



Britta Rösener / Klaus Selle (Hg.)

## **Kommunikation gestalten**

Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis  
für die Praxis

DORTMUNDER VERTRIEB FÜR BAU- UND PLANUNGLITERATUR

## **Buchtipp:**

### **Britta Rösener, Klaus Selle (Hg.): Kommunikation gestalten. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis.**

**Kommunikation im Planungsprozess Bd. 3, Dortmund 2005, 346 Seiten, 35 €**

Wie können Kommunikationsprozesse in der Orts-, Stadt- und Regionalentwicklung gestaltet werden? Mit dem Buch „Kommunikation gestalten. ...“ werden zu dieser Frage vielfältige Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis nutzbar gemacht: Rund 100 Autorinnen und Autoren beschreiben prägnant insgesamt über 90 Praxisbeispiele und leiten aus ihnen Erfahrungen und Empfehlungen für Kollegen ab. Ergänzend werden Erfahrungen und Erkenntnisse zu fünf Kommunikationsaufgaben zusammengestellt und ausgewertet. Das Buch bietet damit eine Fülle von Anregungen zur Gestaltung der Kommunikation in Planung und Projektentwicklung.

Beispieltex te und nähere Informationen erhalten Sie auf der Internetseite  
<http://www.pt.rwth-aachen.de/publikationen/kip/kip3.php>.

Buchbestellungen richten Sie bitte an den Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur,  
Telefon 0231/146565, Fax: 0231/147465, [www.dortmunder-vertrieb.de](http://www.dortmunder-vertrieb.de)

aus: Britta Rösener, Klaus Selle (Hg.): Kommunikation gestalten.

Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis.

Kommunikation im Planungsprozess Bd. 3, Dortmund 2005

(Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungskultur)



Ursula Stein

Marion Stock

## Erfolg ist relativ!

### Kooperative Evaluation von Innenstadtprozessen

#### 1. Innenstädte: ein Schwerpunkt kooperativer Stadtentwicklung

Leerstände, Verkehrsprobleme, Sicherheit, Sauberkeit und Umsatzentwicklung in den Innenstädten machen Schlagzeilen und beschäftigen die Kommunalpolitik. Städte erkennen, dass sie aktiv werden müssen, um ihre Anziehungskraft zu erhalten oder wieder zu erlangen. Und sie müssen dabei die Problemsicht, die Ideen und die Ressourcen vieler AkteurInnen integrieren.

Die Zahl der einschlägigen Aktionsprogramme und Forschungsprojekte auf Bundes- und Länderebene wächst. Beispiele dafür sind:

- ▶ ›Ab in die Mitte – die City-Offensive NRW‹ – eine Gemeinschaftsaktion von Städtebauministerium, großen Handelsunternehmen und Städtetag in Nordrhein-Westfalen, die seit 1999 die Vitalisierung der Innenstädte durch Kunst, Kultur, Freizeit und Sport gemeinsam mit Handel und Gastronomie verfolgt – sie wird seit 2003 auch in anderen Bundesländern durchgeführt;
- ▶ ›Werkstatt Innenstadt‹ – ein Programm des Innenministeriums Rheinland-Pfalz, das im Jahr 2004 startet;
- ▶ verschiedene Forschungsprogramme des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, so beispielsweise im Programm ›Experimenteller Wohnungs- und Städtebau‹ die Themen ›Zentren‹ und ›3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung‹.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Einzelbeispiele für Kooperation zur Entwicklung der Innenstädte (vgl. Kotzke, Stein et al. 2002). Angesichts dieser Fülle unterschiedlicher Ansätze stellen sich allerdings auch immer wieder Fragen nach der Wirksamkeit der verschiedenen Vorgehensweisen: Woran ist festzumachen, ob es sich wirklich gelohnt hat, ein Projekt zu initiieren? Wären Geld und Engagement sinnvoller eingesetzt gewesen, hätte man einen anderen Weg eingeschlagen? Woran kann man sich orientieren, will man ein neues Projekt starten?

Zur Beantwortung dieser Fragen muss man die AkteurInnen mit einbeziehen, auf deren Problemsicht, Ideen und Ressourcen man auch für die Lösung der Aufgaben angewiesen ist. Kriterien sind nötig, die es den AkteurInnen ermöglichen, den laufenden oder abgeschlossenen Prozess zu beurteilen, denn Erfolgskontrollen liefern Argumente für die Weiterführung und Neuauflage von Kooperationsverfahren – vor allem im politischen Raum. Nötig ist die Überprüfung des Erfolges aber auch, um den individuellen, subjektiven Eindrücken jedes einzelnen Akteurs eine möglichst objektive Sichtweise auf den Prozess gegenüberzustellen.

