

Agnes Förster, Fee Thissen

# Kommunikative Praxis reflektieren

Mit der Fallbringer-Methode zum wer? wann? wie? was? in partizipativen Stadtentwicklungsprozessen

*Seit vielen Jahren werden zu unterschiedlichsten Planungsaufgaben dialogorientierte Stadtentwicklungsprozesse gestaltet. Um in diesen kommunikativen Tätigkeiten Stolpersteine und Erfolgsfaktoren zu identifizieren, bedarf es der Reflexion – während und im Anschluss an die Prozesse. Im praktischen Alltag fehlen den Beteiligten dazu zumeist Zeit, Raum und Gesprächspartner. Das »Praxisforum partizipative Stadtentwicklung« bietet Gelegenheit zum »Blick zurück nach vorn«. Mithilfe einer Analysematrix und der Fallbringer-Methode werden Prozesse aus dem Alltag von Praktikern reflektiert, Herausforderungen und Erfolge diskutiert sowie Anregungen für den weiteren Umgang mit den Prozessen erarbeitet.*

**Agnes Förster**, 1976, Dr.-Ing., Leitung des Studio | Stadt | Region in München. Räumliche Konzepte, kommunikative Prozesse und angewandte Forschung zur Stadt- und Regionalentwicklung



**Fee Thissen**, 1981, Dr.-Ing. Arch., Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung der RWTH Aachen. Lehre und Forschung zu den Themen Partizipation, Kommunikation, Redevelopment; seit 2007 verschiedene Praxisprojekte



Partizipation ist seit mehr als zwei Dekaden ein fester Bestandteil kommunaler Planungsaufgaben. Daran beteiligt sind und werden Bürger, Politiker, Marktakteure, die verschiedenen Ämter der Verwaltung et cetera. Die Bedeutung von geplanten und meist öffentlich verantworteten Beteiligungsprozessen wird durch Forderungen nach ‚mehr Beteiligung‘ hervorgehoben – seitens der Stadtentwicklungspolitik z.B. mit der Leipzig-Charta von 2007 (vgl. BMVBS, 2012, S. 11; BMVBS, 2007, S. 5ff.) und seitens der Bürger – unter anderem durch Proteste, die mit ‚Stuttgart 21‘ (vgl. Wulforst, 2013, S. 1) ihren Höhepunkt fanden. Um erfolgreiche Kooperationen zu ermöglichen und Planungsaufgaben im Sinne des Gemeinwohls zu lösen, werden in den Prozessen Meinungsbilder eruiert, Interessen abgewogen und Möglichkeiten des gemeinsamen Handelns erkundet. Im Rückblick auf 10 Jahre Leipzig-Charta und Nationale Stadtentwicklungspolitik wird festgestellt: „Nur über eine intensive Partizipation wird in den Stadtgesellschaften ein breiter Konsens über die notwendigen Weichenstellungen beziehungsweise der in vielen Konfliktfällen unumgängliche Interessenausgleich erreicht werden können“ (BBSR, 2017, S. 166). Um für laufende oder zukünftige Prozesse aus bereits gewonnenen Erfahrungen zu lernen, bedarf es neben personellen und finanziellen Ressourcen sowie Fach- und Moderationskenntnissen Raum und Zeit zur Reflexion.

Das »Praxisforum partizipative Stadtentwicklung« bietet Gelegenheit zum »Blick zurück nach vorn«. Mithilfe einer Analysematrix und der Fallbringer-Methode werden Prozesse aus dem Alltag von Praktikern reflektiert, Herausforderungen und Erfolge diskutiert sowie Anregungen für den weiteren Umgang mit den Prozessen erarbeitet. Zu den Teilnehmenden zählen Mitarbeiter der öffentlichen Hand, freie Planer und weitere interessierte Fachleute. Ziel des Workshops ist die Fachkompetenz der Praktiker hinsichtlich der Kommunikationsebenen, dem Verfahrensaufbau und der Durchführung von Beteiligungsprozessen zu stärken. Dazu werden unter anderem anhand von

