



Planung als Lernprozess

Stadtteil- und Quartiersentwicklung
in Metropolregionen

Werner Tschirk

Planung als Lernprozess

Stadtteil- und Quartiersentwicklung in Metropolregionen

DISSERTATION

unter der Leitung von Prof. Dr. Andreas Voigt, Technische Universität Wien
und Prof. Dr. Walter L. Schönwandt, Universität Stuttgart

im Rahmen des Internationalen Doktorandenkollegs „Forschungslabor Raum – Perspektiven zur räumlichen Entwicklung Europäischer Metropolregionen“ eingereicht an der Fakultät für Architektur und Raumplanung der Technischen Universität Wien.

Werner Tschirk
Wien, März 2012

*„Wir alle möchten der Welt helfen, aber wir beginnen nie bei uns selbst. Wir
möchten die Welt umgestalten, aber die grundlegende Veränderung
muss zuerst in uns selbst stattfinden.“*

Jiddu Krishnamurti, 1935

1. EINLEITUNG 006

1.1 Kurzfassung / Abstract	010
1.2 Problemstellung und neue Chancen, zu lernen	018
1.3 Handlungsraum Stadtteil und Quartier	022
1.4 Grundthesen, Forschungsfragen und Stand der Forschung	026
1.5 Die Donauinsel Wien – Prototyp eines Lernprozesses	030

2. THEORIE 034

2.1 Komplexität, ein bestimmendes Merkmal	038
2.2 Systemtheorie zur Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene	042
2.3 Denkfallen und kognitive Strategien in komplexen Planungsaufgaben	046
2.4 Lerntheorien und die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus	052
2.5 Planungstheorie und -modelle	060

3. EMPIRIE 074

3.1 Zürich-West – die kooperative Entwicklungsplanung	084
3.2 Riem – die familienfreundliche Gartenstadt in München	092
3.3 Aspern – die Seestadt Wiens	102
3.4 Hafencity Hamburg – Waterfrontentwicklung der Superlative	116
3.5 Kabelwerk Wien Meidling – vom Industrieareal zum Stadtquartier	126

4. LEHRE 138

4.1 Stadtteil- und Quartiersentwicklung in der universitären Lehre	142
4.2 Das Projektgebiet und die Aufgabenstellung	144
4.3 Ergebnisse der ersten Phase / Eröffnungsphase	148
4.4 Ergebnisse der zweiten Phase / Entwurfsphase	152
4.5 Reflexion und Weiterentwicklung des Lehrkonzeptes	158

5. ERGEBNISSE 166

5.1 Lernen im Kontext komplexer Probleme – Modell einer „dynamischen Wissensplattform“	170
5.2 Haltung und Planungsansatz; planungskulturelle Aspekte	178
5.3 Aufbauorganisation; organisatorische Aspekte	184
5.4 Ablauforganisation; prozessuale Aspekte	192
5.5 Das Wesentliche ist einfach – eine Zusammenfassung	212

A. ANHANG 224

A.1 Literaturverzeichnis	228
A.2 Abbildungsverzeichnis	240
A.3 Definition von Schlüsselbegriffen	246
A.4 Internationales Doktorandenkolleg „Forschungslabor Raum“	252
A.5 Über den Autor	254



1.1 Kurzfassung / Abstract	010
1.1.1 Über die Notwendigkeit der Gestaltung komplexer Planungs- und Lernprozesse	010
1.1.2 Empirische und theoretische Basis dieser Forschungsarbeit	012
1.1.3 Ergebnisse dieser Forschungsarbeit	013
1.2 Problemstellung und neue Chancen, zu lernen	018
1.2.1 Lernen und Verlernen für eine andere Welt	018
1.2.2 Probleme als Ausgangspunkt planerischen Handelns	019
1.2.3 Neue Chancen für Metropolregionen	021
1.3 Handlungsraum Stadtteil und Quartier	022
1.3.1 Die Begriffe „Stadtteil“ und „Quartier“	022
1.3.2 Baulich-räumliche Definition	024
1.3.3 Soziologische Definition	024
1.4 Grundthesen, Forschungsfragen und Stand der Forschung	026
1.4.1 Grundsätzliche Thesen	026
1.4.2 Zentrale Forschungsfragen	027
1.4.3 Stand der Forschung	028
1.5 Die Donauinsel Wien – Prototyp eines Lernprozesses	030
1.5.1 Planungsorganisation Donauinsel Wien	030
1.5.2 Was sich bewährt hat	031

“A dream you
dream alone is
only a dream.
A dream you
dream together
is reality.”

John Lennon, Yōko Ono

Im Rahmen meiner Dissertation habe ich mich mit komplexen Planungsprozessen auf der Ebene der Stadtteile und Quartiere beschäftigt. Ich habe mich gefragt, wie Planerinnen und Planer vorgehen könnten, wenn sie vor der Aufgabe stehen, eine Konversionsfläche wie beispielsweise die Seestadt Aspern oder einen Stadtteil wie Zürich-West zu entwickeln. Wie kann es gelingen, in solchen komplexen Planungsprojekten Qualität hervorzubringen? Wie kann es gelingen, den Charakter eines Gebietes zu transformieren und Raum in Wert zu setzen?

Ich habe bald gemerkt, dass Lernen und Verlernen dabei eine wichtige Rolle spielen. Es geht darum, den Raum zu qualifizieren, indem wir uns selbst qualifizieren. Denn unser Denken, unsere Werte und unsere Lebensweise machen unseren Lebensraum zu dem, was er ist. Wenn wir davon träumen, Städte und Regionen nachhaltig zu gestalten, den öffentlichen Raum zu attraktivieren und ressourcenschonend zu leben, müssen wir erst unser Denken und Verhalten ändern.

Kann ein klug angelegter Planungsprozess Veränderungsprozesse in Gang setzen? Kann er zur Qualifizierung des Denkens beitragen und so zu einem Lernprozess werden?

Diese Neugierde war der Beginn meiner Reise vor mehr als vier Jahren. Ich hatte das große Glück, diesen Weg nicht alleine gehen zu müssen. Im Internationalen Doktorandenkolleg 2007–2011 „Perspektiven zur räumlichen Entwicklung Europäischer Metropolregionen“ fand ich 25 Komplizinnen und Komplizen, die – wenn auch jede und jeder auf seine Art und Weise – dasselbe Ziel hatten. Für diese großartige Gelegenheit und für ihr unbezahlba-

res Engagement möchte ich den Professoren Prof. Dr. Michael Koch (HafenCity Universität Hamburg), Prof. Markus Neppi (Karlsruher Institut für Technologie), Prof. Dr. Bernd Scholl (ETH Zürich), Prof. Dr. Walter Schönwandt (Universität Stuttgart), Prof. Dr. Andreas Voigt (TU Wien) und Prof. Dr. Udo Weilacher (Technische Universität München), den Lehrbeauftragten DI Michael Heller (Raumplanerisches Entwerfen), Dr. Eva Ritter (Kommunikation in der Planung) und Dr. Rolf Signer (Planungsmethodik) sowie Dr. Hany Elgendy (ETH Zürich) für die Gesamtkoordination herzlich danken!

Ganz besonderer Dank gebührt dem Team „Wien“ unter der hervorragenden Betreuung von Prof. Dr. Andreas Voigt!

Nicht nur Planungsprozesse können als Lernprozesse betrachtet werden. Auch die Erstellung einer Arbeit wie dieser ist mit unzähligen neuen Erfahrungen und Erkenntnissen verbunden. Dabei hängt der Erfolg – wie auch in der Planung – nicht nur von persönlichen Leistungen einzelner ab, sondern ganz wesentlich vom privaten und beruflichen Umfeld. Sowohl privat als auch beruflich hatte ich die Freiräume, stets die Unterstützung und die Möglichkeit, mich mit der spannenden Thematik und Erforschung von Planungsprozessen in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung intensiv zu beschäftigen.

Dafür möchte ich meinen KollegInnen am Fachbereich Örtliche Raumplanung der TU Wien unter der Leitung von Prof. DI Rudolf Scheuven, meinen Freunden und vor allem meiner Familie von ganzem Herzen danken – ohne euch wäre dies alles nicht möglich gewesen!

Diese Forschungsarbeit geht der Frage nach, wie komplexe Planungsprozesse gestaltet werden können, so, dass Qualität entstehen kann. Am Beispiel der Stadtteil- und Quartiersentwicklung wird aufgezeigt, wie Planerinnen und Planer vorgehen können, wenn sie vor der Aufgabe stehen, Planungsprobleme zu lösen, deren wesentliche Merkmale die Komplexität, Vielschichtigkeit und Einzigartigkeit sind.

This thesis explores the question of how complex planning processes can be designed in order to generate quality. Based on the example of urban district and neighbourhood development, the thesis shows how planners might proceed when faced with the task of resolving planning problems whose key characteristics are complexity, multidimensionality and uniqueness.

Aufgrund der Eigenschaften komplexer Planungsprobleme spielt das Thema „Lernen“ eine besondere Rolle: Können wir „Ordnung“ im Raum schaffen oder etwas verändern, ohne uns selbst zu verändern? Geht es gar nicht so sehr darum, einen Plan zu entwickeln, sondern die Menschen zu befähigen, die an der „Produktion des Raumes“ (vgl. Löw 2001) beteiligt sind?

The characteristics of complex planning problems mean that the topic of learning plays a special role: can we create „order“ in the space, or make changes to something without changing ourselves? Perhaps it is not so much about developing a plan, but about empowering the people who are involved in the „production of space“ (cf. Löw 2001)?

Wenn wir daran denken, dass unsere Umwelt vielfach ein Produkt unseres Denkens, unserer Werte und Vorstellungen ist, wird klar, dass Qualität besonders dann entstehen kann, wenn es gelingt, uns selbst zu qualifizieren.

Considering the fact that our environment is largely a product of our own thinking, our values and preconceived ideas, it becomes evident that quality is especially likely to be generated if we succeed in qualifying ourselves.

1.1.1 Über die Notwendigkeit der Gestaltung komplexer Planungs- und Lernprozesse

Heute ist weltweit ein Trend zur Urbanisierung sichtbar. Auch in Europa und Österreich wachsen Städte und Metropolregionen verhältnismäßig stark. Die Vereinten Nationen prognostizieren beispielsweise im Bericht „World Urbanization Prospects“ (United Nations, 2010, 24 f.), dass in Österreich im Jahr 2050 81 % der Menschen im urbanen Raum leben werden. 2009 waren es erst 67 %. In absoluten Zahlen bedeutet dieser Anstieg

1.1.1 The necessity of designing complex planning and learning processes

We are currently seeing a global trend towards urbanisation. In Europe and Austria too, cities and metropolitan regions are experiencing comparatively strong growth. In its report „World Urbanization Prospects“ (United Nations, 2010, 24 f.), for example, the United Nations predicts that by 2050 81 per cent of the Austrian population will live in urban areas. In 2009, by comparison, the figure was only 67 per cent. In absolute terms this

ein Mehr von etwa 1,24 Millionen Menschen – ein Großteil davon im Metropolraum Wien. Gleichzeitig kommen zahlreiche ehemals industriell, verkehrlich oder militärisch genutzte Flächen neu auf den Immobilienmarkt. Diese Konversionsflächen mit oftmals innenstadtnaher Lage stellen eine Chance dar, die es zu nutzen gilt.

increase means a plus of some 1.24 million people – the majority of them in the Vienna metropolitan area. At the same time, a large number of former industrial, transport or military premises have started coming onto the property market. These brownfield sites are often close to city centres and present an opportunity that should be seized.

Die Frage, die sich spontan aufdrängt: Wo werden in Österreich 1,240.000 Menschen im urbanen Raum leben? Und vor allem: wie werden sie leben? Denn Stadtteile und Quartiere, die heute gebaut werden, Strukturen, die heute geschaffen werden, bestimmen die Zukunft der europäischen Städte und Metropolregionen entscheidend mit. Sie können erheblich zur Lebensqualität dieser Städte und zum schonenden Umgang mit Ressourcen beitragen oder auch das Gegenteil bewirken.

This throws up the following questions: Where will those 1,240,000 people in urban areas in Austria live? And above all: how will they live? Because the urban districts and neighbourhoods that are built today, the structures that are created today, will play a decisive role in shaping the future of European cities and metropolitan regions. They can make a significant contribution to enhancing the quality of life in these cities and promoting economical use of resources, or they can have the opposite effect.

Gleichzeitig ist diese demografische Entwicklung nicht die einzige Herausforderung, mit der wir zu kämpfen haben. In den Alpen schmelzen die Gletscher, Kommunen und Staaten gehen bankrott und in Afrika hungern Menschen, weil Autos ihre Pflanzen als Biodiesel verzehren. All diese Probleme (und noch mehr) haben eine räumliche Ausprägung. Die Klima- und Energiefrage ist genauso eine Flächenfrage wie die Ernährung einer rasant wachsenden Bevölkerung. Wir alle wissen, dass es Veränderungen braucht. Wir wissen, dass wir in zwanzig oder dreißig Jahren nicht mehr so leben werden können wie heute. Aber wir wissen auch, dass diese Veränderungen nur schwer zu erreichen sind. Ein Umdenken ist notwendig.

What is more, this demographic trend is not the only challenge we face. The glaciers in the Alps are melting, local authorities and entire states are going bankrupt, and people in Africa are starving because cars are guzzling up their crops for biodiesel. All of these problems (and many others besides) are spatial in nature. The climate and energy issue is a spatial question, as is the problem of how to feed a rapidly growing population. We all know that changes are required. We know that we will no longer be able to maintain our current lifestyle in twenty or thirty years' time. But we also know that these changes are extremely difficult to bring about. We need to change our way of thinking.

Raumplanung kann dazu einen Beitrag leisten: Beim Planen machen sich Menschen Gedanken darüber, wie sie leben wollen und sollen. Auf kom-

Spatial planning can make a contribution to this: planning makes people think about how they want to and ought to live. Values and ideas of what

munaler Ebene und auf Stadtteil- und Quartiers-ebene manifestieren sich Werte und Vorstellungen, was ein gutes Leben ist. Hier ist das Interesse der Bürger groß und hier können sie in Planungs- und Lernprozesse eingebunden werden, die zu Veränderungen im Denken und Verhalten beitragen. Bei vielen Planungsprozessen – wie zum Beispiel beim Kabelwerk Meidling in Wien – ist dies bereits gelungen.

1.1.2 Empirische und theoretische Basis dieser Forschungsarbeit

Die empirische Basis dieser Arbeit bildet das Studium von aktuellen Entwicklungsvorhaben der Innenentwicklung bzw. Konversion, die einen besonderen prozessualen Charakter aufweisen. Bei der Analyse von Fallbeispielen und Gesprächen mit Expertinnen und Experten wird das Augenmerk auf jene Faktoren gerichtet, die zum Erfolg von komplexen Planungs- und Entwicklungsprozessen auf Stadtteil- und Quartiersebene beitragen können, Lernen ermöglichen und Qualität hervorbringen.