Erfolge und Misserfolge müssen hierbei auch in ihren Ursachen sichtbar gemacht werden, um für eine Projektfortführung und die Umsetzung neuer Vorhaben zu lernen.

## 2. Innenstadtkooperation konkret: zwei Fallbeispiele

Die beiden Beispielprojekte dieses Beitrags wurden zur Aufwertung und Konsolidierung von Stadtteilzentren initiiert und kommen aus mittleren Großstädten in Nordrhein-Westfalen: In Bonn leben etwa 310 000 und in Gelsenkirchen rund 270 000 EinwohnerInnen. In beiden Städten legen die Verantwortlichen großen Wert auf einen sorgfältigen Umgang mit Kooperation und Kommunikation. Bonn erarbeitet seit Mitte/Ende der 1990er Jahre systematisch ›Integrierte Handlungskonzepte‹ für die Kernbereiche der wichtigsten Stadtbezirke (siehe auch den Beitrag von Isselmann/Stock in diesem Band). In Gelsenkirchen hat die Arbeit in kooperativen Prozessen spätestens seit der Zeit der Internationalen Bauausstellung Emscher Park Tradition.

Das Grundmuster der Kooperation war dabei jeweils gleich: Werkstätten dienten als zentrale Orte für die Verständigung sowie als Ausgangspunkte für Veranstaltungen zur Einbeziehung der breiten Öffentlichkeit, Details wurden in verschiedenen themen- oder ortsbezogenen Arbeitskreisen diskutiert. Das bearbeitete Themenspektrum war in beiden Fällen zunächst sehr weit gefächert; das Spektrum reichte von sozialen Aspekten über Verkehr und Städtebau bis hin zu wirtschaftlichen Themen. Im Laufe der Arbeit lag der Fokus in beiden Kooperationsvorhaben zumindest streckenweise auf politisch brisanten, großen Investitionsvorhaben, die erhebliche Auswirkungen auf das städtische Erscheinungsbild sowie auf die Wirtschaft vor Ort haben.

In beiden Städten versuchte man, möglichst alle im Stadtteil aktiven Gruppen einzubeziehen. Beteiligt waren VertreterInnen der klein- und mittelständischen Wirtschaft, verschiedener öffentlicher und privater Institutionen sowie Mitglieder aus diversen Vereinen, Verbänden oder Kirchengemeinden. Vertreten waren zudem verschiedene Ressorts der Stadtverwaltung (schwerpunktmäßig die Stadtplanungsämter) sowie Ver-

treterInnen der lokalen Politik. Unterstützt wurden die Prozesse hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen Belange in beiden Fällen von einem Planungsbüro, in Gelsenkirchen auch von einem Fachgutachter zum Thema Einzelhandel. Die Moderation der Werkstätten wurde jeweils einem externen Team übertragen.

Hinsichtlich der Gestaltung der Kommunikationssituation zeigen sich in den Kooperationsvorhaben Unterschiede: In Gelsenkirchen fanden bislang zwölf Werkstattgespräche mit einem festen Kreis von in der Regel 20 bis 30 TeilnehmerInnen statt; in Bonn standen zunächst vier große Werkstätten im Mittelpunkt, an denen jeweils zwischen 60 und 100 AkteurInnen teilnahmen.

Die Arbeitskreise spielten in Gelsenkirchen eine weniger ausgeprägte Rolle als in Bonn-Beuel, wo sie zu Hauptarenen der Diskussion wurden. Hier versucht man mittlerweile, eine Arbeitskreissprecherrunde zu etablieren, um den Informationsfluss zwischen den AkteurInnen und die Abstimmung zwischen den Arbeitskreisen zu gewährleisten.

### 2.1 Integriertes Handlungskonzept Bonn Beuel

Beuel ist einer von vier Stadtbezirken Bonns. Das Planungsgebiet des Integrierten Handlungskonzeptes bezieht sich auf Teilbereiche dieses Bezirks: auf Beuel-Mitte und Beuel-Ost. Ziele waren hier vor allem – gemeinsam mit möglichst vielen AkteurInnen und Kräften in Beuel – den Einzelhandels- und Kulturstandort Beuel zu stärken und dauerhaft zu konsolidieren sowie die Attraktivität des Wohnstandortes und dessen Naherholungsqualität zu sichern und aufzuwerten.