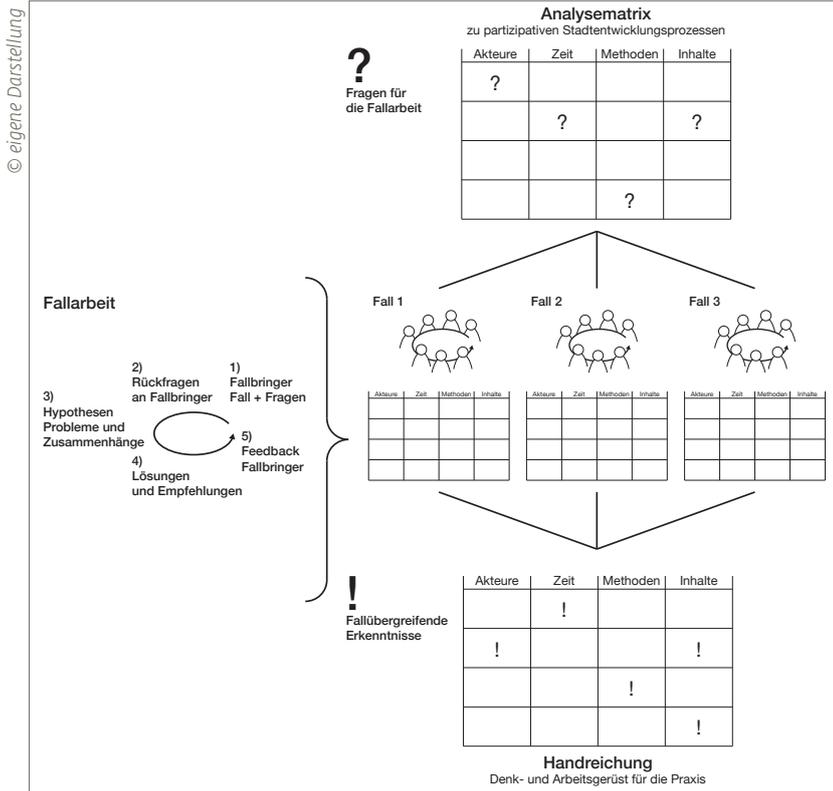


Abb. 1: Methodische Schritte im Praxisforum

Fallbeispielen aus der täglichen Arbeit der Teilnehmenden, Probleme und Erfolgsfaktoren diskutiert und gemeinsam Hinweise für die Praxis erarbeitet.

In diesem Beitrag wird den Fragen nachgegangen: Wo stehen wir mit Blick auf kommunikative Praxis in Stadtentwicklungsprozessen? Wie kann kommunikative Praxis reflektiert werden? Was lässt sich inhaltlich wie methodisch aus dem Beispiel »Praxisforum« mitnehmen?

## Kommunikation und Komplexität in Stadtentwicklungsprozessen

„Stadtentwicklung ist immer auch ein Kommunikationsprozess“ (Ginski & Selle, 2015, S. 2). Das bedeutet: Städte wandeln sich nicht nur äußeren Rahmenbedingungen, Marktkräften, Standortentscheidungen et cetera zufolge, sondern sie werden entwickelt – von vielen Akteuren auf vielfältige Art und Weise (vgl. Albers, 2007). Dabei gilt es nicht nur Stadtentwicklung im Dialog zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft zu gestalten. Eine solche bilaterale Betrachtungsweise – ‚die Stadt‘ versus ‚die Öffentlichkeit‘ – wird, das haben verschiedenste Wissenschaftler in den letzten Jahren verdeutlicht – den Kommunikationserfordernissen nicht mehr gerecht (vgl. Willinger, 2011, Arbter, 2012, Ginski & Selle, 2015, Förster & Ramisch, 2016). Spätestens in den 90er Jahren wandelte sich das Planungsverständnis weg vom Bild der hoheitlichen Planung hin zur Kooperation mehrerer Akteure (vgl. Selle, 2013). Damit wird deutlich: Wenn von Partizi-

pation, Mitwirkung und Beteiligung die Rede ist, geht es nicht nur um die Einbindung der Zivilgesellschaft, sondern auch um die Kommunikation in einer Akteursvielfalt zwischen öffentlicher Hand, Politik und Marktakteuren (vgl. Fugmann, 2018a und 2018b).

Damit nehmen Vielfalt und Komplexität der Kommunikationsaufgaben in der Stadtentwicklung deutlich zu. Im Vergleich zu vor ein bis zwei Jahrzehnten sind heute in städtischen Verwaltungen und bei Vorhabenträgern mehr Mitarbeitende häufiger, über eine längere Zeit in vielschichtige Kommunikationsprozesse eingebunden und mitgestaltend am Werk. Der Bedarf nach Erfahrungsaustausch und methodischem Wissen zu diesen Prozessen steigt. Forschungserkenntnisse darüber, wie die Kommunikation zwischen Akteuren gestaltet wird, sind noch jung. Um jenseits etablierter Routinen bei Stadtentwicklungsaufgaben in und mit der Akteursvielfalt handlungsfähig zu werden, müssen Kommunen, Planungsbüros, Immobilienwirtschaft und weitere Beteiligte Kommunikationsstrukturen aufbauen und neue Wege zum gemeinsamen Entwickeln von Stadt finden – und gehen. Das ist in der praktischen Umsetzung teilweise umstritten, vor allem aber mit

vielen Herausforderungen verbunden. Ein Grund dafür ist, dass die Akteure die Planungs- und Kommunikationsaufgaben aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, individuellen Zielen und Interessen folgen und jeweils über spezifische Einflussmöglichkeiten verfügen (vgl. Thissen, 2017).