Planungsprozesse wie die „Kooperative Entwicklungsplanung Zürich-West“, die Entwicklung des ehemaligen Flughafengeländes in München zur neuen „Messestadt Riem“, die Entwicklung des Flugfelds Aspern zur „Seestadt Aspern“ in Wien, die Umgestaltung der „HafenCity“ in Hamburg und auch ein kleinräumiges innerstädtisches Konversionsprojekt, das „Kabelwerk Wien Meidling“, werden analysiert. Diese und ähnliche Konversionsvorhaben stellen allesamt die Städte und deren Planungsämter vor große Herausforderungen. In diesen Prozessen bündelt sich das gesamte Wissen der jeweiligen Planungsabteilungen und der hinzugezogenen Expertinnen und Experten. Sie offenbaren die gängige Planungskultur und die Möglichkeiten

constitutes a good life are manifested at local authority level and at the level of urban districts and neighbourhoods. At this level people show a great deal of interest and can be involved in planning and learning processes that help bring about changes in mindset and behaviour. This has already worked very successfully in numerous projects, the Kabelwerk Meidling project in Vienna being just one example.

1.1.2 The empirical and theoretical basis of the research

The empirical basis of the research is a study of current infill and/or brownfield development projects with a markedly process-based character. In an analysis of case studies and discussions with expert planning practitioners, attention is focussed on the factors that can contribute to the success of complex planning and development processes at urban district and neighbourhood level, factors that enable learning and generate quality.

Planning processes such as the „Zürich-West cooperative development planning project“, the conversion of the former airport in Munich into the new „Messestadt Riem“, the development of Vienna's Aspern airfield as the „Seestadt Aspern“ and the „HafenCity“ redevelopment project in Hamburg, as well as a small-scale inner-city conversion project in Vienna, „Kabelwerk Wien Meidling“, are analysed. These and other brownfield developments all confront cities and their planning offices with major challenges. These processes pool together the collective knowledge and expertise of the respective planning departments plus any experts called in. They reflect the current planning culture and the potentialities and

und Fähigkeiten der planenden Verwaltung. Durch die Betrachtung solcher Beispiele können besonders viele Erkenntnisse gewonnen werden, so die Vermutung.

Neben dem Lernen aus Fallbeispielen spielt die Auseinandersetzung mit system-, erkenntnis-, lern- und planungstheoretischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Bei der Entwicklung von Konversionsflächen zu neuen Stadtteilen handelt es sich durchwegs um komplexe Aufgabenstellungen, deren Situation spezifisch und einzigartig ist. Erfahrungen aus anderen Projekten lassen sich nur bedingt übertragen und Kriterien zur Beurteilung von Lösungsansätzen fehlen größtenteils. Vielmehr bilden besonders bei komplexen Problemen „Denkmodelle“ die Basis für unser Wahrnehmen und Handeln.

Schließlich stellt sich die Frage, ob und wie Kompetenzen im Umgang mit komplexen Planungsproblemen vermittelt werden können. Aufbauend auf einer Entwurfslehrveranstaltung mit 13 ECTS-Punkten im Masterstudium der Raumplanung an der Technischen Universität Wien werden didaktische Überlegungen angestellt. Auch hier gilt es, ein Umfeld zu gewährleisten, in dem kreatives Lernen und Entwicklung gefördert werden kann. Schumpeter (1942) erkannte, dass Entwicklung auf dem Prozess der schöpferischen bzw. kreativen Zerstörung („creative destruction“) aufbaut. Nicht blindes Produzieren, sondern kritisches Hinterfragen, Kommunizieren und Reflektieren stehen im Vordergrund. So kann neues Wissen entstehen.

1.1.3 Ergebnisse dieser Forschungsarbeit

Stadtteile und Quartiere werden meist im Rahmen informeller Verfahren (oft als „Masterplanung“

capabilities of the planning administration. The assumption was that an especially large number of lessons could be learned by examining case studies of this kind.

Besides learning from case studies, the study of theoretical approaches from the fields of systems theory, cognitive theory, learning theory and planning theory plays an important role. Without exception, the redevelopment of brownfield sites into new urban districts entails complex planning tasks whose situation is specific and unique. Experience gathered in other projects can only be applied to a limited extent and criteria for the assessment of problem-solving approaches are mostly lacking. Instead, when dealing with complex problems, „working hypotheses“ form the basis for our perceptions and actions.

Finally, this raises the question of whether competence in dealing with complex planning problems can be taught, and if so, how. Consideration is given to teaching methods, based upon a drafting and design course worth 13 ECTS points that forms part of the master's degree programme in spatial planning at Vienna University of Technology. Here too the intention is to guarantee an environment in which creative learning and development can be fostered. Schumpeter (1942) recognised that development is built upon the process of „creative destruction“. The emphasis is not on unthinking production, but on critical questioning, communication and reflection. In this way, new knowledge can be generated.

1.1.3 Research findings

Urban districts and neighbourhoods are usually developed within the framework of informal

bezeichnet) entwickelt. Sie können die notwendige Freiheit und den notwendigen Spielraum bieten, den Planungsprozess problem- und aufgabenspezifisch auszurichten, relevante Akteure zu beteiligen und Lernprozesse zu integrieren. Am Ende steht eine informelle Vereinbarung in Form einer Handlungsanleitung als Ausdruck eines gemeinsam getragenen Konsenses.

Qualität entsteht dabei nicht unbedingt zufällig von selbst, sondern durch bewusste Anwendung von qualitätsfördernden Methoden und Werkzeugen. Dazu braucht es einen Planungsprozess, in dem Kommunikationsformate und -instrumente zur Anwendung kommen, die Diskurs zulassen, Kreativität fördern, intellektuelles Potenzial ausschöpfen, Lernen und Entwicklung fördern können. Das klassische Verständnis von Qualitätssicherung kehrt sich dabei zunächst einmal um – von der Kontrolle hin zum Ermöglichen, von der Einschränkung von Variabilität hin zur bewussten Förderung von Vielfalt.

Die Detailgenauigkeit von informellen „Plänen“ der Stadtteil- und Quartiersentwicklung spielt nicht die Hauptrolle. Vielmehr ist es auf dieser Ebene wichtig, die grundlegende Richtung und das Erreichen strategisch relevanter Entwicklungsziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Der „Plan“ oder die Handlungsanleitung soll in diesem Zusammenhang eine strategische Konzeption sein, die Prinzipien für die weitere Entwicklung und Detailplanung festlegt.

Aufgrund der Langfristigkeit derartiger Entwicklungsvorhaben sind die Korrigierbarkeit, Rückholbarkeit und Robustheit einmal getroffener Entscheidungen ebenfalls von Bedeutung: nicht ein starres Korsett ist gefragt, sondern ein Rahmen, in dem unterschiedliche Bedürfnisse, Anforderungen und Nutzungsansprüche Platz haben.

processes (often called „masterplanning“). These can offer the necessary freedom and scope for manoeuvre to tailor the planning process to the specific problems and tasks, involve the relevant actors and integrate learning processes. The final outcome is an informal agreement in the form of a set of instructions for action that has been arrived at collectively, by consensus.

In these processes, quality is not generated spontaneously by chance, but through deliberate use of methods and tools that promote quality. This requires a planning process to employ formats and instruments of communication that allow discourse, foster creativity, exploit intellectual potential and promote learning and development. In such a process the classical conception of quality assurance is basically turned on its head – from controlling to enabling, from limiting variability to deliberately encouraging diversity.

The level of detail of informal „plans“ in urban district and neighbourhood development is not the key element here. At this level it is much more important to keep sight of the basic direction and the attainment of strategically relevant development goals. In this context, the „plan“ or instructions for action should take the form of a strategic concept that defines principles for further development and detailed planning.

The long-term nature of this type of development project means that the correctability, reversibility and robustness of previous decisions are also important: what is needed is not a rigid straitjacket, but a framework that provides room for different needs, requirements and uses.

Zur Lösung von Planungsproblemen scheint es von Bedeutung, problembezogenes Wissen von Akteuren der „Planungs“- und „Alltagswelt“ (vgl. Schönwandt, 1999, 2000, 2011) zusammenzubringen und zu organisieren. Eine Vielzahl von Faktoren wie Zeit, Ressourcen, Aufgaben- und Planungsverständnis der Akteure, Werkzeuge und Instrumente etc. spannen ein „Feld“ auf (vgl. Feldtheorie nach Lewin (1951)), das auf den Lösungsprozess Einfluss nimmt. Diese Faktoren, die Qualität hervorbringen oder vermindern können, sind nicht gesetzt, sondern können bis zu einem gewissen Grad gesteuert werden.

In komplexen, vielschichtigen Entwicklungsprozessen auf Stadtteil- und Quartiersebene haben Raumplanerinnen und Raumplaner oftmals eine Steuerungsrolle inne. Mithilfe einer „dynamischen Wissensplattform“ wird in dieser Arbeit ein theoretisches Modell skizziert, das wesentliche Elemente zur Gestaltung komplexer Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung integriert und so eine gedankliche Stütze bieten kann. Planungskulturelle, organisatorische und prozessuale Aspekte werden anhand dieses Modells erläutert.

Letztendlich müssen wir uns vor Augen führen, dass „Pläne“ von Menschen gemacht werden. Sie sind immer Ausdruck ihres Denkens und ihrer Werte. Veränderungen passieren, wenn Veränderungen in den Köpfen derer passieren, die an der Produktion des Raumes direkt oder indirekt beteiligt sind.

In finding solutions to planning problems it appears important to bring together and organise the problem-related knowledge of actors from the „planning world“ and the „everyday world“ (cf. Schönwandt, 1999, 2000, 2011). A plethora of factors such as time, resources, the actors' conception of the tasks in hand and of planning in general, tools, instruments, etc. create a „force field“ (cf. Lewin's field theory (1951)) that exerts an influence on the problem-solving process. These factors, which can generate or impair quality, are not set in stone but can be controlled to a certain extent.

In complex, multidimensional development processes at urban district and neighbourhood level, planners often fulfil a steering role. With the aid of a „dynamic knowledge platform“, this thesis outlines a working hypothesis which integrates key elements for the design of complex planning processes in urban district and neighbourhood development and can thus provide a conceptual support for planners. Issues relating to planning culture and organisational and process-related aspects are elucidated by reference to this model.

Ultimately, we have to bear in mind that „plans“ are made by people. They are always an expression of people's thoughts and people's values. Change occurs when changes take place in the minds of the people who are directly or indirectly involved in the production of space.

PLANUNG ALS LERNPROZESS

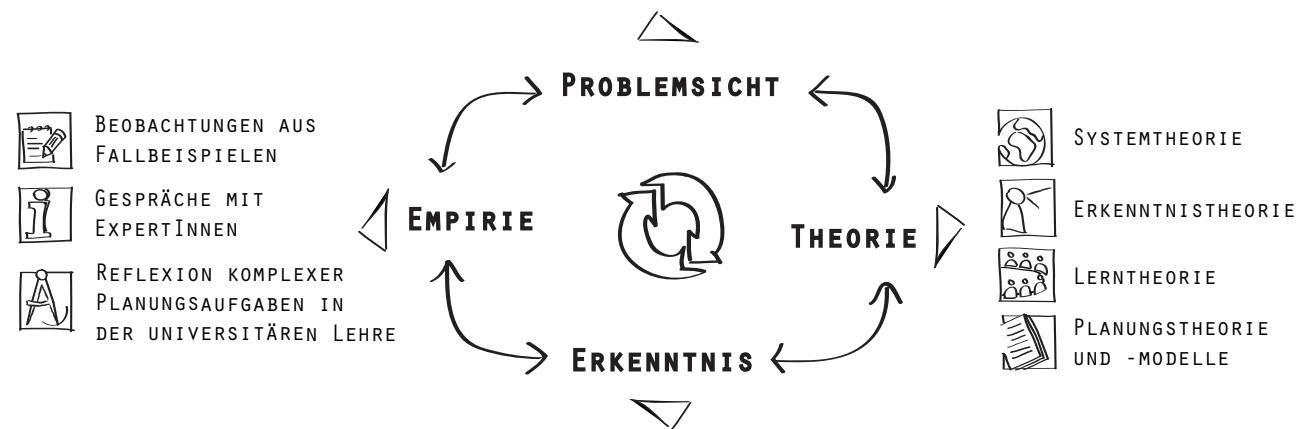
STADTTEIL- UND QUARTIERSENTWICKLUNG IN METROPOLREGIONEN



Verstädterungstendenzen auf der einen Seite und Konversionsflächenpotenziale auf der anderen stellen Möglichkeiten für die Innenentwicklung dar. Bei diesen komplexen, schwierigen Aufgaben der Raumplanung ist das Risiko für Fehlentwicklungen hoch. Ein Scheitern bei der Entwicklung raumbedeutsamer, strategisch wichtiger Flächenreserven wird langfristige nachteilige Folgen für die Zukunft der Menschen der jeweiligen Städte und Metropolräume mit sich bringen.



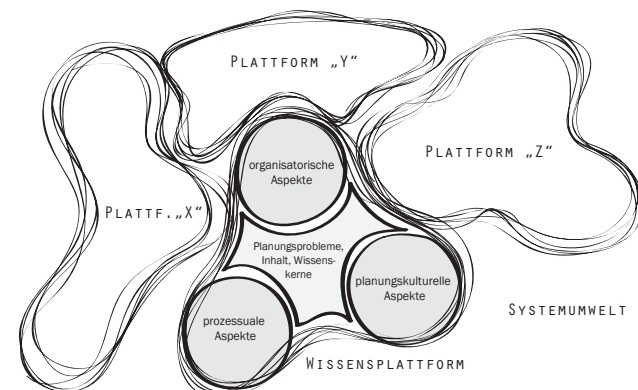
Aus Sicht der Stadt- und Raumplanung stellt sich die Frage, wie Planerinnen und Planer vorgehen könnten, wenn sie vor der Aufgabe stehen, einen komplexen Planungsprozess zur Entwicklung eines Stadtteils oder Quartiers zu gestalten. Wie kann es in solchen komplexen Projekten gelingen, Qualität hervorzubringen und Raum in Wert zu setzen? Kann ein klug angelegter Planungsprozess dies leisten? Kann er zu einem Lernprozess werden?



Hinweise und Empfehlungen, wie mit komplexen Planungsaufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung umgegangen werden kann. Planerinnen und Planer haben oftmals in komplexen Entwicklungsprozessen die Prozessgestaltung inne. Dafür soll das Denkmodell dieser Arbeit eine Stütze bieten.



