ergebnis wurde in der Stadtteilkonferenz durch das Projektmanagement vorgestellt
- Außenwirkung des Projektes ist ebenfalls wichtig, hier hat das Projektmanagement einen Wettbewerb zur Namensfindung und zum Entwurf eines Logos initiiert

[siehe hierzu auch Punkt 10]

## **9. Aktivitäten der Bau- und Energieberatung**

### **Aufgabe von ZEBAU im Rahmen des Projektes [laut Bau- und Energieberater]**

- Auftrag der Vermarktung des Projektes
- Projekt in der Öffentlichkeit bei der Zielgruppe, die dort investieren möchte bekannt machen (zu diesem Zeitpunkt Investoren und Bauträger, keine Einzelbauherren)
- Zusammenhänge und Risiken für Bauträger darstellen und diese unterstützen, z.B. Erläuterung der Ausschreibung, des Vergabeverfahrens (Zusammensetzung der Jury), des Konzepts Hamburg Water Cycle
- Mit dem Ziel, eine Qualität bei den Angeboten zu erreichen
- Hat mehr Diskussionsbedarf erwartet, so waren z.B. die geplanten Vakuumtoiletten kein relevantes Thema und waren auch nicht entscheidungsrelevant für die Investoren
- Erwartet Fragen zu einem späteren Zeitpunkt in der Ausführungsplanung, Unterstützungsbedarf v.a. bei der Realisierung
- Bisher wenig Resonanz, da zu diesem Zeitpunkt keine Einzelbauherren angesprochen werden

### **Öffentlichkeitsarbeit**

- Durchführung von zwei Beratungsveranstaltungen im März 2012, die jeweils zielgruppenspezifisch ausgerichtet waren (u.a. Erläuterung des Vergabeverfahrens, der Erschließung)

## **10. Bürgerbeteiligung, Öffentlichkeitsarbeit, Politik**

- Breite Beteiligung der Öffentlichkeit und der Politik
- Erfolg des Projektes kann nur durch die Akzeptanz bei den Anwohnern erreicht werden
- Informationsveranstaltung und Ausstellung
- Kommunalpolitische Prozesse: es erfolgte eine Information über alle wesentlichen Schritte, Einladung zu den Veranstaltungen, Vorstellung der Stadthaus-Studie im Planungsausschuss (durch Vorgesetzte)
- Intensive Diskussion in der Politik insbesondere zum dem Thema Kosten vor der zweiten Auslegung
- Weitere Beratung in der Politik nach dem B-Plan-Beschluss
- Weitere Einbindung der Fraktionen durch Vorstellung des Gestaltungsleitfadens und des Vermarktungsbeschlusses

## 11. Weitere Themen

### Aktueller Stand

- HU-Bau wird nicht gezeichnet
- Baustopp, da Kosten für Besiedlung teurer werden (auch der von der Stadt Hamburg zu tragende Teil erhöht sich) in der einer Größenordnung, die nicht mehr vom Puffer aufgefangen werden kann
- Dies hat einen weiteren Bauverzug zu Folge
- Gutachterverfahren für ersten Cluster ist gestartet

### Vorschläge für zukünftige Prozesse

- Stärkere Einflussnahme in der Wettbewerbsphase bzw. in der Konzeptentwicklungsphase
- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Budgetierung für Bezirke

*Anhang III: Auswertung der Protokolle der Projektgruppe (bis Mitte August 2012)*

**Thema Freiräume**

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Verkleinerung der Kaskade, um gestalterischen Anspruch mit Finanzierung in Einklang zu bringen. Hamburg Wasser und Bezirk teilen sich Finanzierung (S. 2)
24.02.2011	Herstellung der Grünanlagen kann gleichzeitig mit der Erschließung erfolgen (S. 3)
28.04.2011	
20.06.2011	Veränderung der Ufergestaltung wird angestrebt (2)
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	
23.02.2012	
26.04.2012	
28.06.2012	Planungen, Teile der Grünflächen vorerst nur mit Rollrasen zu belegen, werden von der Projektgruppe kritisch gesehen. Bezirk wird Fertigstellung der Grünanlagen zeitnah zum Erstbezug prüfen. Die Projektgruppe bittet um Beteiligung an den fortschreitenden Grünflächenplanungen (S. 4)  Zur Grünflächenplanung soll eine Nutzerbeteiligung erfolgen (S. 4)