Wie sich das auf die Praxis auswirkt, welche unterschiedlichen Wege sich bei der Kommunikation zwischen vielen Akteuren in Stadtentwicklungsprozessen ergeben, wurde an anderer Stelle bereits umfassend beschrieben (vgl. Ginski & Selle, 2016). Doch welche Möglichkeiten zum Reflektieren der praktischen Erfahrungen damit gibt es? Monitoring, Kritikfähigkeit und Gespür für die Planungssituation sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung und Steuerung kommunikativer Prozesse (Förster, 2014, S. 309-310). Eine Kultur der - kritischen - Reflexion eigener Erfahrungen kann Verantwortliche in der Praxis in ihren kommunikativen Aufgaben stärken. Auch ist der Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Projekten, Institutionen und Kommunen eine wichtige Quelle kollektiven Lernens. Erste Erfahrungen dazu konnten in einem »Praxisforum partizipativer Stadtentwicklung« gesammelt werden.

## Kommunikative Praxis reflektieren: im »Praxisforum«

Das »Praxisforum partizipative Stadtentwicklung« bildet einen Rahmen für Teilnehmende aus Verwaltungen, freien Planungsbüros und Prozessbegleitern, in dem fachliche Hintergründe

vermittelt und eigene Erfahrungen aus dem praktischen Alltag mit Prozessen reflektiert werden. Das Praxisforum wird als ein-tägige Fortbildungsveranstaltung als Workshop angeboten und wurde innerhalb von zwei Jahren in mehreren deutschen Städten bisher viermal durchgeführt. Der angestrebte Teilnehmermix wurde in allen Veranstaltungen erreicht, es waren jeweils Akteure aus unterschiedlichen Bereichen – und mit verschiedenen Perspektiven auf die Prozesse – vertreten. Das Angebot wurde von Berufseinsteigern und langjährig erfahrenen Planern gleichermaßen angenommen.

Den Kern bei der Reflexion von Erfahrungen mit Prozessen stellt die Fallarbeit dar. Dazu bringen die Teilnehmenden in einem »Marktplatz der Fälle« Prozesse ein, zu denen sie Planungs- und Kommunikationsaufgabe sowie die damit verbundenen Herausforderungen vorstellen. Die Prozesse reichten in den Veranstaltungen von »Bürgerbeteiligung bei der Umgestaltung eines Platzes« über »Beteiligung bei der Erarbeitung von Integrierten Handlungskonzepten zu Stadtteilen« bis hin zu »gesamstädtischen, in die Zukunft gerichteten Stadtentwicklungskonzepten«. Im Praxisforum wurden damit unterschiedlich komplexe Planungsfälle mit jeweils unterschiedlichen Herausforderungen in den Kommunikationsaufgaben eingebracht. Die Fälle eint das Bedürfnis der Fallbringer, wichtige Knackpunkte und offene Fragen gemeinsam mit den Teilnehmenden im Praxisforum zu diskutieren.

Als »Werkzeug« für die Reflexion der Prozesse dient eine Analysematrix mit 16 Fragestellungen, die nach Unterthemen gegliedert den Rubriken Akteure, Zeit, Methoden, Inhalte zugeordnet sind. Zugrunde liegt die Vermutung, dass sich aus den unterschiedlichen Praxisfällen wiederkehrende Stell-schrauben erfolgreicher Prozesse identifizieren lassen (vgl. Förster, 2014). Zentrale Fragen lauten:

- Akteure – Wer ist mit welcher Rolle an den Prozessen beteiligt? Wer steuert den Prozess? Wer fehlt?
- Zeit – Wann beginnen, wann enden Prozesse? Wie kann Kontinuität gewährleistet werden? Wie verändern sich die oft langfristigen Prozesse mit der Zeit?
- Methoden – Gibt es zu Beginn eine Prozessarchitektur oder entwickelt sich die Kommunikation im Laufe des Verfahrens? Welche Formen und Methoden haben sich zur Einbindung von wem und warum bewährt?
- Inhalte – Welche inhaltlichen Ziele werden von wem verfolgt? Welche Inhalte werden tatsächlich behandelt? Wie wird die Verknüpfung von fachlichen Planungsinhalten und Themen der Kommunikation gestaltet?