ELEMENTE EINER „DYNAMISCHEN WISSENSPLATTFORM“



PLANUNGSVERSTÄNDNIS UND -KULTUR

Qualität passiert nicht zufällig, sondern ist auch bei „Planungsprodukten“ Ergebnis eines hochwertigen Herstellungsprozesses.

Eine Haltung, in der wir Planung und uns selbst als offenes, strategisch agierendes und lernendes System verstehen, scheint beim Lösen derartiger komplexer Aufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung hilfreich.

Es gilt u. a. kollektives Wissen zu erschließen, aktive Lernprozesse zu fördern, auf positive Kommunikation zu achten, gleichermaßen auf Produkt und Prozess Wert zu legen und Plattformen des Dialogs zu bauen.

PLANNING AS A LEARNING PROCESS

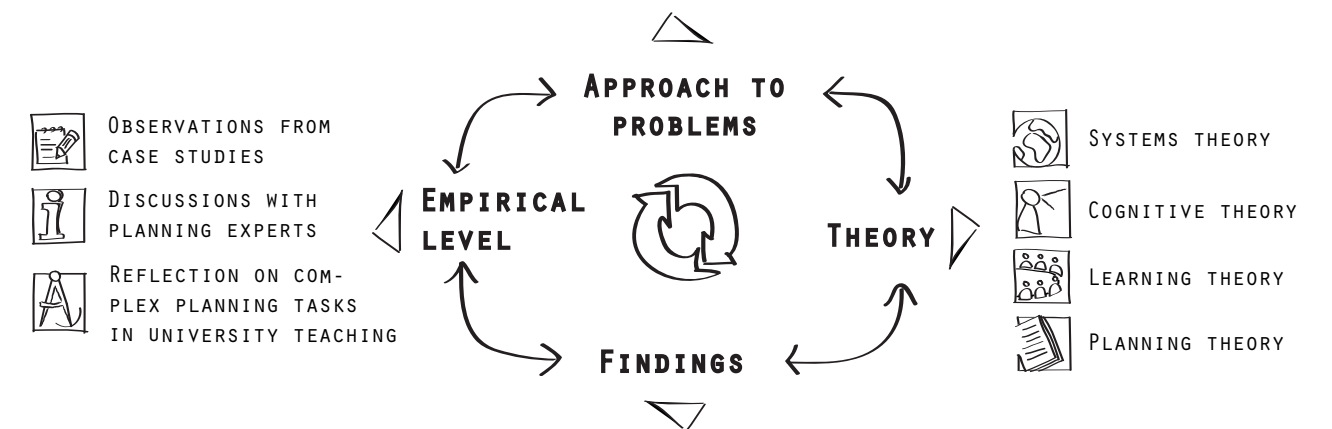
URBAN DISTRICT AND NEIGHBOURHOOD DEVELOPMENT IN METROPOLITAN REGIONS



Urbanisation tendencies on the one hand and potential brownfield sites on the other provide opportunities for infill development. In these complex and difficult spatial planning tasks, the risk of undesirable outcomes is high. A failure in the development of spatially significant, strategically important reserves of land will entail negative long-term consequences for the future of people living in the respective cities and metropolitan regions.



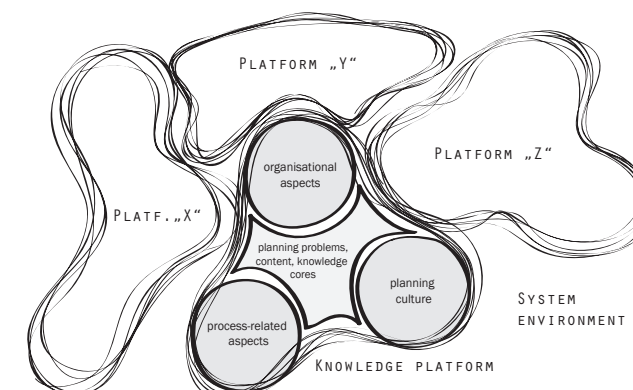
The question from the urban and spatial planning point of view is how planners might proceed when faced with the task of designing a complex planning process for the development of an urban district or neighbourhood. In complex projects such as these, how can we succeed in generating quality and translating space into value? Can a cleverly designed planning process achieve this? Can such a process become a learning process?



Ideas and recommendations on how to approach complex planning tasks in urban district and neighbourhood development. Planners often assume the process design role in complex development processes. The working hypothesis set out in this thesis is intended as an aid for this purpose.



ELEMENTS OF A "DYNAMIC KNOWLEDGE PLATFORM"



THE CONCEPTION AND CULTURE OF PLANNING

Quality, including quality in "planning products", does not come about by chance, but is the result of a well-designed production process.

An approach in which we view planning and ourselves as an open, strategically active, learning system appears helpful when dealing with this kind of complex task in urban district and neighbourhood development.

It is vital, among other things, to tap collective knowledge, promote active learning processes, pay attention to positive communication, place equal value on product and process and build platforms for dialogue.

1.2 | PROBLEMSTELLUNG UND NEUE CHANCEN, ZU LERNEN

Weltweit ist ein Trend zur Verstärkung sichtbar. Abgesehen von einigen Schrumpfungsräumen wachsen auch in Europa und in Österreich Städte und Metropolregionen verhältnismäßig stark.

Gleichzeitig kommen zahlreiche ehemals industriell, verkehrlich oder militärisch genutzte Flächen neu auf den Markt. Diese Konversionsflächen mit oftmals innenstadtnaher Lage stellen Chancen dar, die es zu nutzen gilt.

Aus Sicht der Stadt- und Raumplanung stellt sich die Frage, wie Planerinnen und Planer vorgehen können, wenn sie vor der Aufgabe stehen, einen komplexen Planungsprozess zur Entwicklung eines Stadtteils oder Quartiers zu gestalten.

Unser Lebensraum, unsere Welt ist Ausdruck der Gesellschaft einer Zeit. Der Raum ist Spiegelbild der Werte und des Denkens dieser Gesellschaft – Ausdruck der Wünsche, Ängste und Hoffnungen. Das folgende Beispiel führt vor Augen, dass es oftmals besser wäre, unsere Werte und unsere Glaubenssätze abzulegen; eben zu verlernen.

1.2.1 Lernen und Verlernen für eine andere Welt

Die Geschichte der Osterinsel fasziniert seit jeher. Die Osterinsel – oder auch Rapa Nui genannt – ist der einsamste bewohnte Ort der Erde, am weitesten entfernt von jeder anderen menschlichen Siedlung. Die nächsten Nachbarn leben 2.100 Kilometer weiter westlich auf den Pitcairn-Inseln; zum nächsten Festland, zur Küste Chiles im Osten, sind es 3.500 Kilometer. Die Insel selbst hat eine

Fläche von 163 Quadratkilometer. Bekannt ist sie vor allem wegen der monumentalen Steinskulpturen, die Moais genannt werden.

Heftig umstritten ist die Geschichte der einst üppig bewaldeten Insel mit intaktem Ökosystem. Der Wald wurde hauptsächlich abgeholzt, um die riesigen Skulpturen zu transportieren und brandgerodet um Ackerbau zu betreiben. Die meisten Statuen sind nämlich vier bis sechs Meter hoch und rund zwölf Tonnen schwer. Insgesamt existieren heute noch an die 900 Stück. Einst waren es über tausend.

Dem Raubbau folgte die Erosion des Bodens. Mit den Bäumen verschwanden auch die Landvögel, und da das Holz für seetüchtige Boote fehlte, mussten die Bewohner auch bald auf Fische als Nahrungsmittel verzichten. Jared Diamond vertritt im Buch „Kollaps“ (2005, 103 ff.) die These, dass der Raubbau an den natürlichen Ressourcen zur Störung des ökologischen Gleichgewichtes auf der isolierten Insel geführt hat und somit die Hauptursache für den Untergang der Gesellschaft auf der Osterinsel war. Die geschätzte Zahl von 10.000 Bewohnern im 16. und 17. Jahrhundert reduzierte sich in Folge der Nahrungsknappheit und kriegerischer Auseinandersetzungen. Als der niederländische Seefahrer Jacob Roggeveen an Ostern 1722 die Insel entdeckte, lebten noch etwa 2.000 bis 3.000 Menschen dort.

Anderer Theorien gehen davon aus, dass eine Dürre, die Kleine Eiszeit oder die von Siedlern eingeschleppte polynesischen Ratte zu Hungersnöten und Konflikten geführt haben könnten. Auch Religionskriege könnten ausschlaggebend gewesen sein (ebda.).

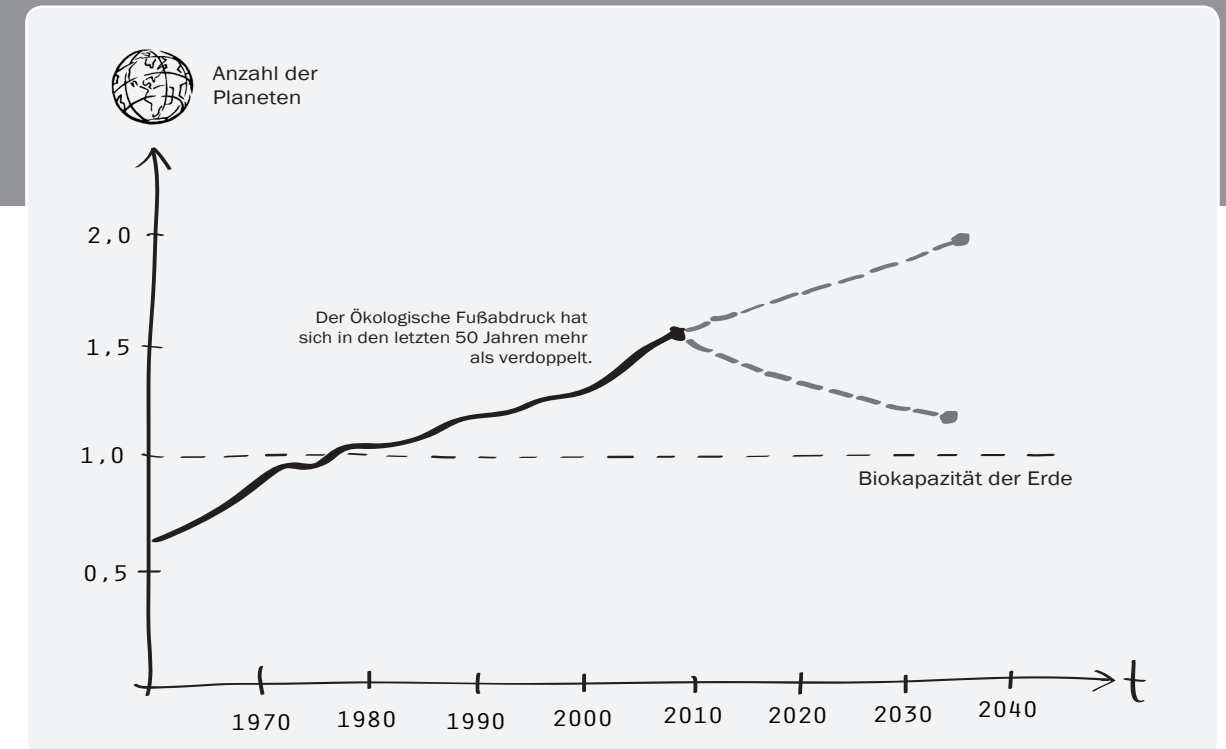


Abb. 19/1: Ressourcenverbrauch und Biokapazität unseres Planeten; eigene Darstellung nach WWF und Global Footprint Network, 2010, 7

Doch genau genommen ist es ohnehin nicht weiter relevant, was zum Untergang der Kultur auf der Osterinsel geführt hat. Fest steht, dass immense Aufwendungen getätigt wurden, um Skulpturen zu errichten, die rational betrachtet schlichtweg zwecklos waren. Leichtsinzig wurden Natur, Lebensraum und Menschen geopfert.

Heute benötigt die Menschheit Ressourcen von 1,5 Planeten. Wenn der Trend weiterschreitet wie bisher, dann zeigt es sich, dass wir im Jahr 2030 einen Ressourcenverbrauch hätten, der zwei Planeten benötigen würde (siehe Abb. 19/1), so der Living Planet Report 2010 von WWF und dem Global Footprint Network (2010, 6–9).

Vierzig Jahre nachdem der Club of Rome 1972 seine Studie „Die Grenzen des Wachstums“ veröffentlichte, werden die Konturen dieser Grenzen immer deutlicher sichtbar – ökologische, ökonomische und soziale Grenzen sind gegenwärtig. Doch die Frage, die sich stellt, formuliert William D. Ruckelshaus (in Meadows et al., 1993, 260): „Lassen sich ganze Nationen in nachhaltige Gesellschaften überführen?“ Solch ein Wandel wäre nur vergleich-

bar mit zwei anderen Wandlungsperioden in der Menschheitsgeschichte: der Landwirtschaftlichen Revolution gegen Ende der Jungsteinzeit und der Industriellen Revolution in den letzten zwei Jahrhunderten. Diese Veränderungen der Gesellschaft entstanden spontan, verliefen moderat und wurden den Menschen sicherlich nicht durchwegs bewusst. Die nächste Wandlungsperiode müsste jedoch ein ganz bewusster Vorgang sein und innerhalb weniger Jahre bis Jahrzehnte erfolgen (ebda.).

1.2.2 Probleme als Ausgangspunkt planerischen Handelns

„Planen heißt, in Gedanken vorwegzunehmen, was die Wirklichkeit der Zukunft werden soll“, sagte Edgar Salin (nach Wiegand, 2005, VII). Zu planen bedeutet, Handlungen vorzubereiten, Szenarien zu entwickeln, Vor- und Nachteile zu diskutieren und bei Bedarf auch steuernd einzugreifen, um Probleme zu lösen. Planen ist aber auch ein diskursiver, sozialer Prozess, der nicht losgelöst von Menschen betrachtet werden kann. Denn Probleme, als Ausgangspunkt planerischen Handelns (vgl. Schönwandt, „problems first“ (2007, 2011, 2012)), sind nicht selbstverständlich oder objektiv identifizier-

bar, sondern immer sozial konstruiert. Probleme hängen von der Wahrnehmung der Akteure ab, und diese kann erheblich divergieren (vgl. Koppenjan, Klijn, 2004, 116 ff.). Eine möglichst präzise und fundierte Problembestimmung ist daher eine elementare Voraussetzung am Beginn eines Planungsprozesses sowie am Anfang einer wissenschaftlichen Arbeit. Auf dieser Grundlage können schlüssige Lösungsansätze entwickelt werden (vgl. Schönwandt, 2012).

