

# Demographischer Wandel in Leinefelde: Management eines Schrumpfungsprozesses

*Gerd Reinhardt, Hermann Sträß*

(Bürgermeister Gerd Reinhardt, Leinefelde-Worbis)  
(Hermann Sträß, Stadtplaner GRAS \* Gruppe Architektur & Stadtplanung Dresden)

## 1 ZUSAMMENFASSUNG

Nach der deutschen Wiedervereinigung im Jahr 1989 hat sich die demographische Situation in Ostdeutschland dramatisch und irreversibel verändert. Neben der allgemeinen Tendenz zu sinkenden Geburtenzahlen haben regional stark unterschiedliche Abwanderungsbewegungen insbesondere jüngerer und höher qualifizierter Bürger zu erheblichen Einwohnerverlusten und zu strukturellen Veränderungen im Altersaufbau der Gesellschaft geführt.

Als eine künstlich im ländlichen Raum entwickelte Industriestadt haben der fast vollständige Verlust der Beschäftigungsgrundlage und in der Folge Einwohnerverluste und Wohnungsleerstand die Stadt gezwungen, bereits 1994 eine Strategie zu entwickeln, die auf ein neues, nachhaltiges Gleichgewicht zwischen regionalem Beschäftigungspotenzial und Wohnbevölkerung abzielt. Als Kernpunkte kombiniert diese Strategie die Förderung lokaler Wirtschaft und Beschäftigung mit einer konsequenten Modernisierung der den Wohnungsmarkt bestimmenden Bestände des DDR-Wohnungsbaus in der für ca. 14.000 Einwohner konzipierten Südstadt, einschließlich der Schaffung vielfältiger strukturierten Wohnungsangebots bei gleichzeitigem Rückbau nicht mehr benötigten Wohnraums. Damit wurde der perspektivisch um 50 % sinkenden Nachfrage nach Mietwohnungsraum in der Südstadt Rechnung getragen. Durch öffentliche Investitionen in die soziale Infrastruktur und in den öffentlichen Raum wurde der Rahmen für die städtebauliche und soziale Stabilisierung sowohl der Südstadt als auch der Gesamtstadt geschaffen.

## 2 STRATEGISCHE PLANUNG FÜR EINE SCHRUMPFENDE STADT

### 2.1 Beteiligung

Von Anfang an wurden alle wesentlichen Akteure in den Planungsprozess einbezogen. Dabei wurde – je nach Interessenslage und Ansprechbarkeit – unterschiedliche Formen gewählt. Für Wirtschaftsakteure, Wohnungsunternehmen sowie Vertreter von grünen Belangen wurden Arbeitsgruppen mit regelmäßigen Arbeitsterminen eingerichtet. Das hat es möglich gemacht, die tatsächlichen Probleme zu identifizieren und einen Rahmenplan zu entwickeln, der eine gemeinsame Leitlinie für den Transformationsprozess darstellt. Den Bürgern wurden zunächst Workshops zur gesamtstädtischen Entwicklung und zur Aufwertung des unmittelbaren Wohnumfeldes angeboten, bei allerdings eher geringer Mitwirkungsbereitschaft. Die Sorgen der Menschen waren sehr viel konkreter: Verlust des Arbeitsplatzes, Angst vor einem eventuellen Umzug, wirtschaftliche Probleme, Gesundheits- und auch Drogenprobleme, Schwierigkeiten in der Familie. Seit mehr als 10 Jahren können sie sich nunmehr an das Südstadtbüro wenden, wo das Stadtteilmanagement nicht nur Informationen und Hilfe bereitstellt, sondern auch die vielfältigen Aktivitäten privater und öffentlicher Träger sozialer Dienste und Projekte koordiniert. Diese auf die persönlichen Nöte der Menschen in einem Transformationsprozess zugeschnittenen Angebote haben wesentlich dazu beigetragen, dass Problemlagen frühzeitig erkannt werden konnten und dass der Transformationsprozess ein hohes Maß an Akzeptanz erfährt. Dazu haben auch die Wohnungsunternehmen beigetragen, die einen sehr intensiven Dialog mit ihren Mietern aufgebaut haben und durch eine mit der Stadt abgestimmte offene Informationspolitik über die Entwicklungen in der Südstadt den Menschen klare Perspektiven aufzeigen konnten. Wenn Häuser für den Abriss freigezogen werden mussten, konnte das Umzugsmanagement der Wohnungsunternehmen den Mietern sanierte Wohnungen an langfristig stabilen Standorten anbieten, der Umzug hat in aller Regel eine Verbesserung der Wohnsituation bedeutet. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die Bereitschaft der Mieter zur konstruktiven Mitwirkung groß war.