### Thema Energiekonzept

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Hamburg Energie arbeitet Energiekonzept weiter aus (S. 2)
24.02.2011	
28.04.2011	
20.06.2011	
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	
23.02.2012	
26.04.2012	
28.06.2012	<p>Vergabeentscheidung für Wärmeversorgung verzögert sich. Die Projektgruppe sieht dies kritisch (S. 3)</p> <p>Hamburg Wasser stellt Planungen für den Betriebshof vor. Dabei soll eine hohe gestalterische Qualität gesichert werden. Die Projektgruppe begrüßt die Gestaltung und regt eine Informationstafel an (S. 3f.)</p>

### Thema Erschließungsplanung

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Vorbereitung Vergabe des Auftrags zur Auswertung von Stellungnahmen zur Erschließungsplanung an West 8 (S. 2)
24.02.2011	Auftrag zur Auswertung der Stellungnahmen zur Erschließungsplanung an West 8 erteilt (S. 2)  Es wird Prüfung erbeten, ob Planstraße B gleichzeitig mit Planstraße A hergestellt werden kann, um größeres Gebiet für die Vermarktung bereitzustellen (S. 3)
28.04.2011	
20.06.2011	Erarbeitung einer Lösung in vergaberechtlicher Hinsicht zwischen BSU und Bezirk (S. 2)
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	
23.02.2012	
26.04.2012	Im Zuge der Erschließungsarbeiten plant Hamburg Wasser einen Termin zur Anwohnerinformation. Projektgruppe strebt ein Anschreiben des Bezirkes mit Nennung von Ansprechpartnern und Projektflyer an (S. 2)
28.06.2012	

## Thema Baugemeinschaften

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Vorschlag: Bauauftragung einer Agentur für die Bewerbung von Baugemeinschaftsprojekten (S. 4)  Interesse zweier Baugemeinschaften wird zur Kenntnis genommen (S. 4)
24.02.2011	BSU strebt zunächst nur ein Wohngemeinschafts-Projekt an, Projektgruppe äußert Wunsch, mehrere Projekte dieser Art zu realisieren (S. 4)  Bezirk legt Wert auf "echte" Baugemeinschaft, BSU bekräftigt Zustimmung (S. 4)
28.04.2011	BSU verfolgt Wohngemeinschafts-Projekt weiter (S. 3)  Auf Sitzung von AG Wohnen und Verkehr wird angeregt, bereits im ersten Bauabschnitt eine Wohngemeinschaft mit bis zu 25 WE zu realisieren. Projektgruppe hat keine Bedenken. Projekt ist B-Plan-Konform (S. 3)
20.06.2011	Um "einer Konzentration bestimmter Strukturen" vorzubeugen, wird der zweite Baugemeinschafts-Standort privilegiert im Osten des Plangebietes gesehen (S. 3)  Ein Grundstück wird für eine Baugemeinschaft "disponiert". Ein weiterer Standort wird geprüft (S. 3)
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	BSU bereitet Ausschreibung der Baugemeinschaftsfläche vor (4)
23.02.2012	Die Ausschreibung der Baugemeinschaftsfläche wird abgestimmt und soll in zwei Stufen erfolgen. Der Energie- und Bauberater soll dabei beraten. Die BSU will dazu eine Informationsveranstaltung durchführen. Bezirk bietet Unterstützung an (S. 3)
26.04.2012	Es soll eine Informationsveranstaltung speziell für Baugemeinschaften durchgeführt werden. Bezirk bietet weiterhin Unterstützung an (S. 3f.)  Ausschreibung der Baugemeinschaftsfläche wird weiter vorbereitet. Dabei sind die architektonisch-gestalterischen Anforderungen ein Diskussionspunkt (S. 3)
28.06.2012	Für die Vermarktung der Baugemeinschaftsflächen wird ein Gutachterverfahren angestrebt. Falls die Bewerber dies nicht wünschen, sollen diese die Sicherstellung der architektonischen Qualität anderweitig gewährleisten (S. 3)  Energie- und Bauberater, Hamburg Wasser und Bezirk werden eine Informationsveranstaltung für Baugemeinschaften durchführen. Sie soll auch dem Kennenlernen und dem möglichen Zusammenschluss mehrerer Baugemeinschaften dienen (S. 3)