Die United Nations prognostizieren im Bericht „World Urbanization Prospects“ einen demografischen Trend (2010, 24 f.): Demnach findet derzeit und zukünftig ein weltweiter Verstädterungsprozess statt. Städte und Metropolregionen werden heute und in naher Zukunft einen stetigen Zuwachs an Bevölkerung verzeichnen. In Österreich werden im Jahr 2050 etwa 81 % der Menschen im urbanen Raum leben (2009 waren es hingegen 67 %). In absoluten Zahlen bedeutet dieser Anstieg ein Mehr von etwa 1,24 Millionen Menschen im urbanen Raum (siehe Abb. 21/1).

In Deutschland lebte 2009 74 % der Bevölkerung im urbanen Raum und 2050 werden es in etwa 84 % sein. Ähnliche Verstädterungstendenzen sind im gesamten europäischen Raum zu erwarten. In wenig entwickelten Ländern ist der Trend zur Urbanisierung noch um einiges stärker (ebda.).

Die Fragen, die sich auf der eine Seite aufdrängen: Wo werden beispielweise in Österreich diese 1,240.000 Menschen im urbanen Raum leben? Und vor allem: wie werden sie leben? Denn Stadtteile und Quartiere, die heute gebaut werden, Strukturen, die heute geschaffen werden, prägen die Zukunft der europäischen Städte und Metropol-

regionen entscheidend. Sie können erheblich zur Lebensqualität und zum schonenden Umgang mit Ressourcen beitragen oder auch das Gegenteil bewirken.

Gleichzeitig ist diese demografische Entwicklung nicht die einzige Herausforderung, die sich gegenwärtig stellt: Gletscher schmelzen, Kommunen und Staaten sind hoch verschuldet, der Ressourcenverbrauch und CO₂-Ausstoß nehmen stetig zu und weltweit leiden Menschen an Armut und Hunger. All diese Probleme (und noch mehr) haben eine räumliche Ausprägung. Die Klima- und Energiefrage ist genauso eine Flächenfrage wie die Ernährung einer rasant wachsenden Bevölkerung.

Wir alle wissen, dass es eine Veränderungen der Lebensweise braucht. Wir wissen, dass wir in zwanzig oder dreißig Jahren nicht mehr so leben werden können wie heute. Aber wir wissen auch, dass dieses Umdenken nur schwer zu erreichen ist. Veränderungen, im positiven wie im negativen Sinn setzen „Lernen“ voraus, und das passiert immer in den Köpfen der Menschen, im Denken.

Raumplanung kann Veränderungen bewirken. Beim Planen machen sich Menschen Gedanken darüber, wie wir leben wollen und sollen. Auf kommunaler Ebene und auf Stadtteil- und Quartiersebene manifestieren sich unsere Werte und Vorstellungen, was ein gutes Leben ist. Aus Sicht dieser Forschungsarbeit stellt sich das Problem, wie Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung gestaltet werden können, so, dass sie lebenswerte Räume hervorbringen und zu Lernprozessen im Sinne der Qualifizierung der beteiligten Akteure werden.

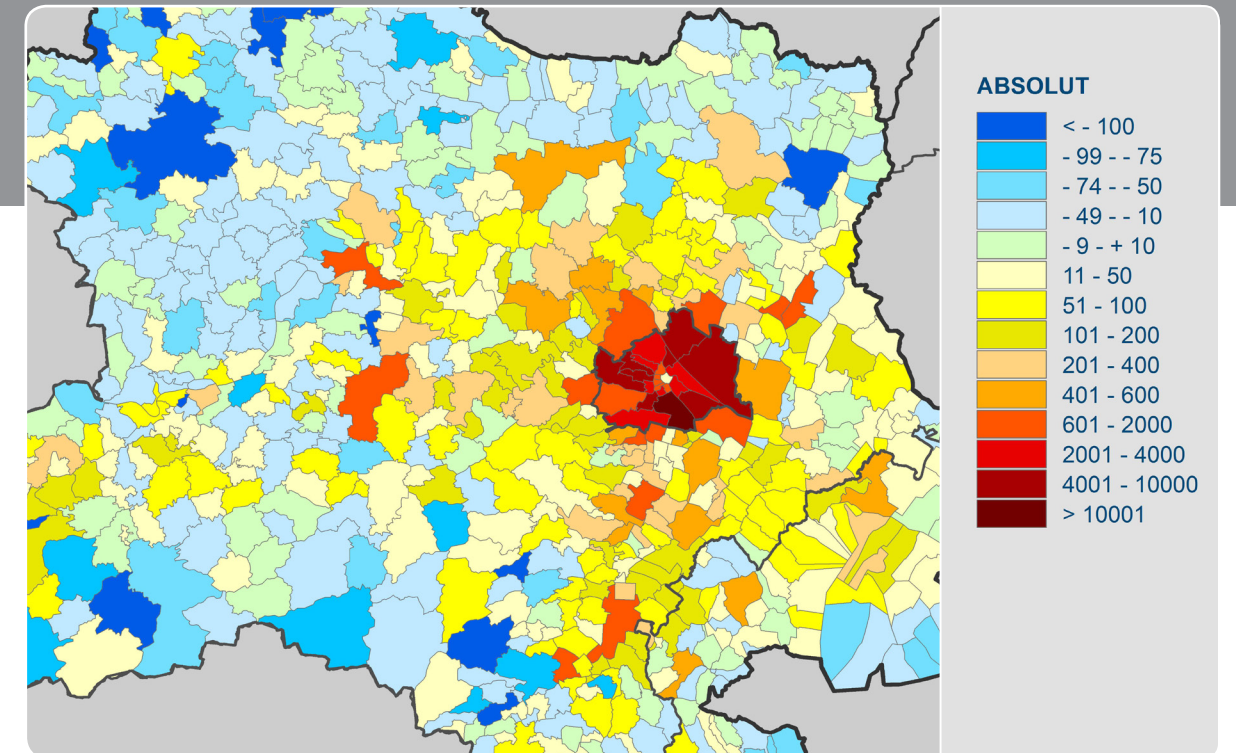


Abb. 21/1: Bevölkerungsveränderung 2002–2006 im Wiener Metropolraum; PGO, 2007

1.2.3 Neue Chancen für Metropolregionen

Städte und Metropolregionen verfügen heute über zahlreiche Entwicklungspotenziale auf innerstädtischen Brachflächen mit vorhergehender industrieller, verkehrlicher oder militärischer Nutzung¹. Meist befinden sich diese Brownfields noch dazu in zentraler und strategisch bedeutender Lage im Stadtgefüge.

Die Umnutzung dieser Konversionsflächen stellt in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine einmalige Chance dar, Stadtentwicklung unter den Gesichtspunkten einer ressourcenschonenden und nachhaltigen Entwicklung neu zu organisieren. Im Sinne der Nachhaltigkeit wird es dabei nicht bloß alleine um die Frage der Nachverdichtung gehen. Es gilt komplexe Planungsprobleme der „Innenentwicklung“ so zu organisieren, dass neue Stadtteile und Quartiere vielfältige Formen der Nutzung auf engem Raum zulassen. Dazu gehören beispielsweise auch Fragen nach der Energie- und Nahrungsmittelproduktion: wo sind Räume für Energieproduktion, wo werden Lebensmittel produziert, wo werden Wälder als CO₂-Speicher aufgeforstet usw.?

¹ In Deutschland sind ca. 139.000 ha (Wert Ende 2000) innerörtliche Brachflächen vorhanden (UBA, 2004, 3)

Es geht aber auch um einen Wertewandel, der diese Entwicklungen begleiten muss. Die Entwickler der Seestadt Aspern in Wien haben beispielsweise einen Katalog von Werten definiert: Wohnen und Arbeiten verbinden, Urbanität, Kleinteiligkeit, Reduzierung des Parkplatzangebotes für private PKWs usw.

Der gesamte Planungsprozess, von der Auseinandersetzung mit dem Problem und der Definition der Ziele bis hin zur Lösung der Probleme, wird zunehmend zu einer hochgradig anspruchsvollen Kommunikationsaufgabe. Verständigung auf das, was allgemein mit Funktion und Qualität eines neuen Quartiers oder Stadtteils verbunden ist, ist notwendig. Doch dies wird gerade angesichts komplexerer Lebensstile und -gewohnheiten sowie unterschiedlicher Wertvorstellungen zu einem zunehmend schwierigeren Unterfangen.

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung (Sachfrage) spielt die Verfahrensfrage bei der Lösung komplexer Planungsprobleme eine zunehmend wichtigere Rolle (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 8). Um diese „Verfahrensfrage“ wird es schwerpunktmäßig in dieser Arbeit gehen.

1.3 | HANDLUNGSRAUM STADTTEIL UND QUARTIER

Ein Stadtteil oder Quartier ist ein für sich städtisch funktional zusammenhängender Bereich, der intuitiv als solcher erlebbar wird. Es ist ein Identifikations- und Handlungsraum für Menschen, geprägt von bestimmten Merkmalen und gekennzeichnet durch Eigenschaften, die das Fremd- und Selbstbild prägen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Ebene der Stadtteile und Quartiere. Beispiele für solche Stadtteile oder Quartiere wären u. a. etwa die HafenCity oder St. Pauli in Hamburg, der Spittelberg oder die Seestadt Aspern in Wien, die ETH Hönggerberg oder das Entwicklungsgebiet Zürich-West.

1.3.1 Die Begriffe „Stadtteil“ und „Quartier“

Die Bezeichnung „Quartier“ wird im deutschen Sprachraum schon seit Jahrhunderten verwendet (Schnur, 2008). Ausgehend vom französischen Begriff „quartier“ beziehungsweise dem lateinischen Begriff „quartarium“, beschrieb der Begriff ursprünglich den vierten Teil von etwas, ein Viertel, einen Bezirk oder eine Abteilung der Stadt (vgl. Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 28).

Davon ausgehend, lassen sich heute drei weitere Gebrauchsarten des Begriffs finden: Einerseits wird „Quartier“ in verschiedenen Städten zur Beschreibung statistischer Bezugsrahmen eingesetzt. Andererseits wird der Begriff umgangssprachlich zur Abgrenzung von benachbarten Gegenden oder als Ausdruck eines eigenen Lebensgefühls benutzt. An dritter Stelle ist der wissenschaftliche Gebrauch von „Quartier“ zu sehen, wo der Begriff hilft, administrativen Bezeichnungen wie Ortsteil oder Stadtteil zu vermeiden (ebda.).

Unter dem Begriff „Quartier“ wird in der Schweiz oft ein Stadtviertel als kleinste Verwaltungseinheit verstanden. In Deutschland sind „Quartiere“ städtische Bereiche mit eigenem Namen und eigener Charakteristik, die sich jedoch von den amtlich definierten „Stadtteilen“ unterscheiden. In Österreich sind Quartiere ähnlich den „Grätzeln“ (= Stadtvierteln) in Wien. Sie umfassen mehrere Häuserblöcke und es gibt keine offiziellen Grenzziehungen. Ein Bezirksteil kann mehrere „Grätzeln“ haben.

„Stadtteile“ sind hingegen in Deutschland amtlich abgegrenzte und mit eigenem Namen versehene Teile einer Stadt oder Gemeinde. In Österreich und der Schweiz hat der Begriff „Ortsteil“ eine ähnliche Funktion und Bedeutung wie „Stadtteil“ in Deutschland.

Grundsätzlich ist jedoch die Verwendung der Begriffe Stadtteil und Quartier im deutschsprachigen Raum nicht unproblematisch. Sie haben in Österreich, Deutschland und in der Schweiz je unterschiedliche – teils formell geregelte – Bedeutung.

In der Fachliteratur wird daher einerseits (vor allem in Deutschland, wo es sich beim Begriff Stadtteil um eine administrative Flächeneinheit handelt, deren Grenzen aus verwaltungsspezifischen Erwägungen gezogen wurden und daher teilweise ein funktionaler Zusammenhang fehlt) eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Quartier“ und „Stadtteil“ vorgenommen (vgl. Feldmann, 2009, 67; Strohmeier, 1983, 116–123). Andererseits werden beide Begriffe oft synonym verwendet. Zum Beispiel wird ein Verfahren der Stadtentwicklung, das „Quartiersmanagement“¹,

¹ Das Quartiersmanagement kümmert sich durch verbesserte Zusammenarbeit und unterschiedliche Projekte, Initiativen und Maßnahmen um den Erhalt und die Stärkung des sozialen Zu-

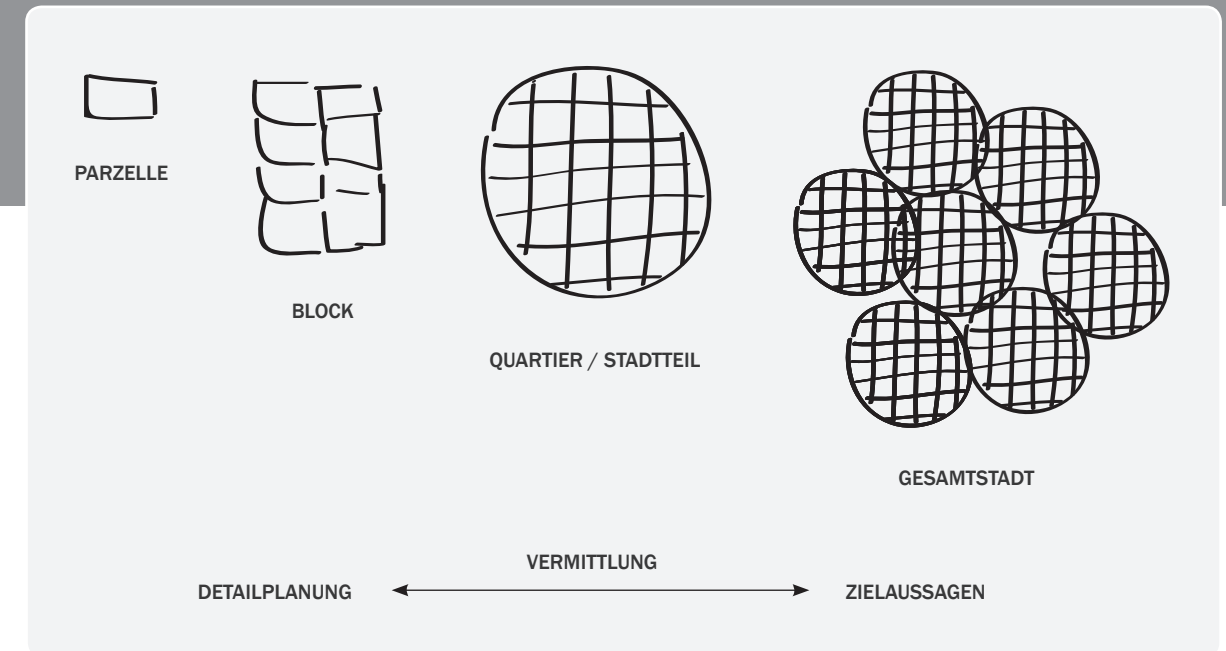


Abb. 23/1: Darstellung des Quartiers/Stadtteils im Vergleich zu anderen städtebaulichen Größen; eigene Darstellung nach Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 29

auch als „Stadtteilmanagement“ (in Wien „Grätzelnmanagement“) bezeichnet. Aufgrund der feinen länderspezifischen Unterschiede und der oftmals synonymen Verwendung der beiden Begriffe Quartier und Stadtteil werden diese auch in dieser Arbeit synonym verwendet.

