

**Miteinander in Kooperation statt nur mit Bedenken dabei:
Wege und Chancen Integrierten Verwaltungshandelns für
mehr Qualität in der Stadtentwicklung**

oder auch:

Wie schaffen wir es, „das tollste Bauprojekt in NRW“ zu bauen?



„Integrierte Zusammenarbeit 2.0“ in der AG Stadtumbau im Netzwerk
Stadtentwicklung NRW zusammen mit der Zukunftsinitiative Klima.Werk

Sind wir mal ehrlich: Wenn uns jemand sagt, wir müssten integriert arbeiten, dann denken wir: „Machen wir doch schon seit Jahren!“ Ist das wirklich so? Und bedeutet integriert arbeiten heute noch dasselbe, wie vor 10, 15 Jahren? Oder hat sich etwas verändert?

Diese Frage hat uns, den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft Stadtumbau, keine Ruhe gelassen. Egal ob bei der Umgestaltung eines Marktplatzes, einer Fußgängerzone, dem Umbau einer Straße, bei Kanalbaumaßnahmen oder Neuanlage eines Spielplatzes – wir müssen immer Funktion, Gestaltung, Nutzende, verschiedene Förderlogiken, Bauzeiten und die Belange von Klimaschutz und Klimaanpassung **zusammendenken**. Die verschiedenen Ansprüche und technischen sowie zeitlichen Abhängigkeiten von Versickerung, Oberflächengestaltung und Sicherheit (nur als Beispiele) müssen im Zusammenhang betrachtet werden – so lässt sich z. B. ein Schwammkonzept zumeist nicht mehr in LPH 3 in eine städtebauliche Planung integrierten, es muss beides zusammen erarbeitet werden. Und als wäre das nicht schon kompliziert genug, gesellt sich dazu noch die wachsende Unzufriedenheit in der Bevölkerung gegenüber staatlichem Handeln: „Schon wieder eine Baustelle!“ „Jetzt haben die die Oberfläche gerade fertig und schon wird sie wieder aufgerissen!“ „Reden die denn nicht miteinander?“

Der Erfolgsdruck für kommunales Handeln steigt mit der kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Aber auch aus fachlicher Sicht können wir es uns nicht (mehr) leisten, Probleme nacheinander anzugehen; wir müssen die verschiedenen Bedarfe an den öffentlichen Raum frühzeitig gemeinsam abwägen, schneller ins Handeln kommen und Prozesse effizienter gestalten.

Also ja, es hat sich etwas verändert: Wir müssen besser darin werden, Handlungsstränge parallel und vernetzt zu entwickeln, ihre Schnittstellen zu erkennen und die Perspektive der anderen Beteiligten einzunehmen. Und wir müssen verstehen, dass unsere Fachlichkeit als Planer:innen nur eine von vielen ist, die alle gebraucht werden, um ein mehrdimensionales Projekt zum Erfolg zu bringen – in der Planung und in der Umsetzung.

Deswegen hat sich die AG Stadtumbau des Netzwerks Stadtentwicklung NRW zusammen mit dem Klima.Werk (Emschergenossenschaft / Lippeverband) im Jahr 2025 angesehen, was einer erfolgreichen integrierten Zusammenarbeit für komplexe Stadtentwicklungsprojekte im Wege steht und Möglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse diskutiert.

Dabei haben wir gelernt, dass das **Ergebnis** allen Planens nur so gut sein kann, wie der **Prozess** des Planens. Es geht bei integrierter Zusammenarbeit nicht nur darum, fachliche Aspekte zu verknüpfen, sondern es macht einen großen Unterschied, WIE wir miteinander arbeiten. Wir haben festgestellt, dass „Ja, aber“-Menschen, der Umgang mit Kolleg:innen wie mit Kund:innen oder die Anerkennung von „Generalisten und Spezialisten“ in einem Team mehr mit dem Erfolg eines Projektes zu tun haben, als man denkt. Persönliche Haltung, Werte und Kommunikationsformen können entscheidend dazu beitragen, besser und wertschätzender integriert zu arbeiten.