Die Matrix übernimmt bei der Reflexion zwei Funktionen: 1. leiten die Fragen eine systematische Diskussion und Reflexion der Fälle an. 2. lassen sich die gesammelten Erkenntnisse aus den diskutierten Prozessen den Themen zuordnen, womit ein über die Einzelfälle hinausgehender Lernprozess angestoßen wird.

Neben diesem »Werkzeug« wurde bei der Fallarbeit eine – der Psychologie entlehnte – Methode hinzugezogen: die Fallbringer-Methode, auch kollegiale Fallbesprechung oder kollegiales Coaching genannt. Der systemische Grundgedanke ist, dass Lernen durch Perspektivenwechsel, Fragen und eigene Einsicht unterstützt wird. Die Methode folgt einer klaren Struktur, schult die Fragenkompetenz und hält die Teilnehmenden an, keine zu frühen Ratschläge zu geben. Eine wesentliche Voraussetzung bei der Anwendung der Methode ist, dass die Teilnehmenden offen über Herausforderungen, Blockaden und Stolpersteine sprechen können, da innerhalb der Gruppe Vertrauen und Offenheit gegeben sind, sie aber im geschützten Raum sprechen und eine Verschwiegenheit nach außen vereinbart wird (vgl. Lippmann, 2013, Ehmeyer, 2016).

Die Teilnehmenden ordnen sich den vorgestellten Prozessen zu und kommen in Kleingruppen zusammen. Der »Fallbringer«, also derjenige, der den Prozess vorgeschlagen hat und ihn aus der eigenen Berufspraxis kennt, stellt Ausgangslage, Aufgabe, Stand der Dinge samt Fragen und Herausforderungen vor. Nach einer Rückfragerunde entwickeln die anderen Gruppenmitglieder gemeinsam Hypothesen zu Zusammenhängen und Problemen – bezogen auf die Themen Akteure, Inhalte, Methoden und Zeit. Der Fallbringer hört zu, ohne zu intervenieren. Erst nachdem dem Fallbringer die verschiedenen Hypothesen beschrieben wurden, sammelt er diese anderen Sichten auf den Prozess und kann neue Handlungsmöglichkeiten in den Blick nehmen. Die Gruppe unterstützt ihn beim Generieren von Lösungen und erarbeitet Empfehlungen an den Fallbringer. Wenn es sich bei dem Fall um einen laufenden Prozess handelt, legt der Fallbringer auf der Basis der Anregungen nächste konkrete Schritte fest. Auch die anderen Gruppenmitglieder halten fest, was sie aus dem Fall für sich und ihre Berufspraxis lernen.

Nach einem Austausch im Plenum über die verschiedenen Fälle und die Erkenntnisse, die daraus gezogen wurden, gehen die Teilnehmenden in die Kleingruppenarbeit zurück, um die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Praxisforum mit Blick auf die vier zentralen Themen der Matrix – Akteure, Zeit, Methoden, Inhalte – zusammenzufassen. Im Verlauf des Tages



Abb. 2: Die gefüllte Matrix am Ende des Tages

© eigene Darstellung

und insbesondere in der gemeinsamen Schlussreflexion füllt sich die Analysematrix mit Erkenntnissen und Antworten auf die darin gestellten Fragen.

### Lernen von der Fallarbeit: Akteure, Zeit, Methoden und Inhalte

Die vier durchgeführten Praxisforen zeigen wichtige Fragen, Knackpunkte und Erfolgsfaktoren auf:

**Akteure.** Übersicht in der Vielfalt der Akteure zu gewinnen, wird als eine Schlüsselaufgabe wahrgenommen. Diskutiert wurden zwei gegenläufige Strategien. Einerseits erscheint es wichtig, die - vielen - Stimmen der Stadtentwicklung öffentlich sichtbar und transparent zu machen. Dazu gehört unter anderem auch, auf diejenigen zuzugehen, welche sich selbst nicht melden. Andererseits sollten Akteure gemäß ihrem Einfluss und ihrer Handlungsfähigkeit identifiziert und gezielt angesprochen werden. Schlüsselakteure, Multiplikatoren, Meinungsmacher entscheiden den Verlauf eines Projekts wesentlich, denn partizipative Prozesse finden nicht losgelöst von bestehenden Machtstrukturen und Ressourcenverteilungen statt. Die gezielte Auswahl und Ansprache dieser - wenigen - Akteure wird daher als genauso wichtig angesehen.