Stadtteil- und Quartiersentwicklung erfordert den Einsatz eines breiten Spektrums an Methoden und Instrumenten formeller (gesetzlich geregelte, normierte Instrumente) und informeller (kommunikative Instrumente, Anreize) Art.

Aufgabe der Planung auf Stadtteil- und Quartierebene ist es, zwischen Zielformulierungen (vgl. Stadtentwicklungs- und Strategiepläne) auf Gesamtstadtebene und der Umsetzung und Detailplanung auf Projektebene (vgl. Flächenwidmung, Bebauungsplanung) zu vermitteln (vgl. Abb. 23/1).

Während die formellen Instrumente gut etabliert sind und bei „Routineaufgaben“ (Scholl, 1995) der

sammenhaltenes eines Stadtteils. Es wird in Stadtteilen eingerichtet, in denen soziale Probleme vorhanden sind. Empowerment und Partizipation sowie fachübergreifende Zusammenarbeit sind wichtige Bestandteile des Quartiersmanagements (Quartiersmanagement Berlin, 2012).

planenden Verwaltung erfolgreich zum Einsatz kommen, besteht bei komplexen Entwicklungsvorhaben auf Stadtteil- oder Quartierebene aus planungstheoretischer und -praktischer Sicht eine Lücke. Hier kommen in der Regel informelle Instrumente in strategisch-kommunikativen Planungsprozessen zum Einsatz. Die Gestaltung dieser Prozesse (oft als „Masterplanung“ bezeichnet) unterscheidet sich zum Teil beträchtlich. Für diese Unterschiede sind zum einen aufgabenspezifische Anforderungen verantwortlich, zum anderen planungskulturelle Auffassungen der jeweiligen Planungsträger.

Das Verbindungsglied zwischen gesamtstädtischer Ebene und Projektebene nehmen in der Praxis auf Quartierebene oft städtische Institutionen (z. B. die „Gebietsbetreuung“ in Wien) oder projektspezifische, ausgegliederte Ad-hoc-Organisationen (z. B. die Wien 3420 AG als Entwicklungsgesellschaft für die Seestadt Aspern in Wien) wahr. Durch Management-, Kooperations- und Koordinationstätigkeiten versuchen sie, Impulse zu setzen und planerisch tätig zu werden.

1.3.2 Baulich-räumliche Definition

Vom erläuterten Begriff ausgehend, ist es möglich, die räumliche Einheit Stadtteil und Quartier im Vergleich zu anderen städtebaulichen Einheiten maßstabsunabhängig zu definieren (vgl. Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 29 f.).

Feldmann (2009, 122) definiert einen Stadtteil oder ein Stadtquartier als einen intuitiv abgrenzbaren, innerstädtischen oder innenstadtnahen Bereich, geprägt durch Nutzungsmischung, mit einer gehobenen baulichen Dichte, einer robusten Stadtstruktur, einem individuellen Erscheinungsbild, einer funktionierenden Nahversorgungsinfrastruktur, mit einem oder mehreren gemeinsamen Bezugs- bzw. Orientierungspunkten im öffentlichen Raum und einer guten Verknüpfung mit der Stadt als Ganzem.

Durch folgende Merkmale lässt sich ein Stadtteil oder Quartier baulich räumlich beschreiben bzw. abgrenzen:

- ✦ Lage,
- ✦ Gebietsgröße,
- ✦ Funktion in der Stadt,
- ✦ Begrenzung,
- ✦ Bebauungsstruktur,
- ✦ Bebauung (Typ, Dichte, Alter etc.),
- ✦ Erschließung,
- ✦ Stadtnatur,
- ✦ Öffentlicher Raum und
- ✦ Identitätspunkte.

(Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 37–65)

Diese baulich-räumliche Quartiersdefinition wird vor allem in der statistischen Abgrenzung seitens der städtischen Verwaltung verwendet. Diese klare

Abgrenzung durch äußere Merkmale ermöglicht eine exakte Zuordnung der Daten zur jeweiligen räumlichen Einheit, lässt aber emotionale und soziale Aspekte wie Zusammengehörigkeitsgefühl der BewohnerInnen, Selbst- und Fremdentität etc. außer Acht.

1.3.3 Soziologische Definition

Darüber hinaus kann das Stadtquartier als unmittelbare „Lebenswelt“ mit fußläufiger Erreichbarkeit, einer einheitlichen, starken und positiven Selbstidentität und einem Fremdbild im Sinne eines Images sowie einer ausgeglichenen Sozialstruktur und einer hohen sozialen Interaktionsdichte der Nutzer gesehen werden. Ergänzend zu den baulich-räumlichen Merkmalen besteht ein Stadtteil oder ein Stadtquartier (die für sich als Begriffe lediglich Konstrukte sind) aus Menschen. Diese haben ihrerseits Bedürfnisse, die sie durch entsprechende Nutzungen befriedigen: Bedürfnisse generieren Nutzungen. Diese Bedürfnisse und Nutzungen spiegeln sich in vor allem in den sozialen und immateriellen Eigenschaften und Merkmalen von Lebensräumen wider.

Aus dieser Betrachtung gehören die Bedürfnisse der Akteure (vgl. Maslow, 1943, 370–396) und Nutzungsansprüche an den Raum gemeinsam mit dessen baulich-räumlichen und immateriellen Merkmalen zur Gesamtbetrachtung des Bezugsrahmens Stadtteil bzw. Stadtquartier (siehe Abb. 24/1 „Handlungsraum Stadtteil und Quartier“).

Schnur (2008) definiert einen Stadtteil oder ein Quartier als soziale „Lebenswelt“: „Ein Quartier ist ein kontextuell eingebetteter, durch externe und interne Handlungen sozial konstituierter, jedoch un-

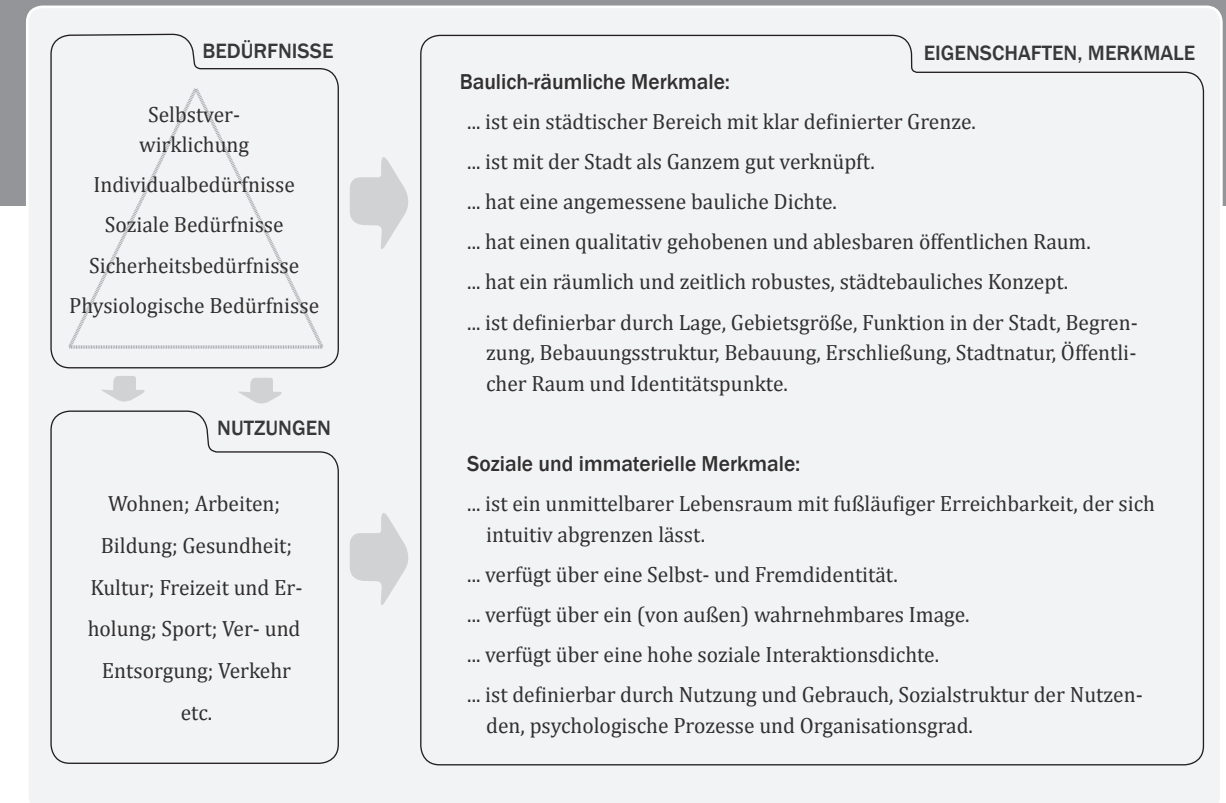


Abb. 25/1: Handlungsraum Stadtteil und Quartier; eigene Darstellung nach Feldmann, 2009, 105-123, Maslow, 1943

scharf konstituierter Mittelpunkt-Ort alltäglicher Lebenswelten und individueller sozialer Sphären, deren Schnittmengen sich im räumlich-identifikatorischen Zusammenhang eines überschaubaren Wohnumfeldes abbilden.“

Dementsprechend kann die Grenzziehung eines Quartiers oder Stadtteils nicht immer trennscharf erfolgen (im Gegensatz zur statistischen Abgrenzung), sondern vielmehr nach dem Prinzip der Fuzzy-Logik nach der subjektiven Wahrnehmung der Bewohnerinnen und Bewohner. Vielmehr besteht es aus einer kleinen gemeinsamen Schnittmenge („Kern“) und einem permanent oszillierendem Randbereich („Saum“) (vgl. Schnur (2008); Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 31).

Durch folgende Merkmale lässt sich ein Stadtteil oder Quartier sozialräumlich definieren bzw. abgrenzen:

- ✦ Nutzung und Gebrauch,
 - ✦ Sozialstruktur der Nutzenden (Alter, Herkunft, Bildung etc.),
 - ✦ Psychologische Prozesse (Interaktionspotenzial der Nutzenden durch räumliche Orientierung, Möglichkeitsräume, Ästhetik etc.) und
 - ✦ Organisationsgrad (zivilgesellschaftliche Aktivität in einem Quartier).
- (Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 37–65)

1.4 GRUNDTHESEN, FORSCHUNGSFRAGEN UND STAND DER FORSCHUNG

Komplexe Aufgabenstellungen, wie sie in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung vorkommen, stellen PlanerInnen und EntscheidungsträgerInnen vor besonders große Herausforderungen.

Die Frage, „wie“ vorgegangen wird, ist dabei von enormer Bedeutung. Es muss die bewusste Auseinandersetzung mit jenen Faktoren gefördert werden, die zur Qualitätssteigerung beitragen können.

Es wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung in der Lage sind, Lebens- und Wohnqualität zu erzeugen, Probleme zu lösen oder gar nicht erst entstehen zu lassen. Qualität entsteht dabei nicht unbedingt zufällig von selbst, sondern durch bewusste Anwendung von qualitätsfördernden Methoden und Werkzeugen in einem Planungsprozess.

1.4.1. Grundsätzliche Thesen

Anders als bei der Lösung von Routineproblemen oder bei der Herstellung von konventionellen, industriell gefertigten Produkten geht es bei der Entwicklung von komplexen Planungsaufgaben vordergründig darum, Fragen aufzuwerfen, Diskurs zuzulassen, Spielräume für Unvorhersehbares offen zu lassen und Möglichkeiten zu eröffnen. Der „Plan“ als Handlungsanleitung sollte eine strategische Konzeption sein, die einen Rahmen definiert und Prinzipien festlegt und eine „Richtschnur in die Zukunft“ (Scholl in ARL, 2005, 1122) darstellt. Unterschiedliche Detailausformungen, Bedürfnisse, Nutzungen und Anforderungen sollen darin Platz haben. Da ein „Plan“ von Menschen gemacht wird, ist dieser immer Ausdruck ihres Denkens und ihrer

Werte. Qualität im Produkt (z. B. Plan) setzt daher Lern- oder Qualifizierungsprozesse der beteiligten Akteure voraus. Der Planungsprozess kann, wie es Thomas Sieverts (in Stein, 2006, 168) formuliert, „Teil der allgemein kulturellen Entwicklung“ sein. Planungserfolg ist somit kein Zufallsprodukt, sondern wahrscheinlicher in einem strategisch angelegten, offenen und dialogorientierten Qualifizierungsverfahren wo unterschiedliche Akteure teilnehmen können und bewusst reflektive und konkurrierende Elemente mit einbezogen werden.

Zur Lösung von Planungsproblemen ist es von Bedeutung, problembezogenes Wissen von Akteuren der „Planungs-“ und „Alltagswelt“ (vgl. Schönwandt, 1999, 2000, 2011) zusammenzubringen und zu organisieren. Eine Vielzahl von Faktoren wie Zeit, Ressourcen, Aufgaben- und Planungsverständnis der Akteure, Werkzeuge und Instrumente etc. (vgl. Abb. 27/1) spannen ein „Feld“ auf (vgl. Feldtheorie nach Lewin (1951)), das auf den „Lösungsprozess“ Einfluss nimmt (siehe dazu Kapitel 5.1.4). Diese genannten Faktoren können in drei Kategorien eingeteilt werden: „planungskulturelle“, „organisatorische“ und „prozessuale“ Aspekte:

- ✦ **planungskulturelle Aspekte:** Haltung, Eigenschaften, Planungsansatz und -prinzipien. Sie haben Einfluss auf die Problemdefinition, auf Ziele und Aufgaben sowie auf die Methoden und Instrumente, die zum Einsatz kommen (vgl. Schönwandt, Voigt, 2005).
- ✦ **organisatorische Aspekte:** Aufbauorganisation, „structure“, beteiligte Akteure („people“) und deren Know-how, Ressourcen, Kommunikationsstruktur und Form der Zusammenarbeit.
- ✦ **prozessuale Aspekte:** Ablauforganisation, Planungsprozess, Anwendung der Methoden und Instrumente im zeitlichen Kontext.