## Thema Stadthäuser

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Abstimmung zwischen Finanzbehörde und BSU Leistungsbild d. Vorentwürfe für Stadthäuser (S. 3)
24.02.2011	Diskussion von acht Entwürfen für Stadthäuser (S. 1) Projektgruppe beurteilt Stadthaus-Entwürfe aus Kostengründen kritisch (S. 1) Entwürfe für Stadthäuser sollen als Positivbeispiel den Bauherren/ -trägern vorgelegt werden (S. 1)
28.04.2011	Diskussion der acht überarbeiteten Vorentwürfe zu Stadthäusern. Projektgruppe betrachtet die Ergebnisse als wertvoll, insbesondere die Kombination aus Eigentumswohnungen und Reihenhäusern. Auswertung anhand von Kriterien soll noch erfolgen (S. 1) Ergebnisse der Stadthaus-Entwürfe sollen öffentlich vorgestellt werden (S. 1)
20.06.2011	Stadthausstudie soll gemeinsam mit Bezirk Nord präsentiert werden. Ziel: Beförderung des Projektes Jenfelder Au durch Zusammenspiel mit hochpreisigen Stadthäusern (S. 3)
25.08.2011	Stadthausstudie wird gemeinsam mit Bezirk Nord sowie auf einer separaten Veranstaltung im Bezirk Wandsbek vorgestellt (S. 2f.)
27.10.2011	Stadthausstudie wurde der Öffentlichkeit vorgestellt. Dabei hat der Energie- und Bauberater moderiert (S. 1)
05.01.2012	Stadthausstudie und Hamburg Water Cycle werden derzeit für die Öffentlichkeit ausgestellt (S. 1)
23.02.2012	
26.04.2012	
28.06.2012	



### Thema Denkmalgeschützte Bestandsgebäude

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Erneute, weiter gefasste Ausschreibung eines unter Denkmalschutz stehenden Gebäudes als KiTa wird diskutiert (S. 3)
24.02.2011	Auskunft zum Sachstand hinsichtlich der Vermarktung des denkmalgeschützten Gebäudes (s.o.) wird erbeten (S. 3)
28.04.2011	Erschließung des denkmalgeschützten Gebäudes ist zwischenzeitlich geklärt. Bezirk bittet Finanzbehörde, bei der Ausschreibung beteiligt zu werden und KiTa-Nutzung zu berücksichtigen. Soweit zeitnahe Vermarktung nicht erfolgen kann, soll eine Zwischennutzung geprüft werden, für die es Anfragen gibt (S. 2f.)
20.06.2011	Denkmalgeschütztes Gebäude ist in schlechtem Zustand, sodass Finanzbehörde eine "Sicherung und Beräumung" veranlassen will und erst danach die Vermarktung fortzusetzen anstrebt. Projektgruppe regt erneut Prüfung einer Zwischennutzung an (S. 3)
25.08.2011	Vermarktung des denkmalgeschützten Gebäudes für eine Zwischennutzung wird durch Finanzbehörde vorbereitet (S. 2)
27.10.2011	Das denkmalgeschützte Gebäude wurde zwischenzeitlich geräumt. Projektgruppe sieht einen langen Leerstand problematisch und strebt vor diesem Hintergrund Zusammenarbeit mit der Denkmalschutzbehörde an, um eine verträgliche Nachnutzung zu finden (S. 3)
05.01.2012	Bezirk überlegt, eines der Bestandsgebäude als Ausstellungsraum nutzen zu wollen. IBA begrüßt Idee und schlägt vor, in 2013 IBA-Außenstelle einzurichten (S. 2)  Hinsichtlich einer Umnutzung des denkmalgeschützten Gebäudes wurde zwischenzeitlich die Kulturbehörde eingebunden. Derzeit sind die Gebäude sanierungsbedürftig und nicht an die Versorgung angeschlossen. Finanzbehörde stimmt sich mit dem Bezirk ab und bereitet Ausschreibung vor (S. 2)
23.02.2012	Die Ausstellung im Rahmen der IBA soll ab 2013 im denkmalgeschützten Gebäude anlaufen. Dafür fand eine Besichtigung von Denkmalschutz, IBA, Finanzbehörde und Bezirk statt. Unterstützt von der IBA wird die Finanzbehörde eine Kostenschätzung für die Instandsetzung durchführen und dem Bezirk mitteilen. Ggf. unterstützt Hamburg-Wasser bei den sanitären Anlagen (S. 2)  Denkmalgeschützte Gebäude werden nach Besichtigung als in verhältnismäßig gutem Zustand befunden. Denkmalschutzbehörde prüft, bei der Vermarktung zu unterstützen (S. 3)
26.04.2012	Die im Zuge der Nutzung des denkmalgeschützten Gebäudes für eine Ausstellung im Rahmen der IBA ermittelten Instandhaltungskosten werden als sehr hoch wahrgenommen. Hamburg Wasser wird um Unterstützung hinsichtlich der sanitären Anlagen gebeten (S. 2f.)
28.06.2012	