Die präzise Definition und Gestaltung der Rollen der verschiedenen Akteure ist eine wichtige Aufgabe in den Prozessen. Dabei sind Rollen und Interessen der Akteure eng miteinander verknüpft. Die Fallbringer hatten in den diskutierten Fällen zumeist Aufgaben im Projektmanagement oder in begleitender Beratung und Unterstützung, ob als Teil der Verwaltung oder als extern beauftragte Planer und Büros. Aus dieser mitsteuernden Perspektive wurde vielfach gefragt: Wem gehört der Prozess? Es wurde erkannt, dass Ownership und Teilhabe als Quellen tiefer Motivation für die Prozesse genutzt werden können. Sie fordern Akteure heraus, die Position des Bewerbers und Forderns zu verlassen und Engagement und eigene Verantwortung einzubringen. Andere Fragen in den Praxisforen lauteten: Ist es legitim, Bürger zu lenken? Wenn ja, aus welcher Rolle heraus? Braucht es eine starke Führung und eine sichtbare Persönlichkeit, um im komplexen Akteursnetz handlungsfähig zu werden? Wer kann und muss das leisten? Welche Rollen werden denjenigen eingeräumt, die mit Eigentum, Geld oder Beziehungen ein Projekt maßgeblich beeinflussen? Die Reflexion der Rollen erscheint notwendig und wertvoll: Sie fördert Widersprüche zu Tage und legt wichtige Grundlagen für die Prozessgestaltung.

Die Bedeutung der Politik wurde in allen Praxisforen intensiv diskutiert. Aus Verwaltungssicht wurde vielfach darauf hingewiesen, dass die Prozesse zu Beginn mit der Politik abgestimmt werden müssen, damit diese beschlossen und bei der Verwaltung bestellt werden können. Die politische Legitimation sollte den Prozessen vorausgehen. Jedoch wird in der Praxis vielfach eine zurückhaltende, abwartende und beobachtende Haltung der Politik festgestellt. Die Politik nutzt die Prozesse zur eigenen Meinungsbildung und Positionierung.

Die Politik ist oftmals zugleich Auftraggeber und Adressat der Prozesse. Politikbeteiligung ist daher als eigene Säule partizipativer Prozesse bedeutend. Diese wird aus Perspektive der Teilnehmenden im Praxisforum aber heute vielfach unzureichend berücksichtigt. Hier spielt das komplexe Dreiecksverhältnis hinein zwischen Politik, welche die Prozesse bestellt, Verwaltung, welche die Prozesse steuert, und Bürgern, Interessensgruppen und weiteren Akteuren, welche mit den Prozessen adressiert werden.

**Zeit.** Die Projektsteuerung ist eine zentrale und komplexe Aufgabe, welche eng mit der institutionellen Struktur der Beteiligungsprozesse verknüpft ist. Die eingebrachten Fälle im Praxisforum waren zumeist hoheitlich initiiert und getragen oder, im Fall von nicht-öffentlichen Vorhabenträgern, vor und während der Bauleitplanung von den Kommunen begleitet. In diesen partizipativen Prozessen spielen verschiedene Verfahrensschritte zusammen, die unterschiedlichen Logiken und Regularien folgen: Wettbewerbe, Vergabeprozesse, Förderanträge, Schritte der fachlichen Bearbeitung und Baurechts-schaffung, politische Beschlüsse. In den Verwaltungen ist eine hohe fachliche Kompetenz erforderlich, die sich an externe Berater nur bedingt abgeben lässt. Denn die Projektsteuerung ist eng mit internen Abstimmungsprozessen der Verwaltungen oder Vorhabenträger und kritischen Fragen der Strategie, der Kommunikation und des Risikomanagements in einem Projekt verbunden. Eine abgestimmte Prozessarchitektur, welche von Verwaltung wie Politik gleichermaßen getragen wird, wird als notwendige Grundlage für das Vorgehen erachtet. Dabei ist es wichtig, Phasen des internen Vorlaufs und den Moment der Veröffentlichung des Projekts mit den nachfolgenden Prozessschritten zu unterscheiden und präzise zu planen.

Prozesse brauchen Zeit, aber Zeit ist knapp! Diese zentrale Erkenntnis auf einem der Praxisforen führt die Rolle von Zeit als Gestaltungs- und Einflussgröße auf die Prozesse vor Augen. Die Dauer planerischer Verfahren steht der Dynamik städtischer Entwicklungen und Themen gegenüber. Toten Phasen im Projekt, auftretenden Verzögerungen und Problemen sollte mit Transparenz und Kontinuität in der Kommunikation begegnet werden (siehe Abb. 3). Diskutiert wurden der Umgang mit verschiedenen Geschwindigkeiten im Prozess und die Frage nach einer sequentiellen oder parallelen Kommunikationsstrategie.