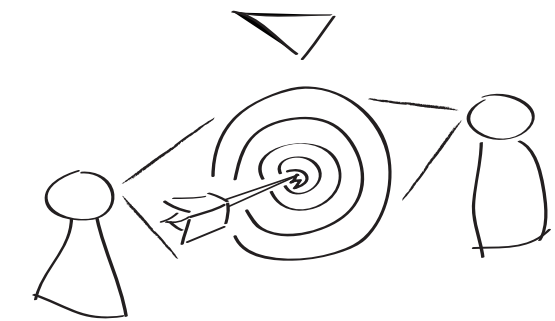
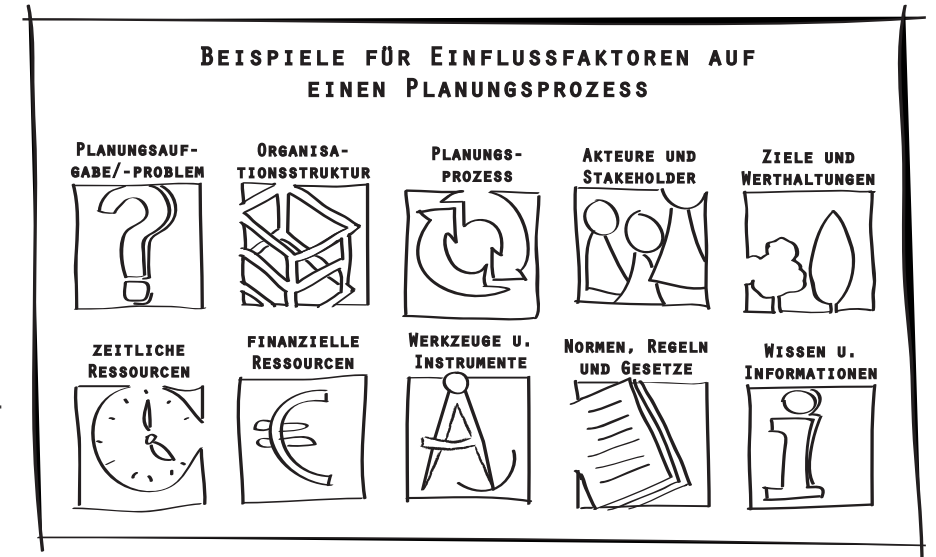
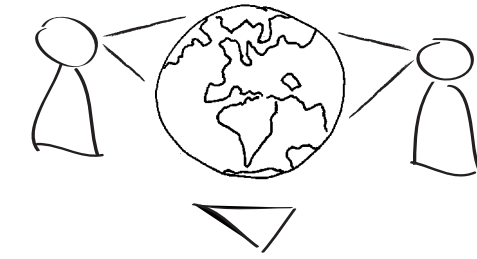


Abb. 27/1: Von den Problemsichten zum Lösungsansatz

Das „(Um)feld“, in dem Lösungen für Planungsprobleme generiert werden, wird in weiterer Folge als „dynamische Wissensplattform“ bezeichnet. Sie wird nicht durch bestimmte institutionelle oder räumliche Grenzen definiert, sondern durch den Kontext – durch den inhaltlichen Beitrag an der Sache (Wissenskern). Diese „dynamische Wissensplattform“ spannt einen „Rahmen“ auf, innerhalb dessen Faktoren, die zur Problemlösung beitragen können, integriert und organisiert werden. Planerinnen und Planer haben in komplexen Planungs- und Entwicklungsprozessen auf Stadtteil- und Quartiersebene oft die Aufgabe, diese „Plattform“ zu gestalten.

1.4.2 Zentrale Forschungsfragen

Die Forschungsfragen orientieren sich an einem Verständnis, das Raumplanung und -entwicklung als einen (Lern-)Prozess betrachtet. Dabei steht vor allem die Lösungsorientierung im Vordergrund, d. h. die Frage, wie es Planerinnen und Planern, die mit komplexen Aufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung betraut sind, gelingen kann, diese Aufgaben erfolgreich zu lösen. Dazu braucht es mehr als Empfehlungen, mehr als eine

Checkliste an Erfolgskriterien. Es braucht dazu ein Denken und eine „Haltung“, die es ermöglichen, diesen schwierigen Aufgaben mit einem passenden Denkmodell zu begegnen.

Folgende Fragen scheinen u. a. relevant:

- ✦ Wie gelingt es, in einem städtischen oder stadtregionalen Kontext wesentliche, strategisch bedeutsamen „Probleme“ im Raum zu erkennen? Es stellt sich somit die Frage nach einer planungstheoretischen Fundierung der Stadtteil- und Quartiersplanung im raum-zeitlichen und organisatorischen Kontext.
- ✦ Besteht auch bei „Planungsprodukten“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung ein Zusammenhang zwischen der Qualität des Prozes-

ses und der Qualität der Ergebnisse? Wenn ja, welche Faktoren sind ausschlaggebend und wie kann die Qualität des Planungsprozesses gesteigert werden bzw. welche Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle?

- ✦ Kann trotz der Einzigartigkeit jeder Planungsaufgabe von positiven Beispielen gelernt werden, um die Erfahrungen auf die Gestaltung künftiger Planungsprozesse anzuwenden?

Wenn ja, welche Empfehlungen können gemacht werden? Sprich: Welche Denkmuster, Theorien, Methoden, Instrumente und welche Vorgehensweisen lassen sich aus positiven wie negativen Erfahrungen gewinnen?

- ✦ Welche Bedeutung hat „Lernen“ bei der Bearbeitung komplexer Fragestellungen? Hat es mit Ansammlung von Wissen/Daten zu tun oder vielmehr mit Hinterfragen, mit Reflexion und genauem Beobachten? Hat es damit zu tun, die eigene „Brille“ zu wechseln, die Anschauungen und Vorurteile zu erkennen, die ja ganz entscheidend unser Bild der Wirklichkeit prägen und somit das Ergebnis von Planungen bestimmen?
- ✦ Wie kann der Umgang mit komplexen Planungsaufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung (im universitären Umfeld) gelehrt und trainiert werden?
- ✦ Wer sind die Adressaten in komplexen Planungsprozessen? Wenn wir von Raumplanung, Stadtentwicklung oder künftig vielleicht von Metropolregionentwicklung sprechen, haben wir in der Regel nur die Gestaltung und Veränderung der „Außenwelt“ im Kopf. Vielleicht geht es gar nicht so sehr darum, einen Plan zu entwickeln, sondern das „Denken“ der Menschen, die an der Produktion des Raumes (vgl. Löw, 2001) beteiligt sind?

- ✦ Welchen Einfluss nimmt die „Planungsorganisation“, deren Eigenschaften und deren Aufbau- und ablauforganisatorische Struktur auf das Ergebnis bei komplexen und langfristigen Entwicklungsaufgaben?

- ✦ Was sind wesentliche Fehler und „Denkfallen“ (vgl. Schönwandt, 1986), die es im Umgang mit komplexen Aufgaben und Systemen wenn möglich zu vermeiden gilt?

1.4.3 Stand der Forschung

Die Disziplin der Raumplanung hat natürlich eine (wenn auch im Vergleich zu anderen Forschungsdisziplinen kurze) Geschichte, in der diese oder ähnliche Fragen immer wieder gestellt und beantwortet wurden¹. Der Unterschied zu anderen Disziplinen liegt darin, dass es immer wieder aufs Neue gilt, diese Fragen zu beantworten – immer wieder aus dem jeweiligen Planungsverständnis und dem jeweiligen Zeitgeist heraus.

Dies ist deshalb der Fall, weil Raumplanung eng mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Verbindung steht. Diese Rahmenbedingungen verändern sich permanent; zunehmend in den letzten Jahren und Jahrzehnten. Grund für diese rapiden Veränderungen sind zum Einen neue wissenschaftliche Erkenntnisse wie beispielsweise in der Gehirnforschung oder der Forschung über komplexe Systeme und in der Chaos- und Systemtheorie, die unser Bild der Wirklichkeit erschütterten. Auf der anderen Seite erklärt sich diese zunehmende Veränderungsdynamik aus dem allmählichen

¹ zuletzt z. B. in (alphabetische Reihenfolge): Albers, G.; Wékel, J. (2008); ARL (2011); Freisitzer, K., Maurer, J. [Hrsg.] (1985); Ganser, K., Siebel, W., Sieverts, T. (1993); Healey, P. (1997); Hutter, G. (2006); Kühn, M. (2008); Scholl, B. (1995); Schönwandt, W. (2000, 2007, 2011); Stein, U. (2006), um nur einige Beispiele zu nennen.

Bewusstwerden der „Grenzen des Wachstums“ (Meadows, 1972). Das Erreichen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Grenzen erhöht den evolutionären Druck, das Modell und die Beschreibung von Wirklichkeit zu verändern.

Ein Forschungsfeld wie die Raumplanung scheint dann erfolgreich zu sein, wenn es ihr gelingt, ihre Thesen und Theorien immer wieder aufs Neue zu hinterfragen und zu ent- und verwerfen. Vor allem in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung berührt Raumplanung als Querschnittsmaterie zahlreiche Forschungsfelder: von rein technischen Kenntnissen angefangen (wie können wir leben) über soziale und wirtschaftliche Überlegungen (wie sollen wir leben) bis hin zu Wertfragen (wie wollen wir leben) gilt es Antworten zu finden. In Bezug zu dieser Arbeit stellt sich vor allem die Frage nach einer „Haltung“, nach einem Denken bzw. nach Herangehensweisen, die im Umgang mit komplexen Aufgaben zielführend scheinen².

Die Stärke der Disziplin Raumplanung liegt daher in der Integration unterschiedlicher Fachdisziplinen; im Zusammendenken und im Zusammenspiel unterschiedlicher Disziplinen. Ein wesentliches Charakteristikum der forschenden Raumplanung ist auch, dass sie sehr praxisnah und praxisrelevant agiert. Diese bedingt das laufende Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis. Der Wert der Theorie misst sich daran, wie geeignet sie ist, die Planungspraxis in ihren Aufgaben zu unterstützen. Umgekehrt misst sich der Wert der praktischen Er-

² diesbezüglich relevant ist u. a. (alphabetische Reihenfolge): Bossel, H. (1998); Bunge, M. (2004); Dörner, D. (2007); Eckerle, E. (2008); Feyerabend, P. (1979, 2001); Foerster, H. von (1981); Glasersfeld, E. von (1981); Kuhn, Th. S. (2001); Maturana, H. R., Varela, F. J. (1987); Popper, K. R. (2008); Schönwandt, W. (1986); Watzlawick, P. [Hrsg.] (1981).

kenntnisse und Erfahrungen in ihrer Eignung, zur Weiterentwicklung der Disziplin beizutragen. Dies erklärt das Naheverhältnis von Theorie und Praxis in der Raumplanung und auch die große Anzahl und Relevanz an Publikationen, die genau diesen Zwischenbereich beinhalten. Hier kann bezüglich Stand der Forschung vor allem auf zwei Kategorien an Publikationen zurückgegriffen werden: zum einen jene, welche die Genese und Erkenntnisse bestimmter Projekte festhalten³ und zum anderen auf jene, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, mehrere Projekte hinsichtlich einer Systematisierung zu durchleuchten und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten⁴.

Aus der Mannigfaltigkeit der relevanten Themen- und Forschungsfelder bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen der Stadtteil- und Quartiersentwicklung erklärt sich auch der Anspruch und die Forschungsrelevanz der Arbeit. Die wesentliche Herausforderung liegt mehr im Zusammendenken vielfältiger wissenschaftlicher Themenbereiche und in der Integration von Erkenntnissen aus Theorie und Praxis. Ein anderer Ansatz wäre das Ausklammern und Zuspitzen der Forschungstätigkeit auf einen ganz bestimmten Aspekt, wie dies oftmals in naturwissenschaftlichen Disziplinen der Kern der Aufgabe ist.

Für praxisrelevante Hinweise als Stütze bei der Lösung komplexer Probleme auf Stadtteil- und Quartiersebene scheint der systemische und integrative Ansatz im Wesentlichen zielführend.

³ u. a.: Freisitzer, K., Maurer, J. [Hrsg.] (1985); HafenCity Hamburg (2009); Landeshauptstadt München (2009); Stadt Wien (2004); Stadt Zürich (1999); etc.

⁴ u. a.: Cabe (2008); Daltrup, E., Zlonicky, P. [Hrsg.] (2009); Scheuven, R., Tschirk, W., Krassnitzer, Ph. (2010).

1.5 | DIE DONAUINSEL WIEN – PROTOTYP EINES LERNPROZESSES

Die Donauinsel Wien ist nicht nur ein Hochwasserschutzprojekt, sondern in der Wahrnehmung der Bevölkerung vor allem ein beliebtes Freizeit- und Naherholungsgebiet. Dass dabei auch noch ökologischen Aspekten großer Stellenwert eingeräumt werden konnte, war alles keine Selbstverständlichkeit.

Dafür verantwortlich ist – nach Meinung der beteiligten Planer – der innovative Planungsprozess, der es ermöglichte, notwendige politische Entscheidungen entsprechend vorzubereiten.

Die Donauinsel ist eine zwischen 1970 und 1989 errichtete, 21 Kilometer lange und bis zu 250 Meter breite künstliche Insel zwischen der Donau und der Neuen Donau im Stadtgebiet von Wien und Klosterneuburg. Sie ist Teil des Wiener Hochwasserschutzes und dient zudem gemeinsam mit der Alten und Neuen Donau als Naherholungsgebiet der Metropole Wien. Jährlich findet auf ihr das Donauinselfest statt. Nord- und Südteil der Insel sind naturnah angelegt, das mittlere Drittel der Insel ist parkartig gestaltet. (Stadt Wien, 2010)

Im Buch „Das Wiener Modell – Erfahrungen mit innovativer Stadtplanung“ haben die Planer den Prozess des Entstehens der Wiener Donauinsel festgehalten. Im Vorwort schreiben die Herausgeber Kurt Freisitzer und Jakob Maurer (1985, 6): „Der ursprüngliche Anlaßfall für dieses Buch liegt in der übereinstimmenden Erkenntnis der Autoren, daß die Gestaltung unserer Umwelt weniger vom Stand der einzelwissenschaftlichen Erkenntnisse, sondern vielmehr von geeigneten Verfah-

rensweisen abhängt, die das grundsätzlich zur Verfügung stehende intellektuelle Potenzial besser als bisher ausschöpfen.“

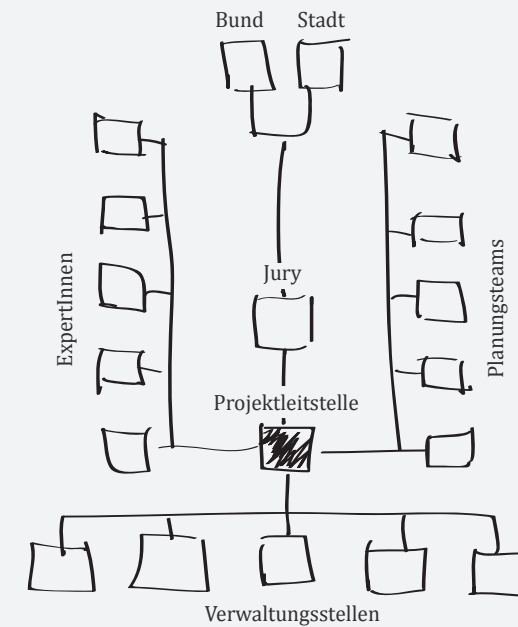
Grundlage für die Verfahrensinnovation bildete die Erkenntnis, dass der Routinebetrieb der öffentlichen Verwaltung nur unzureichend für die Behandlung komplexer, fachübergreifender Themenstellungen geeignet ist. Denn eine gut funktionierende Verwaltung ist dadurch charakterisiert, dass routinierbare Aufgaben routinisiert werden, woraus sich ein hohes Maß an Effizienz und Rechtssicherheit ergibt. (Freisitzer, Maurer, 1985, 12)

Zur Lösung vielschichtiger, komplexer, kompetenzübergreifender Planungsaufgaben mit hoher Kommunikationsdichte braucht es jedoch eine „projektorientierte, befristete Planungsorganisation“, die Ergänzungen bzw. Ausweitungen der Verfahrensmöglichkeiten der öffentlichen Verwaltung ebenso wie das Einbringen außerhalb der Verwaltung vorhandener intellektueller Kompetenz in den formellen Planungsprozess zulässt (ebda.).