### 2.2 Integrierter Arbeitsansatz

Probleme einer schrumpfenden Stadt erfordern einen integrierten und koordinierten Planungs- und Umsetzungsprozess. Isolierte Fachkonzepte sind zum Scheitern verurteilt.

Leinefelde hat in Planung und Umsetzung drei Themen zusammengeführt: Wirtschaft, Stadtentwicklung und Ökologie. Diese Themen spiegeln sich in der Projektorganisation und strukturieren den Beteiligungsprozess.

Nur im Zusammenwirken dieser drei Themenschwerpunkte und der darin angesprochenen Fachebenen konnte eine Strategie entwickelt werden, die auch im Schrumpfungsprozess Synergien entwickelt und damit nachhaltig wirken kann. Wesentliche Voraussetzung war dabei, die tatsächlichen Probleme zu identifizieren und nicht – auch wenn dies zunächst politisch opportun erscheinen mag – an den Symptomen herumzulaborieren.

### **2.3 Strategischer Umgang mit einer ungewissen Zukunft**

Zu Beginn des Projektes gab es keinerlei Erfahrung, wie mit sinkenden Einwohnerzahlen und wachsendem Wohnungsleerstand umzugehen sei. Darüber hinaus haben auch die demographischen Prognosen zu viel Unsicherheiten beinhaltet, als dass man darauf eine detaillierte städtebauliche Planung hätte aufbauen können. Aus diesem Grund musste ein Konzept entwickelt werden, das den Weg in die richtige Richtung eröffnet, ohne schon in allen Details abschließende Festlegungen treffen zu müssen. Die Antwort in Leinefelde war ein Rahmenplan, der einen Kernbereich für Stabilisierung und Aufwertung festgelegt hat und die Peripherie der Großsiedlung als Rückbau- bzw. Umstrukturierungsreserve ausweist. Dabei wurde die Kernzone so dimensioniert, dass die hier gelegenen Wohnungen modernisiert werden und auch unter ungünstigen Bedingungen eine hinreichende Nachfrage finden konnten. In der Peripherie hingegen wurden jegliche wertsteigernden Investitionen untersagt, um längerfristig freie Hand für Rückbau oder tiefgreifenden Stadtumbau zu sichern. Damit konnten trotz unsicherer Prognosen der Aufwertungs- und der Rückbauprozess eingeleitet werden mit hinreichender Verbindlichkeit für Kommune, Wohnungsunternehmen und Bürger aber auch mit der notwendigen Flexibilität für eine spätere quantitative oder qualitative Anpassung des städtebaulichen Konzeptes.

Strategisches Denken und Handeln heißt aber auch, sehr weit in die Zukunft und über den Tellerrand der eigenen Gemeinde hinaus zu denken, um gegebenenfalls auf Rahmenbedingungen der eigenen Entwicklung einwirken zu können. Dabei darf es keine Tabus (wie z.B. die Kommunale Neugliederung) geben. Die Stadt Leinefelde hat sich nicht auf die Position der Landespolitik zurückgezogen, sondern durch die Fusion mit dem benachbarten Worbis die Grundvoraussetzungen für eine auch längerfristig funktionsfähige Kommune gelegt.