Fehlerfreundlichkeit und Flexibilität im Prozess stellen zentrale Herausforderungen dar. Eine abgestimmte Prozessarchitektur gibt Orientierung, sie sollte aber zugleich Lernen im Prozess zulassen und anpassbar sein. Unvorhergesehenes, Verzögerungen, neue Impulse und Erkenntnisse sind Thema in fast allen Praxisfällen. Oftmals wächst der Prozess im Prozess, die Verfahren formen sich nach und nach und haben ein offenes Ende. Parallel dazu entwickeln und wandeln sich die Planungsinhalte. Umso wichtiger erscheinen Meilensteine, auch um im Prozess politische Verbindlichkeit zu sichern. Der Erfahrungsaustausch zum Faktor Zeit, den Anforderungen an die Prozessarchitektur und dem gleichzeitigen Bedarf nach anpassbaren Vorgehensweisen verweist auf die Chancen ei-

nes agilen Projektmanagements für partizipative Prozesse, wie es in der Softwareentwicklung seit knapp 20 Jahren entwickelt und praktiziert wird (vgl. Seiber 2004, Kluge 2008).

Methoden. Damit die einzelnen Schritte und Methoden im Verfahren positiv wirken können, gilt es Gestaltungsspielraum und Grenzen klar zu definieren und zu kommunizieren. Was ist inhaltlich verhandelbar, was nicht? In jedem Schritt sollten eine präzise Fragestellung formuliert und nicht veränderbare Rahmenbedingungen offengelegt werden.

Das Aufbereiten und Systematisieren von Informationen wird als wichtige Grundlage benannt, um die inhaltliche Komplexität der Planungen und die vielfältigen Anliegen und Anregungen der beteiligten Akteure zu strukturieren und damit handlungsfähig zu werden.

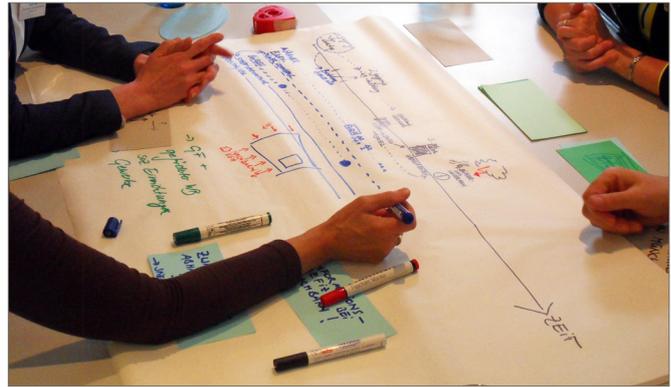
Perspektivenwechsel als methodisches Prinzip hilft, Positionen der verschiedenen Akteure mit ihren jeweiligen Rollen zu veranschaulichen und zu verstehen. Handlungsspielräume und Zwänge der Akteure sollten offen angesprochen werden. Die Vernetzung der verschiedenen Sphären der Beteiligten wird als eine zentrale Aufgabe in partizipativen Prozessen benannt. Damit sollen Positionen beweglich und ein Umdenken bei den Akteuren angeregt werden.

In einem klaren Raumbezug und einer Anschaulichkeit der planerischen Inhalte wird die Chance gesehen, Interesse und Motivation an Projekten wie Prozessen zu fördern. Das Visualisieren kann mit Hilfe von Karten, Skizzen und Diagrammen erfolgen, aber auch mit Modellen, Begehungen und Führungen vor Ort.

Inhalte. In den Praxisforen wurde deutlich, dass in den Prozessen ein Spannungsbogen der Inhalte zu entwickeln und in den Dialog einzuspeisen ist: vom Rückblick über die Ausgangslage zur Zielsetzung. Erwartungen, Befindlichkeiten und Begehrlichkeiten der verschiedenen Akteure gehören genauso dazu wie die planerischen Grundlagen, Lösungsansätze und Festlegungen. Eine wichtige Herausforderung ist es, die Inhalte über die verschiedenen Phasen der Prozesse zu transportieren. Aus Perspektive der Teilnehmer der Praxisforen benötigen breit angelegte partizipative Prozesse eine integrierte Sicht auf Planungsinhalte und ihre anschauliche Vermittlung.

In den partizipativen Prozessen stellt sich häufig die Frage nach der Formbarkeit und Wandelbarkeit der Planungsinhalte. Es gilt, Ziele klar zu definieren, damit sie unter den Akteuren hinterfragt und diskutiert werden können. Veränderte Rahmenbedingungen oder weichenstellende Entscheidungen sollten transparent dargestellt werden.

Die Zufriedenheit der beteiligten Akteure hängt maßgeblich von der Wahrnehmung von Wirkung ihres Engagements in den Prozessen ab. Wie hat der Prozess das Ergebnis geformt? Das sichtbar und nachvollziehbar zu machen, ist eine wichtige Aufgabe der Prozessgestaltung. Ergebnisse von Verfahrensschritten sollten zeitnah dokumentiert werden.