1.5.1 Planungsorganisation Donauinsel Wien

Die Planungsorganisation, die ab der zweiten Wettbewerbsstufe im städtebaulichen Wettbewerb gegründet wurde, war so organisiert, dass Politik, ExpertInnen der Verwaltung, freiberufliche ExpertInnen aus verschiedenen Nationen, fachliche VertreterInnen unterschiedlicher Institutionen sowie InteressenvertreterInnen mit in den Planungsprozess einbezogen werden konnten (siehe Abb. 31/1):

Die „Projektleitstelle“ bestand aus den vier Spitzenbeamten, die Mitglieder der beratenden Jury waren, sowie aus den Mitgliedern der Vorprüfung der ersten Wettbewerbsstufe. Ihre Aufgabe war



„Projektleitstelle“ – kontinuierliche projektorientierte Administration, laufende Dokumentation und Information

„Beratende Jury“ – von der politischen Spitze bestellte ExpertInnen verschiedener Nationen und Fachbereiche. Als kritische Instanz nahm sie Probleme vorausschauend wahr, forderte Lösungen ein und leitete Empfehlungen an die Politik weiter.

„Planungsteams“ – bestand aus den fünf besten Teilnehmern des Städtebaulichen Ideenwettbewerbs der ersten Stufe. In konkurrierenden Teams wurden Stadtentwicklungs- und Gestaltungsideen bearbeitet.

Die „ExpertInnen der Verwaltungsstellen“ wie die „freiberuflichen ExpertInnen“ wurden nicht dauerhaft, sondern für Spezialfragen in die Entscheidungsvorgänge mit einbezogen.

Abb. 31/1: Projektorganisation Donauinsel – zweite Wettbewerbsstufe; eigene Darstellung nach Freisitzer, Maurer, 1985, 12

es, die kontinuierliche projektorientierte Administration sicherzustellen. Sie war weiters für die laufende Dokumentation, die Bearbeitung von Grundlagen und Information über die wichtigsten Handlungsabläufe zuständig. Sie war das zentrale Organ der Projektorganisation (vgl. Freisitzer, Maurer, 1985, 13, 17; Breit, 1985, 105).

Die interdisziplinär zusammengesetzte „Beratende Jury“ bestand aus VertreterInnen der Gebietskörperschaften sowie weiteren, nicht von Institutionen entsandten, sondern von der politischen Spitze bestellten ExpertInnen verschiedener Nationen, die die Fachbereiche Stadtplanung, Stadtgestaltung, Architektur, Ökologie und Soziologie vertraten. Als kritische Instanz nahm sie Probleme vorausschauend wahr, forderte Lösungen ein und leitete Empfehlungen an die Politik weiter (ebda.).

Die „Gruppe des Planungsteams“ bestand aus den fünf Besten der prämierten Teilnehmer des Städtebaulichen Ideenwettbewerbs der ersten Stufe. Ihre Aufgabe war es, in konkurrierenden Teams, Stadtentwicklungs- und Gestaltungsideen zu bearbeiten (ebda., 13, 18).

Die „Experten der Verwaltungsstellen“ wie die „freiberuflichen Experten“ wurden nicht dauerhaft, aber für Spezialfragen in die Entscheidungsvorgänge mit einbezogen (ebda.).

Durch den durchgeführten zweistufigen Wettbewerb, aber vor allem durch die „Verfahrensinnovation“ in der zweiten Stufe gelang es, ein ursprünglich nach technischen und ökonomischen Gesichtspunkten ausgearbeitetes Projekt hin zu dem zu wenden, was die Donauinsel heute noch ist.

1.5.2 Was sich bewährt hat

Neben der soeben erläuterten Verfahrensinnovation haben sich rückblickend folgende planungsmethodischen Aspekte im Prozess zum Bau der „Neuen Donau“ bewährt (vgl. Freisitzer, Maurer, 1985, 19–30; Breit, 2009; Maurer, 2009, 1–3; Sieverts, 1985, 135 f.):

✦ Zeitlich klar strukturierter Arbeitsablauf: In einem konsequenten Taktverfahren müssen einerseits Spielräume für individuelle Arbeit möglich sein, andererseits muss der Zwang zum periodischen Austausch von Informationen und zur Bewertung der anstehenden Probleme und

Lösungsvorschläge gegeben sein.

- ✦ Sachkompetenz sollte stets vor Formalkompetenz gewertet werden: Alle Mitwirkenden sollten bereit sein, den Sachargumenten das größte Gewicht beizumessen.
- ✦ Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen: Diese Qualität kann durch die Auswahl der beteiligten Persönlichkeiten nach den Kriterien fachlicher Kompetenz und persönlicher Integrität gefördert werden.
- ✦ Solides Vertrauensverhältnis zwischen politischer Spitze und dem leitenden Kollegialorgan (beratende Jury)
- ✦ Auseinanderhalten von Strategie und Taktik: Unter Strategie kann „das Wichtige“ verstanden werden, das ständig im Auge behalten werden muss, unter Taktik „das Dringliche“, das nicht vernachlässigt werden darf. Es hat sich der Grundsatz bewährt, dass das Wichtige nicht erreicht werden kann, wenn das Dringliche nicht bewältigt wird. Die periodische Beschreibung der Probleme und die Diskussion von Prioritäten für das weitere Vorgehen waren geeignete Instrumente, um die Taktik und Strategie bewusst zu machen.
- ✦ Zugänglichkeit von Unterlagen und Offenheit in der Informationspolitik: Bei den regelmäßigen „Kupplungen“ (= Zusammenkünfte aller Beteiligten) standen alle wichtigen Materialien und Unterlagen zur Verfügung und waren von den Urhebern zu vertreten.
- ✦ Kurzhalten der Zeit für allgemeine Plenumsdiskussionen: In Plenumsdiskussionen besteht die Gefahr des „Zum-Fenster-Hinausredens“ viel eher als in kleinen Gruppen. Daher wurde bei gemeinsamen Terminen eher in gemischten Arbeitsgruppen gearbeitet als im Plenum.
- ✦ Konkurrenz der Ideen: Unsicherheiten waren

am besten dadurch auszuräumen, dass verschiedene Personen und Gruppen unabhängig voneinander mit der Ausarbeitung von Alternativlösungen beauftragt wurden.

- ✦ Vermeidung der Vermischung politischer und fachlicher Organe: Die VertreterInnen der Politik standen als Auftraggeber außerhalb der Gruppen, die die Empfehlungen vorbereiteten bzw. festlegten. Sie waren in den Arbeitsprozess nicht direkt einbezogen.
(bis hierher vgl. Freisitzer, Maurer, 1985, 19–30)
- ✦ Erfassung und Formulierung der Probleme (und auch Ziele); darüber ist interdisziplinäres Einverständnis zu erzielen
- ✦ Kontinuität bei der Bearbeitung während des gesamten Planungsprozesses
- ✦ Interdisziplinarität beim Projektteam, bei der Jury und bei der Verwaltung
- ✦ Keine exakte räumliche Abgrenzung des Projektgebietes für den Wettbewerb: Über den Sachzwang hinaus gab es für die Bearbeitung keine räumliche Begrenzung. Es war methodisch vorgesehen, dass TeilnehmerInnen auch Aspekte aufgreifen konnten, die von zentraler Bedeutung waren, jedoch nicht unmittelbar mit dem engeren „Planungsbereich Donauinsel“ lagen.
- ✦ Simultanverfahren: Die Bearbeitung und Beurteilung läuft über die ganze Bearbeitungszeit durch und parallel. Hierbei war der „Druck des Baggers“ ein ganz entscheidender Faktor, den man aber nicht absichtlich herbeiführen sollte.
- ✦ Einbindung potenzieller Akteure und Opponenten: Es wurde versucht, möglichst gleich jene Leute, die etwas dagegen haben könnten, in das Verfahren einzubeziehen und diese damit zu zwingen, sich mit der Sache auseinanderzusetzen. Die wirklichen Konflikte treten auf, wenn wichtige Akteure nicht informiert sind.



Abb. 33/1: Die Donauinsel Wien; Stadt Wien, Wiener Gewässer (MA 45)

- ✦ Bei komplexen Aufgaben darf nicht mit Scheuklappen nach Standard vorgegangen werden.
- ✦ Mitwirkung der Betroffenen/Erzeugung von Öffentlichkeit: Dies braucht Zeit und entsprechende Kapazität, was jedoch leider im Verfahren zur Donauinsel nicht ausreichend vorhanden war. Diskurs muss zugelassen und nicht vermieden werden.
- ✦ Die Planungsorganisation und ein entsprechender Arbeitsapparat sind an der Aufgabe auszuliegen.
- ✦ Einbindung der Entscheidungsträger/Umsetzung durch Politik: Es war ganz wesentlich, dass namhafte Politiker informiert waren und an der Sache mitgewirkt haben. Das unmittelbare Umsetzen der fachlichen Entscheidungen in politische Beschlüsse ist ein wichtiger Punkt.
(bis hierher vgl. Breit, 2009)
- ✦ Eine effektive Planungsorganisation ist die unerlässliche Voraussetzung für eine effektive Raumplanung. Befasst sich Raumplanung mit Innenentwicklung und Bestand, verlieren Nutzungsrestriktionen (mittelbar oder unmittelbar an Bedeutung und die klassische Raumplanung kann ihre Aufgaben nicht ausreichend erfüllen.

- ✦ Jede wirkungsvolle Planungsorganisation muss Situationen erzeugen, deren Logik die Beteiligten dazu veranlasst, ständig und in jeder Rolle Problemlösungen aufzufinden im Wettstreit mit den anderen. Lange Listen von Problemen und umfangreiche Maßnahmenkataloge zu verfassen, bereitet wenig Mühe und ist nutzlos. Entwürfe zu bewerten, erfordert Vergleiche mit anderen Entwürfen.
(bis hierher vgl. Maurer, 2009, 1–3)
- ✦ Wettbewerb, Planung und Durchführung müssen verzahnt werden. Dies fördert den Realitätsbezug, zwingt zu laufender Rückkopplung und Planrevision und macht dadurch Stadtentwicklungsplanung erst zu einem Prozess. (Sievverts, 1985, 135 f.)

Neben dem klug organisierten Planungsverfahren gilt es zu bedenken, dass es auch die beteiligten Akteure waren, die wesentlich zum Gelingen des Projektes beigetragen haben. Politischer Mut, Integrität, Sachkompetenz (die vor Formalkompetenz zählte) sowie eine hohe Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen kennzeichneten den Prozess – Faktoren, die gestern wie heute zum Erfolg der Planung entscheidend beitragen.



2.1 Komplexität, ein bestimmendes Merkmal	038
2.1.1 Einfache vs. komplexe Planungsaufgaben	038
2.1.2 Eigenschaften komplexer Probleme	039
2.1.3 Strategien zum Umgang mit komplexen Problemen	040
2.1.4 Entscheidungen mit Unsicherheiten	041
2.2 Systemtheorie zur Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene	042
2.2.1 Selbstreferenzialität der Wahrnehmung	042
2.2.2 „Leitwerte“ als Orientierung in komplexen Systemen	043
2.2.3 Forderungen für „robuste“ Planungsprozesse	044
2.3 Denkfallen und kognitive Strategien in komplexen Planungsaufgaben	046
2.3.1 Denkfallen beim Zusammentragen von Informationen	047
2.3.2 Denkfallen beim Lösen von Problemen bzw. beim Bearbeiten von Informationen	048
2.3.3 Denkfallen beim Entscheiden	049
2.3.4 Denkfallen beim Lernen aus Erfahrung	050
2.4 Lerntheorien und die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus	052
2.4.1 Behavioristisches Modell	053
2.4.2 Kognitivistisches Modell	053
2.4.3 Konstruktivistisches Modell	054
2.4.4 Eine förderliche Lernumgebung	056
2.4.5 Die Konstruktion der Wirklichkeit	057
2.5 Planungstheorie und -modelle	060
2.5.1 Wandel im Planungsverständnis	060
2.5.2 Drei Generationen von Planung	061
2.5.3 Planungsmodell der dritten Generation	063
2.5.4 Modell strategischer Planung	065
2.5.5 Phasenmodelle zur Strukturierung des Planungsprozesses	067
2.5.5.1 Dreiphasiger Klärungsprozess nach Scholl	
2.5.5.2 Phasenmodell des kreativen Prozesses nach Wallas	
2.5.5.3 Stufen eines Masterplanungsprozesses nach CABE	
2.5.5.4 Funktionales Abfolgeschema zur Handhabung komplexer Entscheidungslagen und Aufgabenstellungen nach Beck und Fisch	
2.5.6 Aufgabentypen der Raumplanung	072

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“

Heinz von Foerster
(1981, 40)

Bei jeder Handlung, die wir tätigen, haben wir eine Theorie – oder sagen wir eine Vorstellung – im Kopf, wie die „Welt“ funktioniert. Wir haben gelernt, dass die Herdplatte heiß ist, wenn sie rot leuchtet oder, dass wir uns nur mit dem Wind fortbewegen können, wenn wir die Segel in eine bestimmte Position bringen.

Genauso ist es in der Raumplanung und Stadtentwicklung. Wir haben vielleicht einmal gelernt, dass wir mit einer Bestandsanalyse beginnen müssen, Ziele definieren und daraus Handlungsanleitungen ableiten können. (Ist das so?)

