

Papenburg kann mehr – Projekte, Ideen und Umsetzung (Denkschrift)

Inhalt (Auszug)

Papenburg kann mehr – Projekte, Ideen und Umsetzung (Denkschrift)	1
38. Das 100-Millionen-Euro-Investitionsprogramm	1
39. Das Papenburger Vier-Säulen-Modell	2

38. Das 100-Millionen-Euro-Investitionsprogramm

Die Grundlage, um Papenburgs Infrastruktur zu modernisieren, die Wirtschaft zu stärken und die Stadt zukunftsorientiert abzusichern, sind langfristig geplante Investitionen. Der dafür vorgesehene Rahmen beträgt **bis zu 100 Millionen Euro über die nächsten fünf bis zehn Jahre und darüber hinaus**.

Die Finanzierung wird aus Investitionskrediten, Fördermitteln von Land, Bund und Europäischer Union, Beteiligungen weiterer öffentlicher Träger sowie geeigneten privaten und unternehmerischen Partnerschaften zusammengesetzt. Die genaue Finanzierung jedes einzelnen Vorhabens wird nach dem Papenburger Vier-Säulen-Modell aufgebaut.

Vorgesehene Aufteilung

- **30 Millionen Euro:** Straßen, Gehwege, Radwege und Beleuchtung
- **20 Millionen Euro:** Kanalisation, Oberflächenentwässerung und Klärwerk
- **8 Millionen Euro:** Kanäle, Gewässerqualität und touristische Wege
- **7 Millionen Euro:** Digitale und technische Versorgungsinfrastruktur
- **5 Millionen Euro:** Regenrückhaltung und Klimaanpassung
- **10 Millionen Euro:** Bildung und Ausbau des Campus Papenburg
- **5 Millionen Euro:** Medizinische Versorgungsprojekte
- **10 Millionen Euro:** Gewerbe- und Industrieansiedlung
- **3 Millionen Euro:** Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung
- **2 Millionen Euro:** Planung, Gutachten und Reserve

Gesamtvolumen: 100 Millionen Euro

Die Aufteilung bildet den fachlichen und finanziellen Ausgangsrahmen. Die einzelnen Beträge werden anhand des tatsächlichen Bedarfs, der verfügbaren Förderprogramme und der jeweiligen Projektentwicklung konkretisiert. Dadurch wissen wir bereits heute, **welche Aufgaben vor uns liegen, welche Größenordnungen erforderlich sind und in welcher Reihenfolge die Projekte vorbereitet werden müssen**.

Diese Summe umfasst unterschiedliche Projekte und Zeiträume. Dazu gehören Stadtentwicklung, Energie, Gesundheit, Tourismus, Infrastruktur, Wasserwege, Bäder und wirtschaftliche Entwicklung.

Ein erheblicher Teil kann über Förderprogramme von Land, Bund und Europäischer Union finanziert werden. Hinzu kommen Beteiligungen von Unternehmen, privaten Partnern und Bürgern sowie eigene wirtschaftliche Erträge.

Für dauerhaft nutzbare Infrastruktur können außerdem Investitionskredite aufgenommen werden. Sie finanzieren Werte, die über viele Jahre genutzt werden und wirtschaftliche oder strukturelle Vorteile für die Stadt erzeugen.

Wir wissen, welche Aufgaben vor uns liegen und welche Größenordnung dafür erforderlich ist. Die Projekte werden zeitlich geordnet, fachlich vorbereitet und entsprechend ihrer Wirkung priorisiert.

39. Das Papenburger Vier-Säulen-Modell

Jedes erfolgreiche Projekt beginnt mit einer Idee, dem festen Willen zur Umsetzung und der Begeisterung, etwas Eigenes aufzubauen. Jeder Unternehmer kennt diesen Anfang: Zunächst gibt es weder eine vollständige Finanzierung noch einen perfekten Plan. Es gibt eine überzeugende Vorstellung davon, was entstehen soll. Daraus werden Partner, Berechnungen und Strukturen entwickelt – und mit jedem erreichten Schritt wächst das Projekt.

Damit aus dieser Vorstellung ein tragfähiges Vorhaben wird, muss frühzeitig die wirtschaftliche Frage beantwortet werden: **Wie kann es funktionieren und wie kann daraus Wertschöpfung entstehen?** Dafür werden Bedarf, Nutzen, Zielgruppen, Einnahmen, Einsparungen, Partner, Finanzierung und späterer Betrieb betrachtet. Erst wenn daraus ein tragfähiges wirtschaftliches Modell entstanden ist, kommt die Verwaltung ins Spiel und klärt, wie es planerisch, rechtlich und organisatorisch umgesetzt werden kann.

Das Papenburger Vier-Säulen-Modell ist an die wirtschaftliche Fall- und Entscheidungsmethodik der Harvard Business School angelehnt und für die kommunale Projektentwicklung weitergeführt. Dabei endet ein Projekt nicht mit seiner Fertigstellung: Von Anfang an wird geplant, wie daraus ein wirtschaftlicher Betrieb mit Einnahmen, Gewinnen und neuer Wertschöpfung entstehen kann.