## Thema Vermarktungskonzept

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	Finanzbehörde entwickelt Vermarktungskonzept weiter. Ausschreibungen werden mit dem Bezirk abgestimmt (S. 4)  Qualitätssicherung in der Vermarktung wird diskutiert: "Konzeptausschreibung" als Minimum/ Wettbewerbs- oder konkurrierende Gutachterverfahren für besonders sensible Bereiche/ Einzelvergaben (S. 4)
24.02.2011	
28.04.2011	Bezirk hat ein Vermarktungskonzept vorgelegt, zu dem Stellungnahmen eingeholt werden. Nach Auswertung wird die Finanzbehörde zu einer Gesprächsrunde einladen (S. 3)  Hamburg Wasser möchte Vermarktungsaktivitäten unterstützen, z.B. durch Informationen zum Hamburg Water Cycle in Verbindung mit Internet-Verknüpfungen (S. 3)
20.06.2011	Vermarktungskonzept soll zeitnah von der Finanzbehörde an den Bezirk rückgemeldet werden, um Beteiligung politischer Gremien sicherzustellen (S. 3)  Finanzbehörde sieht Aufstellung von Bauwagen in der Umgebung aus Vermarktungsgründen kritisch. Gleiches gilt für die Bevölkerung (S. 4)
25.08.2011	Bezirk bittet um zügiges Vorantreiben der Vermarktung (S. 2)
27.10.2011	Finanzbehörde hat Entwurf für die Vermarktung eines ersten Bauabschnittes erstellt, der aktuell abgestimmt wird. IBA und Bezirk regt für kommende Bauabschnitte auch Einzelvergaben an. Finanzbehörde schließt diese Vorgehensweise nur für den ersten Bauabschnitt aus (S. 3)
05.01.2012	Im Rahmen der Funktionsplanung durch West 8 erstellte Schrägansicht soll auch zu Vermarktungszwecken genutzt werden (S. 2)  IBA und Bezirk streben für weitere Bauabschnitte ungebrochen eine Direktvermarktung an. Finanzbehörde stimmt zu, will zu diesem Zeitpunkt aber keine Festlegung auf mögliche Baufelder vornehmen. Projektgruppe hat die Sorge, dass Direktvermarktung nicht zum Tragen kommen wird (S. 4)
23.02.2012	Die Ausschreibung des ersten Bauabschnittes ist angelaufen. Es sind drei Gebote eingegangen, die derzeit durch die Finanzbehörde geprüft werden (S. 2)  Direktvergaben sollen vorbereitet werden, indem einzelne Baufelder lokalisiert werden. Finanzbehörde habe einen weiteren Vermarktungsplan und wird um Kenntnisgabe gebeten (S. 3)
26.04.2012	Positive Ergebnisse aus der Vermarktung des ersten Bauabschnittes sollen kommuniziert werden (S. 3)  Projektgruppe favorisiert weiterhin Flächen für eine Direktvermarktung. Der Bezirk hatte Bereiche vorgeschlagen, sie sollen zur Diskussionsgrundlage gemacht werden. Auf einer Informationsveranstaltung waren Wünsche der Bürger nach Direktvermarktung vernommen worden. Finanzbehörde verfolgt derzeit keine konkreten Planungen zur Direktvermarktung (S. 4)