Vor diesem Hintergrund startete im Jahr 2001 die Arbeit am Integrierten Handlungskonzept Bonn Beuel-Mitte. Zu Beginn wurde von den Beteiligten eine Vielzahl von unterschiedlichen Themenfeldern benannt und sehr engagiert bearbeitet. Hierzu zählten unter anderem die Bereiche Verkehr, Kinder und Jugendliche, Mobilitätseingeschränkte, Einzelhandel, stadtgestalterische

Themen sowie die anstehenden Planungen am zentralen Ort Beuels, dem Konrad-Adenauer-Platz.

Nach nur knapp viermonatiger Arbeit im Rahmen der Werkstätten und Arbeitskreise konnte der Entwurf zum Integrierten Handlungskonzept Mitte Mai 2001 den Gremien vorgelegt werden. Bezirksvertretung und Rat stimmten ihm grundsätzlich zu, beschlossen allerdings diverse Änderungen am Text des Handlungskonzeptes, was bei den AkteurInnen zu Irritationen führte. Dennoch engagierten sich die meisten der Arbeitskreise weiterhin für ihre Themenbereiche, und erste Maßnahmen wurden umgesetzt.

Die meiste Aufmerksamkeit forderten die Entwicklungen am Konrad-Adenauer-Platz: Der entsprechende Arbeitskreis wies die größte Teilnehmerzahl und die meisten – zum Teil parteipolitisch motivierten – Konflikte auf. Nach Unstimmigkeiten zwischen verschiedenen AkteurInnen hinsichtlich des grundsätzlichen weiteren Vorgehens, strebte schließlich eine Allianz aus einigen Parteien und bürgerschaftlichen Gruppen ein Bürgerbegehren an, um die Planungen zu stoppen. Die Mehrheitsfraktion nahm daraufhin ihre Beschlüsse zurück. Das Verfahren wird nun unter Beteiligung des Arbeitskreises Konrad-Adenauer-Platz neu aufgerollt. Sobald sich die Situation geklärt und entspannt hat, sollen auch die anderen im Integrierten Handlungskonzept entstandenen Arbeitskreise wieder gezielt aktiviert werden.

## 2.2 Leitplan und Kooperation Gelsenkirchen Buer

Das Zentrum Gelsenkirchen Buer ist eines der zwei historischen, gleich großen Zentren der bipolaren Stadt. Der im Jahr 2001 aus Werkstattgesprächen und Expertengutachten hervorgegangene »Leitplan Zentrum Buer« umfasst sowohl ökonomische und städtebauliche Maßnahmen als auch Handlungsansätze im Bereich des Service, der Organisation und der Kultur. Der Rat der Stadt Gelsenkirchen hat den Leitplan Ende 2001 als Handlungskorridor beschlossen. Die Werk-



Präsentation eines Arbeitskreis-Sprechers auf einer der Werkstätten in Bonn-Beuel (Quelle: Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtplanung, RWTH Aachen)

stattunde, die aus rund 25 Personen aus Handel, Grundeigentümerschaft, Verbänden, bürgerschaftlichen Gruppen und Verwaltung besteht, kam überein, die Arbeit in die Umsetzungsphase hinein fortzusetzen.

Ortsansässige EigentümerInnen hatten sich zu Beginn des Prozesses zur Buer Management Gesellschaft (BMG) zusammengeschlossen, um als Partner der Stadtverwaltung den Erneuerungsprozess voranzutreiben. Dies wurde vom Land Nordrhein-Westfalen mit Mitteln für die Zentrenentwicklung unterstützt und in einem förmlichen Kooperationsvertrag festgelegt. Im Zuge der Kooperation wurden auch bei einzelnen Planungsaufgaben neue Wege beschritten: Bei zwei städtebaulichen Entwurfsverfahren zu Planungsbausteinen wurden auch VertreterInnen der Buer Management Gesellschaft und fachkundige Mitglieder der Werkstatttrunde zur Teilnahme an der Bewertung eingeladen.

Schwerpunkte der Arbeit waren der Versuch, einen innerstädtischen Einkaufs-Magneten zu entwickeln, die Neugestaltung des Marktplatzes mit Bau einer darunter liegenden Tiefgarage, Planungen zum Umbau des zentralen Omnibusbahnhofs und ein Bündel kleinerer Maßnahmen zur Verbesserung des Erscheinungsbildes der Fußgängerzone. Die einzelnen Teilprojekte weisen

sowohl spezifische Phasen von Beschleunigung und Stagnation als auch Konflikte (beispielsweise bei der Investorenauswahl), Scheitern und Erfolge auf. Sie zeigen in der Nusschale, dass von den AkteurInnen in solchen Mehrebenen- und Mehrzielprojekten viel Flexibilität und Durchhaltevermögen gefordert ist.