[Harvard-Fallmethode](#), [Harvard Business Review: Projektphasen](#)

Verwaltung ist unverzichtbar – aber Verwaltung heißt nicht ohne Grund Verwaltung. Ihre Stärke liegt in Rechtssicherheit, Verlässlichkeit, Gleichbehandlung und stabilen Abläufen. Entwicklung verlangt zusätzlich unternehmerisches Denken, Mut, Tempo und die Bereitschaft, kalkulierbare Risiken einzugehen. Für die Verbindung der verwaltungsfachlichen und wirtschaftlichen Sichtweise tragen insbesondere der Bürgermeister und der Erste Stadtrat Verantwortung. Hinzu kommt der Rat als demokratisch legitimierte Vertretung der Stadt und entscheidendes Beschlussorgan.

Untersuchungen zur Innovationsfähigkeit von Städten zeigen, dass stark hierarchische, risikoscheue und ausschließlich regelorientierte Strukturen Entwicklung erheblich behindern können. Deshalb darf eine Stadt, die sich wirtschaftlich entwickeln muss, nicht allein aus einer verwaltungstechnischen Perspektive geführt werden. Die gewählte Spitze muss Chancen erkennen, Verantwortung übernehmen und der Verwaltung den Rückhalt geben, neue Lösungen rechtssicher zu ermöglichen.

[OECD: Innovationsfähigkeit von Städten](#)

Auf dieser Grundlage erhält jedes größere Papenburger Zukunftsprojekt vier verbindliche Säulen:

1. Erste Säule: Projekt und Bedarf

Zu Beginn wird geklärt, welches Problem gelöst werden soll, welchen Nutzen das Projekt schafft und welche fachlichen Voraussetzungen bestehen. Dazu gehören belastbare Zahlen, Vergleichsprojekte, Flächen, Technik und ein realistischer Zeitrahmen.

2. Zweite Säule: Finanzierung

Anschließend werden sämtliche Finanzierungsquellen verbunden: Förderprogramme, Eigenmittel, Investitionskredite, Beteiligungen von Unternehmen, private Investitionen und weitere Partner. Nicht die einzelne Finanzierungsquelle entscheidet, sondern deren sinnvoller Gesamtaufbau.

3. Dritte Säule: Umsetzung und Verantwortung

Für jedes Projekt werden Zuständigkeiten, Partner, Arbeitsschritte und Kontrollpunkte festgelegt. Bürger, Unternehmen, Hochschulen, Fachleute, Verwaltung und Politik werden entsprechend ihren Fähigkeiten eingebunden. Dadurch bleibt erkennbar, wer welche Aufgabe übernimmt und wann Ergebnisse vorliegen müssen.

4. Vierte Säule: Selbstständigkeit und Verstetigung

Bereits bei der Planung wird festgelegt, wie das Projekt nach der Aufbauphase dauerhaft eigenständig weitergeführt werden kann. Wo es möglich ist, wird es wie ein Unternehmen in eine selbstständige wirtschaftliche Struktur überführt. Das Ziel besteht nicht nur darin, die laufenden Kosten zu decken: Das Projekt soll Einnahmen und Gewinne erwirtschaften, neue Investitionen finanzieren und die Wertschöpfung dauerhaft in Papenburg halten.

Für jedes Projekt wird künftig ein einheitliches Deckblatt als Bestandteil der im Ratsinformationssystem hinterlegten Beschlussvorlage geführt. Ergänzend zu den vier Säulen bildet es die zentralen Steuerungsgrößen Zeit, Kosten, Leistung und Risiken ab, sodass Sachstand, Verantwortlichkeiten, Finanzierung und nächste Schritte auf einen Blick nachvollziehbar sind.

[Geschäftsordnung des Rates der Stadt Papenburg](#)

Entwicklung bedeutet nicht, jeden Fehler zu verhindern. Wer seine gesamte Energie darauf verwendet, sich abzusichern und niemals angreifbar zu machen, arbeitet zwangsläufig auf Sparflamme. Unternehmer wissen, dass gerade dort die größten Lerneffekte entstehen, wo nicht alles wie geplant funktioniert. Entscheidend ist, Fehler früh sichtbar zu machen, ihre Ursachen auszuwerten und das Projekt anschließend besser und erfolgreicher fortzuführen.

Durch die verbindliche Fortschreibung bleibt bei jeder Entscheidung der gesamte Fall im Blick: Nutzen, Beteiligte, Finanzierung, Zeit, Kosten, Leistung, Risiken und wirtschaftliche Wirkung. Projekte werden nicht nur fertiggestellt, sondern zu selbstständigen Betrieben entwickelt, die ihre Kosten tragen, Gewinne erwirtschaften und dauerhaft Wertschöpfung für Papenburg schaffen.