28.06.2012	
------------	--

### Thema Hamburg Water Cycle

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	Abstimmung zwischen Finanzbehörde und Hamburg Wasser hinsichtlich Water Cycle läuft, keine wesentlichen Änderungen zum Grobkonzept erwartbar (S. 2)
28.04.2011	Zwischenzeitlich von Hamburg Wasser angeregtes Gespräch zur Umsetzung des Hamburg Water Cycle in Kombination mit dem Energiekonzept Jenfelder Au (S. 2)
20.06.2011	
25.08.2011	
27.10.2011	Hamburg Wasser kann für die Umsetzung auf drei Förderprogramme zurückgreifen, womit die Umsetzung als gesichert beurteilt wird (S. 2f.)
05.01.2012	Hamburg Wasser erläutert, dass nicht alle Neubauten an den Water Cycle angeschlossen werden (S. 3f.)
23.02.2012	
26.04.2012	
28.06.2012	

### Thema Zusammenarbeit IBA

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	IBA bietet Berücksichtigung des Projektes in der Broschüre zur Expo-Real 2011 an (S. 2)
28.04.2011	Zwischenzeitlich von Hamburg Wasser angeregtes Gespräch zur Umsetzung des Hamburg Water Cycle in Kombination mit dem Energiekonzept Jenfelder Au (S. 2)
20.06.2011	
25.08.2011	IBA zieht Angebot zur Bewerbung im Rahmen der Expo-Real-Broschüre zurück, da selbige nicht aufgelegt wird. Ersatzweise wird Angeboten, auf der Messe Infomaterial zu verteilen, dass der Bezirk bereitstellen müsste. Beauftragung der ZEBAU wird geprüft. Auch Finanzbehörde wird auf der Messe das Projekt vorstellen (S. 3)
27.10.2011	
05.01.2012	
23.02.2012	Die Kooperationsvereinbarung mit der IBA wurde abgestimmt. Sie erstellt einen Entwurf für eine Pressemitteilung (S. 2)
26.04.2012	Kooperationsvereinbarung mit IBA ist terminiert. Die Presse soll informiert werden (S. 2)
28.06.2012	Kooperationsvereinbarung mit IBA ist unterzeichnet. Projektpartner geben Rückmeldung zur Beteiligung an der Ausstellung. Hamburg Wasser stellt dafür Informationsmaterialien. Vorschlag des Bezirkes, Fundstücke vom Gelände auszustellen, wird mehrheitlich abgelehnt (S. 1f.)