Zwei Werkstätten und zahlreiche Arbeitsgruppentreffen mit Vertreter:innen aus Kommunen, von Klima.Werk (EGLV) und der Fachberatung der AG Stadtumbau unter Einbindung von Expert:innen

aus den Bereichen Kommunikation und agiles Verwaltungshandeln haben wichtige Erkenntnisse zutage gefördert. Manchmal braucht es gar nicht viel, um eine Menge zu verändern. Uns haben die Ergebnisse überzeugt, vielleicht auch Sie?

Probieren Sie es aus, nutzen Sie Ihren Spielraum; es muss nicht immer die große, von oben vorgegebene Veränderung sein. Manchmal ändern auch der gelebte Alltag und die Umsetzung in ersten Projekten Vieles in eine neue Richtung.

Wir freuen uns, wenn die folgenden dargestellten Erkenntnisse unserer Arbeit auch Sie motivieren können!

Am Anfang steht eine einfache Tatsache:

Stadtentwicklung umfasst alle Disziplinen, die den Raum beeinflussen – über und unter der Erde. Deshalb sollten auch ihre Planung und Realisierung gemeinsam stattfinden – und zwar von Beginn an!

Fachämter und Unternehmen (z. B. Stadtwerke) setzen ihre Prioritäten meist innerhalb ihrer eigenen Zuständigkeiten. Jahres- und Bedarfspläne entstehen oft sektoral und werden unabhängig weitergeschrieben. Eine gemeinsame, übergreifende Stadtentwicklungsperspektive, bei der die Rädchen wirklich ineinandergreifen, gibt es selten. Projekte des Stadtplanungs- oder Stadtenergieamtes werden mit Tiefbau, Stadtentwässerung, Grünflächen, Soziales, Verkehr usw. meist nur punktuell abgestimmt, etwa durch eine Anfrage zur Stellungnahme. Dabei geraten Zeit- und Ressourcenpläne häufig in Konflikt. Und: Menschen in der Stadtverwaltung fühlen sich vereinnahmt, weil sie Projekte anderer Fachbereiche unterstützen sollen und die Ressourcen für die eigenen Projekte dann fehlen.

Eine häufige beispielhafte Reaktion: **Ja**, ist alles wichtig, **aber** dafür haben wir jetzt keine Kapazität und außerdem planen wir dort schon lange etwas anderes, dann kann hier eben kein Schwammstadt-Projekt realisiert werden!

Besser wäre es doch Themen wie Schwammstadt, Wärmewende, Mobilitätswende und eine hochwertige, nutzergerechte Gestaltung von Lebensräumen gemeinsam ab LPH 0 zu lösen und frühzeitig dafür alle benötigten Kapazitäten im Blick zu haben. Und dann eher diese Reaktion auszulösen:

Ja, genau! Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel und lösen dabei zugleich unsere einzelnen Aufgaben. Wir gestalten das Zusammenspiel aller Aufgaben bewusst und kommunizieren intern klar miteinander. „Generalisten“ brauchen wir ebenso wie die „Spezialisten“ – jeder hat seine / ihre Rolle. Wir sind ein Team für lebenswerte Quartiere und Städte!

Gamechanger: Durch Bündelung und Koproduktion gemeinsam eine gute und innovative Lösung finden und mit dem Projekt einen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Stadt leisten.

Nur weil alle in einen Prozess eingebunden sind, heißt das noch lange nicht, dass ihn alle gemeinsam gestalten!

Integrierte Konzeptentwicklung und Umsetzung braucht mehr als nur das Abfragen von Stellungnahmen oder die Teilnahme an einzelnen Ämterrunden. Wenn wir ein mehrdimensionales Projekt gemeinsam entwickeln wollen, müssen wir auch gemeinsam die Ausgangslage und Ziele des Projektes definieren, die Interessen aller Beteiligten kennen, die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg gemeinsam tragen, und am Ende eine erfolgreiche Umsetzung auch gemeinsam feiern.