### 3. Evaluation von kooperativen Prozessen: Viele Ebenen – viele Ziele – viele Akteure

In der Einleitung haben wir darauf hingewiesen, dass die Kommunen bei der Entwicklung von Innenstädten angesichts komplexer Problemlagen gezwungen sind, viele AkteurInnen in die Suche nach Lösungen einzubeziehen. Hinzu kommt, dass die Fragen nach Mitteleinsatz und Zielerreichung immer zentraler werden, da die Finanzknappheit der öffentlichen Hände ein langfristiges Phänomen darstellen wird und auch die Einführung von Kontraktsteuerung und dezentraler Ressourcenverantwortung im Rahmen der »Neuen Verwaltungssteuerung« weiterhin an Bedeutung gewinnt. Programme und Politikansätze werden vor diesem Hintergrund systematischer als früher auf den Prüfstand gestellt und evaluiert. Aber wie können solch umfassende Verfahren sinnvoll evaluiert werden?

Evaluation ist dort wenig problematisch, wo Kausalketten leicht abzubilden sind und nicht von anderen Einflussgrößen gestört werden können. Die Stadt- und Stadtteilzentren und ihre Entwicklungen sind aber ein äußerst komplexes Feld. Das sei an einem Phänomen gezeigt, das von vielen AkteurInnen immer wieder als Aufforderung zum Handeln genannt wird und zudem leicht erfassbar ist: Leerstand von Ladenlokalen. Man könnte also versuchen, am Umfang des Leerstands abzulesen, wie es um die Innenstadt steht, und davon auf den Erfolg von kooperativen Prozessen zur Innenstadtentwicklung zurück schließen. An einem Tag im Juni 2002 zählte ein Mitarbeiter des Referats Stadtplanung in der Innenstadt von Buer 32 leer stehende Ladenlokale.

Angenommen, eine erneute Zählung Ende 2003 hätte nur noch 22 leer stehende Läden angezeigt: Wie wäre die Abnahme zu erklären? Mit der Einsicht von zehn VermieterInnen, dass sie die Mietpreise senken müssen, um neuen Geschäften eine Chance zu geben? Mit der Umwandlung von Läden beispielsweise in Versicherungsbüros, kirchlichen Beratungseinrichtungen oder Wohnungen? Mit einem Konjunkturaufschwung, der die Konsumkraft der Bevölkerung ansteigen lässt? Ist ein beliebtes Shopping-Center in der Nachbarstadt noch im Jahr 2002 abgebrannt, und kaufen dessen KundInnen nun wieder in Buer ein? Und welcher dieser möglichen Faktoren hat etwas mit einem kooperativen Planungsprozess zu tun? Die Leerstandsentwicklung erscheint so nicht mehr eindeutig interpretierbar.

Dies ist ein typisches Problem für so genannte Mehrebenen- und Mehrziel-Projekte, bei denen auf unterschiedlichen Ebenen (Stadt, Stadtteil, Zentrum) mit unterschiedlichen AkteurInnen (Wirtschaft, Verwaltung, private GrundeigentümerInnen, NutzerInnen/KundInnen) unterschiedliche Ziele (Attraktivitätssteigerung, rationeller Mitteleinsatz, Imageveränderung) verfolgt werden. Eine Erfolgsmessung im Rahmen kooperativer Prozesse zur Innenstadtentwicklung muss also

- ▶ berücksichtigen, dass bei komplexen Aufgabenstellungen und Programmen eine eindeutige Verknüpfung von Problem, Maßnahme und Wirkung ohne Einfluss anderer Faktoren kaum möglich ist (das Kausalitätsproblem verbietet einfaches Messen),
- ▶ beachten, dass nicht nur die unmittelbaren Wirkungen (Output) von Aktivitäten im Rahmen der Handlungskonzepte, sondern auch die weiteren Effekte (Outcome) von Bedeutung sind (etwa Vernetzung der AkteurInnen, stärkere Identifikation oder Imageveränderung),
- ▶ ermöglichen, dass durch einen mit den AkteurInnen gemeinsam durchgeführten Prozess zur Zielformulierung, Benennung von Erfolgskriteri-

en, Beobachtung und Bewertung die Reflexivität des Systems erhöht und insofern ein gezieltes Projektmanagement unterstützt wird.