## Thema Logo

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	Von der Stadtteilkonferenz entwickeltes Logo soll weiter graphisch bearbeitet werden (S. 2)
28.04.2011	Finanzbehörde soll Auftragserteilung für Überarbeitung des Projektlogos prüfen (S. 1f.)
20.06.2011	Nach Kenntnisnahme der Projektgruppe soll überarbeitetes Logo der Stadtteilkonferenz zur Diskussion vorgebracht werden (S. 1)  Finanzbehörde überarbeitet Logo in Eigenleistung und stellt es anschließend der Projektgruppe mit (S. 1)
25.08.2011	Es werden weitere Anmerkungen im Hinblick auf eine notwendige Überarbeitung des Logos unterbreitet (S. 1)
27.10.2011	Drei verschiedene Logo-Varianten werden diskutiert. Nach Auswahl einer Variante strebt die Projektgruppe eine erneute Überarbeitung an. Finanzbehörde prüft eine externe Auftragsvergabe (S. 2)
05.01.2012	Finanzbehörde prüft weiterhin, ob für Überarbeitung der ausgewählten Logo-Variante ein Auftrag erteilt werden kann (S. 2)
23.02.2012	Es wird diskutiert, ob beim Logo die schnelle Fertigstellung oder die Qualität im Vordergrund stehen soll. Betont wird, dass ein von allen akzeptiertes Logo verwendet werden soll. Finanzbehörde sagt Bezirk Beteiligung zu (S. 1)
26.04.2012	Aus drei Varianten des überarbeiteten Logos werden zwei favorisiert. Die endgültige Entscheidung soll der Stadtteilkonferenz überlassen werden (S. 1)
28.06.2012	Die Stadtteilkonferenz hat sich für ein Logo entschieden, dass nun auf verschiedene Weisen verwendet werden soll (S. 1)

## Thema Energie- und Bauberater

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	
28.04.2011	
20.06.2011	
25.08.2011	<p>Beauftragung der ZEBAU als Energie- und Bauberater (S. 1)</p> <p>Bezirk schlägt Beratungsleistung als Angebot oder Verpflichtung im Rahmen der Vergabe der ersten Baufelder vor. Finanzbehörde wird dies prüfen. BSU schlägt Übertragung des Prinzips auf Baugemeinschaften vor (S. 1f.)</p>
27.10.2011	<p>Der Energie- und Bauberater hat einen Projektflyer entworfen, der zunächst in einer kleinen Auflage gedruckt wurde. Entworfen wurde ebenfalls ein Plakat, das noch nicht veröffentlicht wird (S. 1)</p> <p>Auf Vorschlag der Stadtteilkonferenz Jenfeld, unterstützt vom Bezirk, soll der Energie- und Bauberater eine Informationsveranstaltung organisieren, an der Hamburg Wasser, der Bezirk, die BSU sowie die Finanzbehörde beteiligt werden sollen (S. 2)</p> <p>Energie- und Bauberater in Abstimmung mit Hamburg Wasser regt eine Veranstaltungsreihe für Investoren, Bauherren, Planer und Handwerker an, die der Akzeptanzsteigerung dienen soll. Die Projektgruppe unterstützt dies, der Bezirk sieht aber Finanzierungsvorbehalte (S. 2)</p>
05.01.2012	<p>Energie- und Bauberater schlägt vier Informationsveranstaltungen vor: I.: für Bauträger, Haushersteller und Architekten. II.: Für Bauherren(gemeinschaften) und Bürger. III.: Produktausstellung. IV.: Für Handwerksbetriebe . Projektgruppe beurteilt die Nr. I und II als vordringlich. Die Teilnahme von Finanzbehörde, BSU, Bezirk und Hamburg Wasser wird angestrebt (S. 3)</p> <p>Energie- und Bauberater hat im Zusammenhang mit der Vermarktung des ersten Bauabschnittes bislang drei Beratungsgespräche geführt (S. 4)</p>
23.02.2012	<p>Die zwei privilegierten Veranstaltungen werden fixiert. Energie- und Bauberater hat unter Beteiligung der Projektgruppe Einladungsflyer erstellt. Er gibt die Zeiten für Redebeiträge vor (S. 1f.)</p> <p>Im Rahmen der Veranstaltungen soll auch das städtebauliche Konzept erläutert werden. Die Finanzbehörde wird um die Benennung eines Ansprechpartners gebeten. Die Ankündigung der Veranstaltungen soll über Pressemitteilungen, den Flyer, sowie die Internetseiten der Projektmitglieder angekündigt werden. Ferner wird ein E-Mail-Verteiler des Bezirkes mit Bauherren eingesetzt. Angeregt wird auch die Beteiligung der Architektenkammer sowie des Architektur-Centrums. Der Bezirk plant für eine Veranstaltung den Druck zusätzlicher Plakate (S. 1f.)</p> <p>Der Energie- und Bauberater hat zwischenzeitlich fünf Beratungsgespräche geführt (S. 2)</p>