### **2.4 Hochwertige Architektur als Voraussetzung für eine nachhaltige Transformation**

Es war von Anfang an klar, dass sich Investitionen in die Modernisierung der Plattenbauten nur dann rechtfertigen lassen, wenn sie zu so hochwertigen Ergebnissen führen, dass die Wohnungen in der Konkurrenz mit anderen Wohnformen und mit Neubauten das bessere Angebot sein würden, und zwar sowohl was den Gebrauchswert, die Gestalt als auch die Kosten anbelangt. Gleiches gilt für das Wohnumfeld und den öffentlichen Raum. Der Bürger entscheidet sich nicht nur für eine Wohnform und eine konkrete Wohnung, er entscheidet sich für einen Standort. Das beinhaltet auch die Qualität der sozialen Infrastruktur, wo Leinefelde sowohl was die Vollständigkeit des Angebots als auch die gestalterische und funktionale Qualität anbelangt landesweite Maßstäbe gesetzt hat. Um diesen hohen Standard zu erreichen, wurden in Leinefelde alle größeren Umbauprojekte über Architektenwettbewerbe entschieden und gebaut. Die mit Architektenwettbewerben verbundene öffentliche Aufmerksamkeit muss auch als Chance gesehen und genutzt werden, Politik, Projektträger und Bürger in einem kontinuierlichen Diskurs über Architektur zu qualifizieren. Moderne Architektur hat in Leinefelde keine Akzeptanzprobleme, da der Hauptaugenmerk nicht auf vordergründige optische Effekte sondern auf eine für den Bürger erfahrbare Verbesserung der Benutzungsqualität gelegt wurde, die ihren eigenen gestalterischen Ausdruck finden konnte.

### **2.5 Prozesssteuerung und Qualitätsmanagement als Grundlagen der Umsetzung**

Stadtentwicklung ist das Ergebnis von Projekten vieler verschiedener Akteure. Im Falle von schrumpfenden Städten ist die besondere Herausforderung, diese Projekte so zu steuern, dass sie auch langfristig nutzbar bleiben und nicht zur Belastung werden. Anders als in Wachstumsphasen können Fehlinvestitionen nicht durch eine nächste Investition korrigiert und refinanziert werden. Es geht also darum, die Projekte in ihrer Abfolge, Ausformung und Qualität auf das Ziel der Nachhaltigkeit auszurichten. Das ist nicht immer einfach, aber die Kommune verfügt insbesondere dann, wenn wie im Stadtumbau Fördermittel eingesetzt werden sollen und können, über einen langen Hebel, den sie im Konfliktfalle allerdings auch konsequent nutzen muss. Besser ist es, den Konflikt dadurch zu vermeiden, dass die Akteure in regelmäßigen Projekttrunden und



mit frühzeitiger Beratung in den Gesamtprozess eingebunden werden und damit die Ziele der Transformation und ihre Konsequenzen für das eigene Vorhaben besser nachvollziehen können.

## 2.6 Kommunale Führungsaufgabe

Die Verantwortung für Stadtentwicklung und das Gemeinwesen und insbesondere den sozialen Zusammenhalt liegt ausschließlich in Händen der Kommune. Demographischer Wandel und schrumpfende Städte stellen hier eine ganz besondere und neue Herausforderung dar. Es gibt keinen individuellen, spekulativen Mehrwert zu verteilen, es geht vielmehr darum, die geringen Handlungsspielräume so zu nutzen, dass für das Gemeinwesen eine reale und qualitätvolle Zukunftsperspektive entsteht. Dies erfordert zunächst die grundsätzliche Anerkennung der neuen Situation und entschlossenes und zielgerichtetes Handeln von Politik und Verwaltung. Wenn der Oberbürgermeister oder Bürgermeister, wie in Leinefelde, die Transformation zur Chefsache macht, ist eine wichtige Weiche in Richtung Erfolg gestellt. Gerade unter Schrumpfungsbedingungen muss die Kommune den Prozess der Stadtentwicklung nicht verwalten, sie muss ihn gestalten und dynamisieren. Dazu muss sie auch bereit sein, durch eine konsequente Liegenschaftspolitik schwierige Aufgaben solange in die Hand zu nehmen, bis sie als Selbstläufer unter Marktbedingungen funktionieren können.