Laut Löhr (2002, 82) wäre es für kooperative Prozesse zur Innenstadtentwicklung nötig, vor Prozessbeginn Kriterien zu entwickeln, an denen sich die konkrete Konzeption und Ausgestaltung des Projekts zu orientieren hat (analysis for policy – ex ante Evaluation).

Die Frage nach Wirksamkeit und Erfolg des Kooperationsprozesses und der ergriffenen Maßnahmen könnte auf dieser Basis – in Zwischenbilanzen und nach Abschluss des Prozesses – gestellt werden (analysis of policy – ex post Evaluation).

Aus einem ähnlich komplexen Zusammenhang, nämlich einem Projekt aus dem Programm ›Soziale Stadt‹, berichtet auch Geiss (2002, 89), dass bei der Evaluation ein erhebliches Problem darin bestand, dass die AkteurInnen kaum klare, operationalisierte Ziele formuliert hatten. Aus der Beobachtung zahlreicher Innenstadtverfahren (vgl. beispielsweise Kotzke, Stein et al. 2002) wird aber deutlich, dass eine gewisse Unschärfe in der Zielformulierung zu Anfang des Verfahrens erst die Etablierung eines Kooperationsprozesses ermöglicht; erst im Verlauf des Verfahrens kann es dann gelingen, Kompromisse und Paketlösungen zu erzielen, die bei Beginn – das heißt zum Zeitpunkt der eigentlich notwendigen Zielformulierung – nicht denkbar gewesen wären.

Solchen methodischen Problemen versucht das Modell des Expertenkreises für das Monitoring und die Evaluation im nordrhein-westfälischen Programm ›Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf/Soziale Stadt‹ Rechnung zu tragen (vgl. Zimmer-Hegmann 2002). Es enthält insgesamt vier Ebenen, die unter anderem die Formulierung spezifischer Ziele und Indikatoren, die Beleuchtung der Rahmenbedingungen, die qualitative Analyse durch Externe und übergreifend vergleichende Fälle einbeziehen. Besonderer Wert wird auf die gemeinsame Arbeit mit den beteiligten Akteuren auch bei der Evaluation gelegt.

#### **4. Arbeit mit Erfolgskriterien: Erfahrungen aus den Fallbeispielen**

Angeregt durch gemeinsame Diskussionen im Rahmen des Forschungsfeldes ›3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung‹ (siehe Hinweis am Ende des Beitrags) wurde in beiden Projekten – allerdings auf jeweils spezifische Weise – die Frage nach den Erfolgskriterien der AkteurInnen gestellt. In Bonn und in Gelsenkirchen wurden hierzu die Veranstaltungen im Rahmen der Kooperationsprozesse von der Projektforschung begleitet sowie Interviews mit verschiedenen Akteuren durchgeführt. In Gelsenkirchen wurden außerdem Erfolgskriterien im Rahmen mehrerer Werkstattsitzungen diskutiert und angewendet, während in Bonn auf einer der Werkstätten hierzu eine Befragung mittels Fragebogen durchgeführt wurde.

##### **4.1 Bonn Beuel**

Aus den Interviews und Fragebögen ging deutlich hervor, dass die Bonner Akteure den Erfolg des Projekts sehr unterschiedlich definieren. Dies ist jeweils stark abhängig vom Stand im Verfahren sowie den Sichtweisen und Prioritätensetzungen der Akteure. Die Befragten sahen allerdings durchweg Vorteile durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure.

Insgesamt nannten VertreterInnen des federführenden Stadtplanungsamts sowie der lokalen Politiker das am breitesten gefächerte Spektrum an Erfolgsdefinitionen, wobei auch hier von den Befragten sehr unterschiedliche Aspekte benannt wurden. Sie reichten von einer funktionalen, qualitätvollen Stadtgestaltung bis hin zur Beschlussfassung und Umsetzung der Projekte im Konsens. Wichtige Aspekte waren dabei auch Partizipation, Förderung der Gemeinschaft und die Verbesserung der Lebenssituation der Ortsansässigen.