---

26.04.2012	<p>Die zwei genannten Veranstaltungen wurden durchgeführt und waren gut besucht. Dabei wurden keine besonderen Vorbehalte gegen das Konzept festgestellt. Weitere Veranstaltungen dieser Art werden als sinnvoll erachtet. Die auf den Veranstaltungen entstandenen Kontakte sollen genutzt werden, u.a. durch einen von der Projektmanagerin zu erstellenden Newsletter (S. 2)</p> <p>Energie- und Bauberater hat insgesamt sechs Beratungsgespräche geführt. Es wird berichtet, dass eher selten Fragen zum städtebaulichen und energetischen Konzept auftreten. Vielmehr richtet sich das Interesse auf terminliche Fragen (S. 3)</p>
28.06.2012	



### Thema Gewerbeflächen

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	
28.04.2011	
20.06.2011	
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	
23.02.2012	
26.04.2012	Prinzipiell wäre eine Vermarktung von Gewerbeflächen parallel zum ersten Bauabschnitt möglich. Finanzbehörde hat dazu noch keine genaueren Vorstellungen. Projektgruppe möchte die Vermarktung zeitnah angehen, um nahe Arbeitsplätze zu sichern. IBA strebt möglichst hohe Arbeitsplatzdichte an (S. 3)
28.06.2012	Finanzbehörde strebt an, gewerbliche Bauflächen der Wirtschaftsförderung im Bezirk zu übergeben. Die Projektgruppe strebt weiterhin die zeitnahe Vermarktung an (S. 3)

## Thema Sonstiges

Protokoll der Sitzung vom... (in Klammern: Seitenzahl)	Sachverhalt
21.12.2010	
24.02.2011	
28.04.2011	B-Plan ist in Kraft getreten (S. 3)
20.06.2011	<p>Abstimmung überarbeiteter Funktionsplan zwischen West 8, Bezirk und Finanzbehörde. Bezirk und Projektgruppe haben weitere Anmerkungen, insbesondere hinsichtlich der Bepflanzung. Im Falle weiterer Anmerkungen wird eine Verschriftlichung erbeten (S. 2)</p> <p>Kriminalpolizeiliche Beratungsstelle berät informieren über besondere Anforderungen aus Sicht der Verbrechensprävention. Es wird vor allem auf die Lage im Stadtraum Bezug genommen und daraus Empfehlungen für die städtebauliche Konzeption abgeleitet (z.B. Anforderungen an die Vandalismus-Resistenz). Die Projektgruppe betrachtet die Informationen als obsolet, da mit der Feststellung des B-Plans die städtebauliche Konzeption feststeht (S. 1)</p>
25.08.2011	
27.10.2011	
05.01.2012	<p>Gestaltungsleitfaden wurde überarbeitet (S. 1)</p> <p>Bauschild wird vom Bezirk vorbereitet. Dabei ist Platz für die IBA und die nationale Stadtentwicklungspolitik vorgesehen (S. 1)</p> <p>Das Plakat wurde überarbeitet (S. 1)</p>
23.02.2012	Plakat ist endabgestimmt und wird in der von der Projektgruppe gewünschten Anzahl gedruckt (S. 1)
26.04.2012	
28.06.2012	<p>Gutachterverfahren im ersten Bauabschnitt ist angelaufen. Bezirk hat Vorschlag der Investoren, nur Fassadenwettbewerbe durchzuführen, abgelehnt. Das weitere Verfahren wird mit dem Bezirk abgestimmt. Die vorgesehenen Architekten werden als geeignet empfunden (S. 2)</p> <p>Erster Newsletter wurde von der Projektgruppe gemeinsamen erstellt und ist inzwischen versandt (S. 1)</p> <p>Finanzbehörde regt einen Pressestrategieplan an und bietet Erarbeitung eines Entwurfes an. Die Projektgruppe begrüßt das Vorhaben (S. 5)</p>