## 3 SCHLUSSFOLGERUNG

Erfolgreiche Steuerung der Stadtentwicklung unter Schrumpfungsbedingungen ist möglich. Dazu bedarf es allerdings einer breit angelegten und permanenten Beteiligung aller Akteure, eines fachübergreifenden integrierten Planungsansatzes, eines strategisch angelegten Handlungskonzeptes, hoher architektonischer Qualität der Maßnahmen und eines konsequenten Prozess- und Qualitätsmanagements unter der aktiven und aktivierenden Führungsrolle der Kommune. Nur im Zusammenwirken dieser Komponenten können die richtigen Probleme erkannt und so bearbeitet werden, dass die Maßnahmen Synergie entfalten und nachhaltig wirken.

## 4 LITERATURHINWEISE

- KIL, Wolfgang: Das Wunder von Leinefelde – eine Stadt erfindet sich neu. Sandstein Verlag Dresden  
 Ich war ein Plattenbau. Monopol, Magazin für Kunst und Leben Nr. 5  
 Acht Stadtvillen in Leinefelde-Worbis. Baumeister, Zeitschrift für Architektur  
 Rückbau schafft Perspektiven. NTI, Neue Thüringer Illustrierte  
 Grüne Achse Leinefelde. Wettbewerbe aktuell, 3/2004, S. 25-26  
 Totgesagte leben länger. Frankfurter Allgemeine Zeitung Feuilleton 02.02.04  
 Stadtumbau Ost 1. Preis. Zwei Jahre Stadtumbau Ost am 27.11.2003, BBR  
 Baukastenprinzip. Platte Plus, VTW  
 Deutscher Städtebaupreis 2003 für die ZukunftsWerkStadt Leinefelde. Garten und Landschaft, 11/2003.  
 Dichter und Denker. Platte Plus, VTW.  
 Preise und Ehungen, Deutscher Städtebaupreis 2003. db, 10/2003 S. 8-9.  
 Stadtumbau Ost – Revitalisierung in Leinefelde. Forum Wohneigentum Heft 3/2003, VHW.  
 Weniger ist mehr. BauNetz.de.  
 Japanischer Garten (japanisch). Landscape design Nr. 29, Herbst 2002  
 Rehabilitation des Physikerquartiers. Architekturjahrbuch 2001, Amt für Wissenschaft und Kunst Frankfurt/Main  
 Mieterzentrum in der Südstadt. Bauwelt 6/2001, S.3  
 Rahmenplan Leinefelde (japanisch). Landscape design Nr. 24, Sommer 2001  
 Vorgehen und Erfahrungen der Stadt Leinefelde beim Stadtumbau seit 1990. Wohnbauinformaton 3/2001, Wohnbund e.V.  
 Großer empfang – Foyer-Umbau in Leinefelde. db, 12/2000, S.43 – 49  
 Rahmenplan Leinefelde (japanisch). Landscape design Nr. 21, Herbst 2000  
 WVl sorgt für attraktives Wohnen in Leinefelde. Wohnen und Bauen in Thüringen 2000, VTW  
 ZukunftsWerkStadt Plattenbau. Bauwelt 17/2000, S. 20 – 29  
 Harmonisierung von Arbeiten und Wohnen. Städtebau und Wohnen im Freistaat Thüringen, Gehring Verlagsgesellschaft mbH  
 Leinefelde hat seine Risiken in Chancen umgewandelt. Städtebau und Wohnen im Freistaat Thüringen, Gehring Verlagsgesellschaft mbH  
 Sicheres Wohnen bei kalulierbaren Mieten. Städtebau und Wohnen im Freistaat Thüringen, Gehring Verlagsgesellschaft mbH  
 WVl: auch in Zukunft mit innovativen Ideen für einen hohen Wohnkomfort. Städtebau und Wohnen im Freistaat Thüringen, Gehring Verlagsgesellschaft mbH