Als Planer:innen definieren wir bei der Antragstellung den Mehrwert eines Projektes für die Stadt oder die Bevölkerung. Aber was ist mit dem Mehrwert für die Fachkolleg:innen, die mit ihrer Kompetenz, ihren Ideen und ihrer Zeit das Projekt vorantreiben? Es könnte auch helfen zu fragen: Wie unterstützt die Projektidee euer Anliegen, wie hilft es deinem Thema? Erreichen wir unsere einzelnen Ziele gemeinsam besser (und mit mehr Spaß)? Alle Interessen müssen auf den Tisch, damit man eine gemeinsame Richtung verfolgen kann. Das können wir übrigens ziemlich gut, wenn wir Bürger:innen beteiligen. Wieso haben wir denselben Anspruch nicht auch an eine gelungene Beteiligung oder sogar Koproduktion nach innen?

Gamechanger: Wir brauchen eine integrierte Phase 0 mit allen Beteiligten am Tisch, sobald sich eine Aufgabe abzeichnet. Gemeinsame Definition von Zielen, Aufgaben, Zeitplänen, Meilensteinen.

Stillschweigende Annahmen sind ein Killer für gleichberechtigte Kommunikation!

„Die anderen finden das sowieso nicht gut, ich schlage das nicht vor.“ „Ist doch allen klar, dass das ein wichtiger Punkt ist.“ „Darüber muss man gar nicht erst reden.“ Stillschweigende Annahmen sind eine echte Hürde, denn so bleiben Dinge ungesagt und damit ungeklärt. Besser ist es, nachzufragen, sicherzustellen, dass andere Meinungen auch geäußert werden und in einen echten Austausch zu treten. Zentral ist es, das gemeinsame Aufgabenverständnis sicherzustellen und hier lieber einmal mehr nachzufragen: Ist der gemeinsame Auftrag allen klar, passt das Zielbild für alle, sind alle Interessen berücksichtigt? Falls das nicht geht, welche anderen Lösungen sind denkbar? Die Basis sind Vertrauen und Transparenz.

Integriertes Arbeiten bedeutet nicht, mithilfe anderer die eigenen Ideen durchzusetzen, sondern gemeinsam zu einem besseren Ergebnis zu kommen, als man es allein könnte.

Gamechanger: Alle auf einen gleichen Informationsstand bringen und von unterschiedlichen Meinungen und Interessen ausgehen, anstatt Homogenität vorauszusetzen!

Sprache und Haltung machen den Unterschied zwischen Hierarchie und Augenhöhe, zwischen „ihr“ und „wir“!

Sprache dient der Kommunikation und Verständigung. Eigentlich. Fachsprache und unbedachte Formulierungen aus Routinen heraus führen schnell zu Ausgrenzung und Missverständnis. Wer traut sich schon, in einem Dienstgespräch nachzufragen, was dieser Begriff oder jene Abkürzung bedeutet? Gleiche Dinge können unterschiedliche Namen haben, gleiche Begriffe Unterschiedliches bedeuten. Weniger voraussetzen und mehr erklären könnte hier ein guter Anfang sein. Aber auch die Wortwahl ist entscheidend. Man kann einen Vorschlag einleiten mit der Feststellung „Wir machen das immer so, dass ...“ oder mit einer Frage „Was haltet ihr davon, wenn wir ...?“. Und ein Satz wie „Ich kann Ihren Punkt nachvollziehen. Wie wäre es, wenn ...“ schlägt weniger Türen zu als ein kurzes „Ja, aber ...“, das den Punkt des Gegenübers im Keim erstickt.

Es sind Feinheiten, die den Unterschied machen. Ein weiteres Beispiel: Alle haben viel zu tun, kaum jemand liest Protokolle vergangener Sitzungen. Was spricht dagegen, zu Beginn einer Sitzung die wesentlichen Ergebnisse der letzten Sitzung aufzurufen und gemeinsam zu klären, was erledigt ist, was sich verändert hat, was noch Bestand hat und woran man heute anknüpft. So viel Zeit muss sein! Damit holen wir alle ab, wo sie stehen und sparen Zeit im weiteren Verlauf.