Die Akteure aus der Wirtschaft benannten vor allem Planungssicherheit sowie die Erhaltung des Wirtschaftsstandortes und der eigenen Existenz

als Erfolgskriterien für das Verfahren. Allen weiteren Verbänden, Vereinen, sozialen Einrichtungen und auch den BürgerInnen ohne spezielle Gruppenzugehörigkeit ging es in erster Linie um eine Verbesserung der eigenen Situation und nachgelagert um Belange der Gemeinschaft.

Zudem wurde Zeitersparnis – zum Teil auch in Verbindung mit der Minimierung von Kosten – von den meisten Befragten als Erfolgskriterium gesehen, wobei dies in den seltensten Fällen näher konkretisiert und gefasst werden konnte. Vielmehr wurde häufig darauf hingewiesen, dass Zeitaufwand stets im Kontext des bearbeiteten Projektes gesehen und unter Einbeziehung verschiedener Aspekte bewertet werden muss.

Festzuhalten ist aus den Bonner Ergebnissen, dass es eine allgemeingültige Definition von Erfolg und entsprechenden Parametern für Kooperationsprozesse nicht geben kann. Werden Kriterien aufgestellt, so weisen sie stets den spezifischen Blickwinkel einer bestimmten Akteurs-

gruppe auf. Zudem ist der Zeitpunkt der Akteursbefragung von elementarer Bedeutung. Eine Gruppe, die bei der Befragung die Erfolge des Projektes heraushebt, kann – bedingt durch aktuelle Geschehnisse im Projekt – 14 Tage später zu einem ganz anderen Schluss kommen.

#### 4.2 Gelsenkirchen Buer

In Gelsenkirchen bestand aufgrund des wesentlich kleineren Werkstattkreises und der häufigeren Sitzungsfrequenz die Chance, die Frage nach den Erfolgskriterien nicht nur in Interviews zu behandeln, sondern auch in gemeinsamer Arbeit. Anfang 2003 wurden in der Werkstatttrunde Erfolgskriterien formuliert und ein dreiviertel Jahr später im gleichen Kreis auf den bisherigen Prozess ›Kooperation Zentrum Buer‹ und seine Ergebnisse angewandt. In Interviews mit ausgewählten Personen aus Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft im Jahr zuvor war übereinstimmend Zufriedenheit mit Aufwand und Ertrag des

### Ziele und Erfolgskriterien in der Kooperation Zentrum Buer (Quelle: Büro Stein, Frankfurt a.M.)

#### A – Ergebnisse bis Ende 2003

- ▶ Ende 2003 sind Ansätze für ein verbessertes Erscheinungsbild Buers sichtbar – beispielsweise mehr Sauberkeit, einheitlichere Gestaltung, weniger Werbereiter und negative Sondernutzungen, gepflegteres, aufgeräumteres Aussehen, weniger Autos im Fußgängerbereich/verbesserte Parkplatzsituation.
- ▶ Ende 2003 gibt es gemeinsame Qualitätsmaßstäbe – beispielsweise ein von der Buer Management Gesellschaft, der Werbegemeinschaft, wichtigen Einzelakteuren und der Stadt gemeinsam getragenes Gestaltungs- und Design-Konzept für Stadtmöbel und Werbeanlagen sowie ein ›Qualitätssiegel Buerer Einzelhandelsunternehmen‹.
- ▶ Ende 2003 gibt es eine positive Bewusstseinsänderung – etwa gemeinsame Verantwortlichkeit, Wir-Gefühl, Verständnis für die Situation.

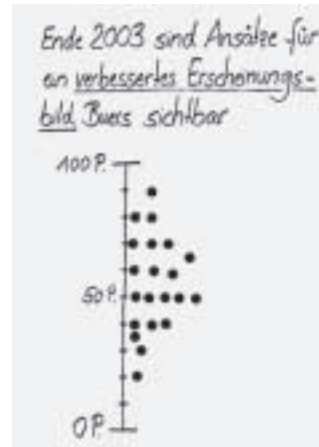
#### B – Qualitäten des Arbeitsprozesses

- ▶ Die Kooperation Zentrum Buer ist ein strukturierter Prozess: Orientierung an klar erkennbaren Teilschritten – Koordination der Aktivitäten – Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der Arbeit.
- ▶ Die Kooperation Zentrum Buer ist ein zielorientierter Prozess: Zielformulierung zu Beginn – kontinuierliche Überprüfung, ob Schritte und Aufgaben erfüllt wurden – Überprüfung des Nutzens (Auswirkungen).
- ▶ Die Kooperation Zentrum Buer ist ein beteiligungsorientierter Prozess: Alle relevanten Gruppen sind beteiligt – Ergebnisse sind umfassend erörtert und abgestimmt – Zustimmung im Rat – Kontinuität der fachlichen Arbeit und der Mitarbeit – Öffentlichkeitsarbeit.
- ▶ Die Kooperation Zentrum Buer ist ein ergebnisorientierter Prozess: Aufgreifen von Ziel- und Projektideen aus dem Kreis der Beteiligten und aus der Bevölkerung – Arbeitspläne für Projekte – siehe Teil A.

bisherigen Verfahrens deutlich geworden: Der Leitplan sei schnell und günstig zustande gekommen, und die Kommunikation untereinander wurde als Bereicherung erlebt.