© eigene Darstellung

Abb. 3: Gruppenarbeit mit Erarbeitung einer Zeitleiste für einen Münchner Praxisfall

### Lernen von der Reflexion: Denkanstöße und offene Fragen

In allen vier Praxisforen hat die vergleichende Fallarbeit vor Augen geführt, dass die Prozesse keinem allgemeingültigen Schema der Partizipation folgen. Jedes Projekt ist anders! Die Teilnehmer schätzten die individuelle Betrachtung der Fälle und den Austausch der vielfältigen Praxiserfahrungen. Zugleich wurden das Bedürfnis eines Leitfadens, der Orientierung gibt, und der Wunsch nach einer genaueren Betrachtung einzelner Methoden geäußert.

Im geschützten Dialog der Praktiker wurde mehrfach Sinn und Zweck der partizipativen Prozesse hinterfragt. Im Austausch der Erfahrungen wurde deutlich: Die Ziele der Beteiligung sind vielfältig und werden zudem häufig nicht klar ausgesprochen. Doch ohne klare Zielsetzung ist es für die Verantwortlichen innerhalb und außerhalb der Verwaltung schwer, passende Prozesse aufzusetzen. Geht es um politische Legitimation und Akzeptanz von Projekten? Werden Ideengeber und Mitdenker angesprochen? Findet der Dialog mit denjenigen statt, die durch eigene Ressourcen und Aktivitäten das Projekt mittragen? Oder zielen die Prozesse auf das Zusammenleben und die Nachbarschaft vor Ort, welche im Zuge der Projekte gestärkt werden sollen? Je nach Absicht stellen sich andere Aufgaben und Herausforderungen in den Prozessen. Eine drängende Frage der Teilnehmenden war daher auch: Dürfen oder sollen die Prozessgestalter die eigentlichen Ziele der Beteiligung den angesprochenen Zielgruppen transparent machen? Diese Frage verweist auf die Asymmetrie zwischen dem Projektmanagement, welches Formate und Prozesse des Dialogs anbietet, einerseits und den Adressaten, welche im Rahmen der angebotenen Formate und Prozesse ihre Stimmen einbringen, andererseits. Damit verbindet sich eine besondere Verantwortung für diejenigen, welche in der Prozessgestaltung selbst am Hebel sitzen.

Auf das Bedürfnis nach einem Leitfaden reagiert das Praxisforum mit einer Anleitung zu systematischer Reflexion. Auf rezeptartige Lösungen muss angesichts der Vielfalt der Prozesse verzichtet werden. Stattdessen wird ein Denk- und Arbeitsgerüst angeboten, das Orientierung gibt und es erlaubt,

Erfahrungen systematisch zu sichern und zu reflektieren. Dieses kann fruchtbar werden, wenn es auf eine Kultur der kritischen Reflexion in Verwaltung, Planungsbüros, Immobilienwirtschaft und Politik trifft.

Wesentliches methodisches Rüstzeug für eine situative und anpassungsfähige Prozessgestaltung sind analytische, reflexive und systematisierende Methoden. Diese erlauben es, eine komplexe Akteurslandschaft zu erschließen, laufend fortzuentwickelnde Planungsinhalte zu strukturieren und sie in passgenauen Formaten für verschiedene Zielgruppen zugänglich zu machen. Die Konzeption einer Prozessarchitektur ist hilfreich, um Orientierung zu wichtigen Schritten und Meilensteinen wie auch Rollen im Prozess zu geben. Denn: Wer gut vorbereitet ist, kann umso besser auf Unvorhergesehenes und neue Impulse reagieren. ■

## Literatur

- > Albers, G. & Wékel, J. (2007): *Stadtplanung. Eine illustrierte Einführung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- > BBSR (Hrsg.) (2017): *Stadt im Fokus. Perspektiven der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. Positionen des Kuratoriums*. Hagen.
- > BMVBS (Hrsg.) (2012): *5 Jahre LEIPZIG CHARTA – Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Integrierte Stadtentwicklung in den 27 Mitgliedstaaten der EU und ihren Beitrittskandidaten*. Berlin.
- > BMVBS (Hrsg.) (2007): *Integrierte Stadtentwicklung als Erfolgsbedingung einer nachhaltigen Stadt. Hintergrundstudie zur „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ der deutschen EU-Ratspräsidentschaft*. Berlin.
- > Ehmeyer, C. (2016): *Fallbringer-Methode und Fallbesprechung. Eine Kurzbeschreibung*. Unveröffentlichtes Skript.
- > Förster, A. & Ramisch, T. (2016): *Die vielen Akteure der Stadtentwicklung*. In: *RaumPlanung*, Zur multilateralen Kommunikation, Heft 187 / 5-2016, 26-33.
- > Ginski, S. & Selle, K. (2016): *Multilaterale Kommunikation in Prozessen der Stadtentwicklung*. In: *RaumPlanung* 187 / 5-2016, S. 6-7.
- > Lippmann, E. (Hrsg.) (2013): *Coaching - Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- > Seibert, S. (2004): *Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen: PM-Experten zur Zukunft des Projektmanagements*. 25 Jahre GPM: *Projektmanagement im Spiegel der Zeit - Teil 4*. In: *Projektmanagement aktuell* 04/2004, 3-11.
- > Selle, K. (2013): *Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe*. Detmold: Dorothea Rohn Verlag.
- > Willinger, S. (2011): *Partizipation. Stadtentwicklung mit multiplen Öffentlichkeiten*, in: *RaumPlanung* 156/157, 2011.