Gamechanger: Be polite and respectful! Die Grundregeln von Kommunikation und Empathie gelten auch im Kolleg:innenkreis!

Ja, es ist Arbeit – aber die darf auch Spaß machen!

Wir finden, dass Teamwork viel mehr Freude macht, als allein über einer Aufgabe zu brüten. Sich gegenseitig Bälle zuspielen, Ideen entwickeln, verwerfen, gemeinsam einen Knoten durchschlagen, das hat uns bei der Vorbereitung der Werkstätten im letzten Jahr regelrecht begeistert. Wir versuchen, dieses Prinzip in unsere Arbeit hineinzutragen und stellen fest, dass Besprechungen, in denen wir nach Spielräumen suchen, die wertschätzend gestaltet sind und in denen man sich wohlfühlt, Spaß machen! So fällt auch ein weiterer wichtiger Punkt leichter, nämlich Mut zu haben, Dinge einfach auszuprobieren oder auch mal laut zu denken. Wir brauchen dringend eine positive Fehlerkultur.

Für den Umgang mit „Bremsern“ in diesem Setting gibt es verschiedene Strategien:

- Versuchen zu verstehen: Warum agieren sie so? Kommt der Widerstand aus einer Überlastung heraus, oder ist er vielleicht auch über die Hierarchie gezielt gesteuert? Sind negative Erfahrungen aus vergangenen Projekten der Grund?
- Darauf eingehen: Was könnte für die „Bremser“ ein Mehrwert der Arbeit sein? Können wir diesen stärker in den Blick nehmen? Vielleicht können auch gute Beispiele aus anderen Kommunen motivieren.

- Sich nicht an ihnen verausgaben, sondern mit den Mitstreiter:innen vorangehen, vielleicht motiviert das irgendwann zum Mitmachen.
- Und nicht vergessen: auch „Bremsen“ sind Teil des Systems.

Gamechanger: Freude am gemeinsamen Gestalten. Und: Nicht ärgern, sondern nach Lösungen suchen.

Integrierte Zusammenarbeit ist die Mühe wert!

Die gemeinsame Erarbeitung von Zielen und der Abgleich von Interessen ist ein herausfordernder Prozess und mag mehr Zeit als üblich in Anspruch nehmen. Später festzustellen, dass mit verschiedenen Teilen des Projektes unterschiedliche Ziele verfolgt wurden, ist jedoch viel herausfordernder.

Die eigene Wortwahl kritisch zu betrachten und sorgfältig abzuwägen, ist kompliziert. Kolleg:innen wieder zu überzeugen, die sich unverstanden oder überrannt fühlen, ist viel komplizierter.

Wiederholt zu prüfen, ob alle noch dieselben Erwartungen und Vorstellungen haben, mag lästig erscheinen. Wesentliche Richtungsänderungen zu übersehen, ist viel lästiger.

Die eigenen Gewohnheiten, Projektroutinen, gewohnte Ansprechpartner, ... zu hinterfragen und zu ändern, ist zunächst unerfreulich. Das Kennenlernen neuer Mitstreiter:innen, das Entdecken eines kollektiven Mehrwerts und die Erfahrung des gemeinsamen Erfolgs kann dagegen für alle – auch für einen selbst – sehr erfreulich sein!

Gamechanger: Wir sind EIN Team und realisieren gemeinsam das beste Projekt!

Dieser Text basiert auf der Arbeit der Vorbereitungsgruppe „Integrierte Zusammenarbeit 2.0“ in der AG Stadtumbau im Netzwerk Stadtentwicklung NRW zusammen mit der Zukunftsinitiative Klima.Werk bestehend aus:

Carolin Borgmann, Thomas Heiser und Sebastian Ortmann (Emschergenossenschaft und Lippeverband) | Irja Hönekopp (Stadt Gelsenkirchen) | Svenja Hövelmann (Stadt Bochum) | Samiulla Farooq (Stadt Bottrop) | Marion Kamp-Murböck und Anna Schmid (Fachberatung der AG Stadtumbau)