Als es nun galt, gemeinsame Zielvorstellungen zu formulieren, wurde in Zielaussagen für zwei Zeithorizonte unterschieden: innerhalb eines Jahres (»Ende 2003«) und mittelfristig (»Ende 2007«). Die Abbildung »Ausschnitte aus den Zielen für die Kooperation Zentrum Buer« zeigt die Zielformulierungen für Ende 2003 und die für beide Zeithorizonte geltenden prozessbezogenen Zielformulierungen (letzte angeregt durch Flaig, Gather 2002). Für Ende 2007 wurden deutlich höhere Anforderungen an die Veränderungen formuliert, die sichtbar und in Strukturen und Bewusstsein verankert sein sollten.

Ein dreiviertel Jahr später, als die Phase der Begleitforschung zu Ende ging, wurde mit Hilfe von Skalen (»Wie viele Punkte können wir uns geben für ...«) und Bewertungspunkten ein Überblick über die individuellen Einschätzungen hergestellt, der Anlass zur differenzierenden Diskussion gab. Gerade in den Bereichen »Bewusstseinsänderung« und »Qualitätsmaßstäbe« gab es offenbar noch viel zu tun. Insgesamt wurde der Prozess besser bewertet als die Ergebnisse. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Werkstattgespräch von zwei Themenschwerpunkten geprägt war: Bei den »nicht-baulichen, qualitätsverbessernden Maßnahmen« waren erste Erfolge nach gemeinsamen Anstrengungen sichtbar geworden. Das Projekt »Tiefgarage/Marktplatz« allerdings hatte mit weiteren Verzögerungen und der Furcht vor einem Scheitern ein allgemeines Stimmungstief verursacht. Diese Ergebnisse gaben den Anstoß für ein offenes Gespräch über die Hintergründe der individuellen Bewertungen. Allerdings fehlte die Zeit an diesem Tag, um Konsequenzen für die Weiterarbeit zu ziehen. Im Sinne des Projektmanagements wäre es notwendig gewesen, gemeinsam die Gründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit herauszufinden sowie die Spielregeln so



Ein Beispiel für die Bewertung mit Hilfe von Skalen: »Von 100 möglichen Punkten erreichen wir derzeit ...« (Quelle: Büro Stein, Frankfurt a. M.)

zu ergänzen und die Projektarbeit so zu strukturieren, dass im nächsten Schritt ein besseres Ergebnis erzielt werden könnte. Da ab diesem Zeitpunkt keine externe Prozessgestaltung und Moderation mehr zur Verfügung stand, unterblieb dieser Schritt.

## 5. Fazit

Erfolg ist relativ. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse der Befragungen in Bonn Beuel und in Gelsenkirchen Buer. Relativ ist Erfolg vor allem deshalb, weil er stark vom Blickwinkel der jeweils befragten AkteurInnen, von deren Zielen und Prioritätensetzungen geprägt ist. Relativ ist Erfolg aber auch, weil die Einschätzungen der Beteiligten jeweils sehr stark von aktuellen Entwicklungen abhängen.

Betrachtet man die Erfolgskriterien und -definitionen der befragten AkteurInnen, so wird deutlich, dass alle Beteiligten einen hohen Wert in der Steigerung der Vernetzung, Zusammenarbeit und Kommunikation sehen. Deshalb werden die Werkstätten und Arbeitskreise fast einhellig positiv beurteilt. Doch die Prozessbewertung ist nur eine Seite der Medaille: Ohne handfeste inhaltliche Ergebnisse geht es nicht. Dabei ist die kurzfristige Umsetzung von kleineren Projekten von Bedeutung: Sie erhält die Motivation und hilft,

den Prozess am Leben zu erhalten. Mittel- und langfristig erwarten die Akteure allerdings, dass in den von ihnen bearbeiteten Projekten konkret sichtbare Ergebnisse erreicht werden – seien sie nun baulicher, sozialer oder wirtschaftlicher Art.