## Internetseiten

- > Arbter, K. (2012): *Praxisbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Werkstattberichte zur Stadtentwicklung Bd. 127* hrsg. von der Magistrats-Abteilung 18. Wien. Abgerufen von <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/boo08273.pdf>
- > Förster, A. (2014): *Planungsprozesse wirkungsvoller gestalten. Wirkungen, Bausteine und Stellgrößen kommunikativer planerischer Methoden*. Abgerufen von <https://mediatum.ub.tum.de/node?id=1210593>
- > Fugmann, F., Ginski, S., Selle, K., Thissen, F. & L. Zalas (2018a): *Multilaterale Kommunikation in Prozessen der Stadtentwicklung. Querauswertung von 50 Praxisbeispielen*. In: *PT\_Materialien* 40.1. Im Erscheinen ab Februar 2018 unter [http://www.pt.rwth-aachen.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135&Itemid=93](http://www.pt.rwth-aachen.de/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=93)
- > Fugmann, F., Ginski, S., Selle, K. & Thissen, F. (2018b): *Multilaterale Kommunikation in Prozessen der Stadtentwicklung. Katalog von Praxisbeispielen*. In: *PT-Materialien* 40.2. Im Erscheinen ab Februar 2018 unter [http://www.pt.rwth-aachen.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135&Itemid=93](http://www.pt.rwth-aachen.de/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=93)
- > Ginski, S. & Selle, K. (2015): *Kommunikative Vielfalt verstehen. Einführungen in ein Forschungsprojekt zu multilateraler Kommunikation in Stadtentwicklungsprozessen*. In: *pnd-Online* 1|2015. Abgerufen von [http://www.planung-neu-denken.de/fre-ausgaben-mainmenu-63#2015\\_1](http://www.planung-neu-denken.de/fre-ausgaben-mainmenu-63#2015_1)
- > Kluge, Florian (2008): *Projektmanagement in Praxis und Lehre der (Landschafts)Architektur ... ein wenig Chaos gehört dazu*. Abgerufen von <https://d-nb.info/989933628/34>
- > Thissen, F. (2017): *Akteursvielfalt in der Stadtentwicklung*. Abgerufen von <http://www.baladiya.eu/index.php/de/medien/blog>
- > Wulfhorst, R. (2013): *Konsequenzen aus »Stuttgart 21«: Vorschläge zur Verbesserung der Bürgerbeteiligung*. In: *pnd-online* 1|2013. Abgerufen von [http://www.planung-neu-denken.de/fre-ausgaben-mainmenu-63#2013\\_1](http://www.planung-neu-denken.de/fre-ausgaben-mainmenu-63#2013_1)

Schlüsselwörter: Stadtentwicklung, Partizipations- und Kommunikationsprozesse, Prozessarchitektur, Akteure, Kooperation, Beteiligung, Reflexion, Fallarbeit

Keywords: Urban development, processes of participation and communication, design of processes, stakeholder, cooperation, participation, reflection, case studies

Zusammenfassung: Ein »Praxisforum partizipativer Stadtentwicklung« dient der Reflexion von Beteiligungs- und Kommunikationsprozessen, in die viele Akteure eingebunden sind. Anhand von Fallbeispielen aus der Praxis der Seminarteilnehmenden werden mithilfe zweier Methoden (Analysematrix und Fallbringer-Methode) Erfolge und Herausforderungen identifiziert, diskutiert und Handlungsanregungen erarbeitet.

Abstract: A »practice oriented forum for urban redevelopment« serves the reflection of processes, in which many stakeholders participate and communicate. Two methods (analysis matrix and fall-handler method) are used to analyze processes from the daily working life of the seminar participants. Based on case studies successes and challenges of the processes are identified and discussed with the aim to develop recommendations for the further handling.