Zeit- und Geldersparnis als übergeordnete Ziele werden in beiden Fallbeispielen zwar gesehen und erwartet, sie werden aber unter Bezug auf die Art des einzelnen Projekts, seine Komplexität und seine Risiken von den Befragten nicht absolut gesetzt.

Ohne dass es möglich wäre, einen Königsweg anzugeben, sind doch aus den bisherigen Erfahrungen Hinweise für die weitere Evaluation mit den AkteurInnen in Innenstadtkooperationen zu formulieren:

- ▶ Es lohnt sich, Erfolgskriterien gemeinsam mit den AkteurInnen angepasst an den jeweiligen Prozess zu erarbeiten. Eine gemeinsame Messlatte hilft, das Schiff auf Kurs zu halten.
- ▶ Eine gewisse Unschärfe im Detail wird immer bleiben, denn jede Gruppe hat ihre eigene Werteskala, die Beachtung finden muss. Entscheidend ist ein ausreichendes Maß an Übereinstimmung.
- ▶ Die regelmäßige Selbstreflexion der KooperationspartnerInnen unterstützt ein gezieltes Projektmanagement sowie die gemeinsame Übernahme der Verantwortung für die Arbeit.
- ▶ Eine solche systematische Reflexion ist jedoch für die meisten Beteiligten noch sehr ungewohnt und wird vereinzelt als Zeitverschwendung angesehen. Hier bedarf es der methodischen Hilfestellung durch die externe Moderation.
- ▶ Wichtig ist es, Ziele nicht als unverrückbar anzusehen: Wegen der Abhängigkeit von Innenstadtkooperationen von externen Faktoren wie etwa der Konjunktur oder von Investitionsentscheidungen Dritter können sich Ziele im Laufe des Prozesses verändern und müssen immer wieder überprüft und bei Bedarf angepasst werden.
- ▶ Methodische Probleme entstehen dann, wenn

man in Werkstätten mit mehr als 100 Menschen – ohne verbindliche Teilnahme an allen Werkstätten – Erfolgskriterien diskutieren und später anwenden will. Hier könnte es sich als sinnvoll erweisen, mit StellvertreterInnen aus den verschiedenen Gruppierungen oder Arbeitskreisen separate Treffen zur Prozessevaluation durchzuführen. Die Ergebnisse müssen dann entsprechend an alle Beteiligten weitergegeben und den Beteiligten muss die Möglichkeit zur Rückkopplung eröffnet werden.

- ▶ Zeitpunkte für Befragungen sind mit großer Sorgfalt zu wählen, und es sollten mehrere Befragungen in zeitlicher Folge durchgeführt werden.
- ▶ Zwischenbilanzen sind notwendig, um Entwicklungen und Probleme im Prozess erkennen zu können. Eine abschließende Bewertung ist erst sinnvoll, wenn ausreichend handfeste Ergebnisse vorliegen. Dies ist in der Regel erst nach einigen Jahren möglich.

#### Ergänzende Hinweise

Am Prozess in Bonn-Beuel waren folgende Büros beteiligt: für die Stadtplanung das Büro Haase und Beele (H+B Stadtplanung), Köln, für die Prozessgestaltung und Moderation das Netzwerk Kommunikation, Aachen/Hannover.

In Gelsenkirchen-Buer waren als Externe tätig: Büro Prof. Pesch und Partner, Herdecke (Städtebau), gfk Prisma, Hamburg (handelswirtschaftliche Beratung), Ursula Stein, Büro für Raumplanung und Kommunikation, Frankfurt a. M. (Prozessgestaltung und Moderation).

Das Forschungsfeld »3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung« wurde im Rahmen des Forschungsprogramms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2002 und 2004) vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung durchgeführt. Die beiden Autorinnen waren mit der wissenschaftlichen Begleitung der Projekte Bonn-Beuel (Stock) und Gelsenkirchen Buer (Stein) betraut.

Weitere Ergebnisse und Informationen finden Sie im Internet unter: [www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff\\_index.html](http://www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff_index.html)

Ursula Stein, Dipl.-Ing. Raumplanung, ist Inhaberin von Ursula Stein – Büro für Raumplanung und Kommunikation in Frankfurt am Main und Lehrbeauftragte an der Universität Kassel.

Marion Stock ist Diplom-Umweltwissenschaftlerin und Mediatorin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtplanung der RWTH Aachen.