Wie im ersten Kapitel „Einleitung“ bereits zum Ausdruck kommt, handelt es sich bei Aufgaben auf Stadtteil- und Quartiersebene um besonders komplexe Planungsaufgaben. Diese haben die Eigenschaft, dass bei deren Lösung nicht wie bei Routineaufgaben nach einem vordefinierten Schema vorgegangen werden kann. Vielmehr haben wir bestimmte Theorien und Methoden im Kopf, die durch gewisse Werthaltungen ein entsprechendes Lösungsspektrum hervorbringen. Würden sich diese Werthaltungen ändern, kämen auch andere Problemdefinitionen zum Vorschein und somit auch andere Lösungen.

Die Abhängigkeit des Ergebnisses von Werten, Methoden und Theorien bringen die Subjektivität und das hohe Maß an Nichtwissen zum Ausdruck, die bei der Lösung komplexer Planungsprobleme bestimmend sind. Demnach setzen derartige Aufgaben Planungsprozesse voraus, die als Lernprozesse fungieren. Die Qualifizierung der beteiligten Akteure scheint eine wichtige Voraussetzung, damit letztlich Qualität im Ergebnis entstehen kann.

In diesem Kapitel werden gängige Theorien als Grundlage für unser Planungshandeln hinterfragt. Wie treffen wir Entscheidungen? In welche Denkfällen tappen wir dabei? Was bedeutet „Komplexität“, und gibt es grundsätzliche Unterschiede zwischen einfachen und komplexen Aufgaben oder Problemen? Wie schauen wir auf Dinge, die außergewöhnlich komplex, außergewöhnlich sensibel und vernetzt sind?

1972/1987 beschrieben Humberto Maturana und Francisco Varela im Buch „Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des Erkennens“ das Phänomen der Autopoiesis. Autopoiesis ist der Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems. Autopoietische Systeme (beispielsweise Menschen) sind rekursiv organisiert. D. h. es gibt keine beobachterunabhängige Sichtweise. Somit gibt es auch keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis. Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar. „Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun“ (Maturana, Varela, 1987, 32, 56). Was bedeutet diese Erkenntnis bezogen auf die Beschreibung unserer Umwelt und auf die Definition von Problemen aus Ausgangspunkt planerischen Handelns?

Weitere Schwerpunkte bilden in diesem Kapitel daher die Auseinandersetzung mit erkenntnistheoretischen Zugängen sowie dem Thema „Lernen“: Wie hat sich das Verständnis und das Wissen darüber, wie wir „lernen“, verändert? Welche Rahmenbedingungen setzt erfolgreiches „Lernen“ im Umgang mit komplexen Aufgaben voraus? Etc.

2.1 | KOMPLEXITÄT, EIN BESTIMMENDES MERKMAL

Komplexität ist ein bestimmendes Merkmal und eine der zentralen Herausforderungen bei der Entwicklung von Konversionsflächen zu neuen Stadtteilen.

Solche komplexen Aufgaben brauchen ein besonderes Vorgehen zur Lösung, welches sich maßgeblich vom Vorgehen bei Routineproblemen unterscheidet.

Bernd Scholl, Professor für Raumentwicklung an der ETH Zürich, differenziert drei Aufgabentypen, mit denen PlanerInnen konfrontiert werden können (1995, 32–37): „Routineaufgaben“, „Projektaufgaben“ und „Schwerpunktaufgaben“. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist dabei die Komplexität der Aufgabe bzw. des zugrundeliegenden Problems.

2.1.1 Einfache vs. komplexe Planungsaufgaben

Von „Routineaufgaben“ wird gesprochen, wenn wiederkehrende Aufgaben durch vorher durchdachte und dann einmal eingerichtete Arbeitsprozesse und Organisationen erledigt werden können, anstatt jedes Mal nachdenken zu müssen, wie die Aufgabe gelöst werden kann. Ein Beispiel für eine Routineaufgabe wäre die Genehmigung eines Bauvorhabens nach Überprüfung der Einhaltung der Bauvorschriften. Der Vorteil an Routineaufgaben besteht darin, dass der Lösungsprozess nicht laufend neu überlegt werden muss. Routinen lassen somit eine effiziente Abwicklung zu. Sie gewährleisten Sicherheit (auch Rechtssicherheit), Voraussehbarkeit und Nachvollziehbarkeit, weil sie nach einer Fülle von Richtlinien, Vorschriften, Gesetzen und formellen Verfahren abgewickelt werden. (Scholl, 1995, 32 ff.)

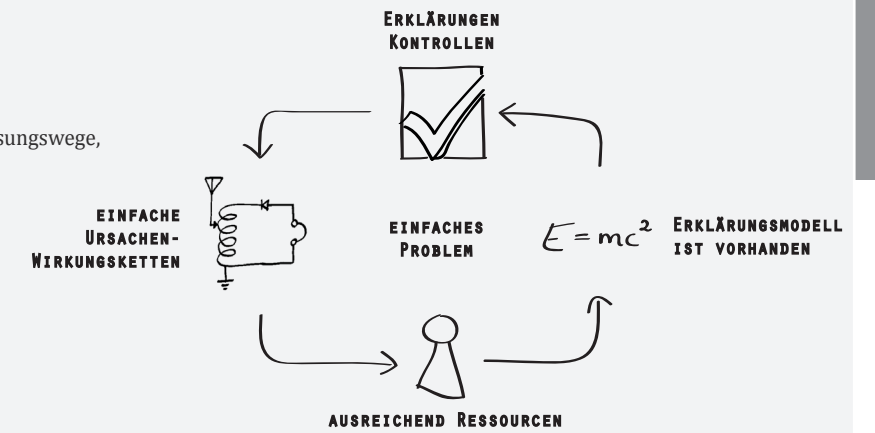
„Projektaufgaben“ sind im Gegensatz zu Routineaufgaben einmalig. Sie sind zeitlich begrenzt und es besteht eine ungefähre Vorstellung vom Ergebnis. Beispiele für Projektaufgaben wären der Bau einer Verkehrsverbindung oder die Planung und Errichtung eines größeren Bauvorhabens. Für deren Durchführung müssen – im Gegensatz zu gleichbleibenden Routineaufgaben – immer wieder aufs Neue Beschlüsse gefasst werden und Entscheidungen überlegt werden. Häufig durchlaufen daher Projekte Planungs-, Entwurfs-, Projektierungs- und Ausführungsphasen, und mehrere Akteure sind daran beteiligt. (ebda., 35 f.)

Nimmt das Maß der Komplexität weiter zu oder handelt es sich um umfassende raumbedeutsame Aufgaben, bei denen nicht klar ist, mit welchen Projekten sie gelöst werden können, dann spricht man von „Schwerpunktaufgaben“. Solche Aufgaben betreffen beispielsweise Umwandlungen größerer Industriegebiete für neue Nutzungen, die Erneuerung und Ausgestaltung von ungenutzten Bahnarealen oder größere Infrastrukturprojekte. Zunächst sind dies meist Wünsche oder Absichten. Solche Schwerpunktaufgaben können nicht sektoral gelöst werden, sondern brauchen übergreifende fachliche und organisatorische Zusammenarbeit. (ebda., 36 f.)

Es liegt auf der Hand, dass solche besonders komplexen Aufgaben auch besondere organisatorische Vorkehrungen brauchen. Die Praxis der Planung zeigt jedoch oft, dass Aufgaben routinisiert behandelt werden, auch wenn ihre Problemsituation eine besondere Beachtung und besonderes Vorgehen bräuchte. Dann kann sich die Nützlichkeit der Routine ins Gegenteil verkehren (vgl. Roo, Silva [Hrsg.], 2010, 3-7).

Kennzeichen einfacher Problemstellungen:

- ✦ das Problem ist isolierbar,
- ✦ es gibt bereits bekannte Lösungswege,
- ✦ Experimente können durchgeführt werden,
- ✦ das Ergebnis kann als richtig oder falsch eingestuft werden
- ✦ die Anzahl der Lösungsmöglichkeiten ist begrenzt bzw. einzigartig
- ✦ Wenige bzw. kontrollierbare Akteure/Variablen



Kennzeichen komplexer Problemstellungen:

- ✦ das Problem ist offen und muss definiert werden,
- ✦ das Problem ist einzigartig; keine Routineaufgabe; der Lösungsweg ist nicht bekannt,
- ✦ hohes Maß an Nichtwissen, Intransparenz,
- ✦ große Anzahl an beteiligten Akteuren,
- ✦ schwierige Entscheidungssituation
- ✦ viele Faktoren die zu berücksichtigen sind
- ✦ hohes Risiko der Fehlentscheidung/-investition

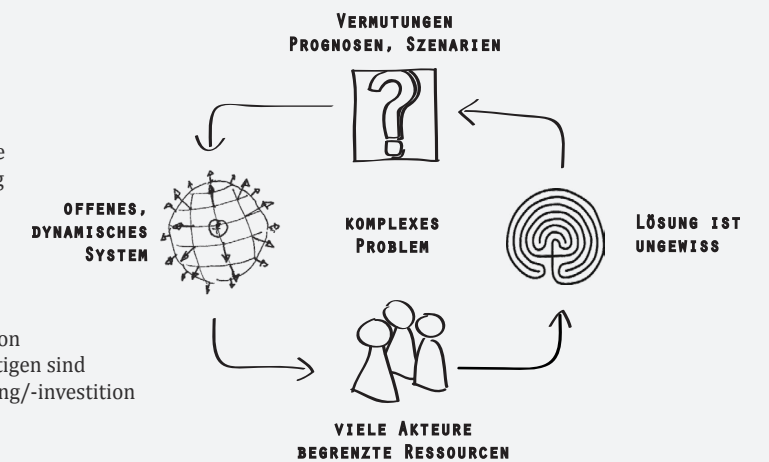


Abb. 39/1: Einfache vs. komplexe Problemstellungen; eigene Darstellung nach Marshall, 2005

2.1.2 Eigenschaften komplexer Probleme

Doch welche Eigenschaften sind es, die komplexe Probleme von einfachen Routineproblemen unterscheiden? Wodurch wird eine besondere Behandlung notwendig und was macht es so schwer, sie zu lösen?

In einfachen, linearen Systemen ist die Problemstellung klar. Es gibt einfache Ursache-Wirkungsketten wie zum Beispiel bei einer mathematischen Aufgabe. Diese kann auch kompliziert sein – keine Frage –, aber im Grunde ist ein Erklärungsmodell vorhanden und das Ergebnis kann beurteilt werden. Ein komplexes System ist hingegen offen, dynamisch und vernetzt. Die Probleme sind nicht offensichtlich und werden sozial definiert. Auch der Lösungsweg ist nicht bekannt. Es herrscht ein großes Maß an Nichtwissen, Intransparenz und

mögliche Lösungen können nicht als „richtig“ und „falsch“ eingestuft werden. Die Einschätzung des Ergebnisses geschieht vielmehr über persönliche Werthaltungen als „gelingen“ oder „nicht gelingen“. Es kann lediglich gesagt werden, Variante X gefällt uns besser oder schlechter als Variante Y, und das hat viel mit unserer subjektiven Anschauung, mit unseren Werten und mit unserem Denken zu tun.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal für komplexe, vielschichtige Probleme ist, dass sie nicht isoliert betrachtet werden können. Es existieren keine linearen Ursachen-Wirkungsketten im Gegensatz zu einfachen Problemen und somit treten immer wieder „Überraschungen“ auf. Selbst umfassende Bestandsanalysen können diesem Problem nicht Abhilfe schaffen (siehe Abb. 39/1).

Rittel und Webber (1973) sowie Rittel (1992) nennen komplexe Probleme „wicked problems“ („böartige Probleme“) im Gegensatz zu „tame problems“ („gutartigen Problemen“). Diese „böartigen Planungsprobleme“ haben Eigenschaften, welche es schwierig machen, mit ihnen umzugehen (vgl. Märker, 2005, 43–49):

- ✦ Erst im Suchprozess nach Lösungswegen beginnt man ein „böartiges Problem“ zu verstehen. „Böartige Probleme“ erlauben im Gegensatz zu „gutartigen Problemen“ keine Trennung zwischen Problemstellung und Problemlösung.
- ✦ Da der Prozess des Problemlösens identisch mit dem der Problemformulierung ist, kann es auch keine Kriterien dafür geben, wann eine Planerin oder ein Planer die Lösung gefunden hat bzw. ob alle Alternativen betrachtet wurden. Für „böartige Probleme“ gibt es theoretisch eine Unsumme an potenziellen Lösungen.
- ✦ Während es für „gutartige Probleme“ im Allgemeinen objektive Kriterien der Beurteilung gibt (z. B.: ob eine mathematische Rechnung richtig oder falsch ist), gilt dies nicht für „böartige Probleme“. Es gibt kein Kriterium, anhand dessen die Lösung eines Planungsproblems als „richtig“ oder „falsch“ eingestuft werden kann. Eine vorgeschlagene Lösung kann lediglich nach persönlichen Vorlieben als „gut“ oder „schlecht“ eingestuft werden.
- ✦ Weiters hat jedes „böartige Problem“ auch die Eigenschaft, dass es als Symptom eines anderen Problems eingestuft werden kann. Das bedeutet, dass Planerinnen und Planer nie sicher sein können, ein Planungsproblem auf der passenden Ebene zu bearbeiten. So kann es passieren, dass nur Symptome kuriert werden, die von einem Problem auf höherer Ebene ausgehen.

- ✦ Hinzu kommt die Einzigartigkeit eines „böartigen Problems“. Das bedeutet, dass ein Planungsproblem trotz vieler Ähnlichkeiten mit einem vorangegangenen Problem immer mindestens eine zusätzliche unterschiedliche Eigenschaft von überragender Wichtigkeit aufweist.
- ✦ Jede ausgeführte Lösung ist unwiderruflich. D. h. man kann sich nicht durch Versuch und Irrtum an das Ergebnis korrigierend herantasten.
- ✦ Da jede Lösung eines Planungsproblems im Wesentlichen einzigartig ist, kann sie keiner Überprüfung im wissenschaftlichen Sinne ausgesetzt werden.

2.1.3 Strategien zum Umgang mit komplexen Problemen

Auf Grundlage dieser „böartigen Eigenschaften“ formuliert Rittel Kriterien, wie mit solchen Planungsproblemen umzugehen ist (ebda.):

- ✦ Möglichst viele und möglichst unterschiedliche Menschen müssen an einer Planung beteiligt sein. Dabei ist zu beachten, dass es keine ExpertInnen oder SpezialistInnen für „böartige“ Planungsprobleme gibt (mit Ausnahme von ExpertInnen für den Prozess zur Behandlung von „böartigen“ Planungsproblemen). Das meiste ExpertInnenwissen in Bezug auf die Auswirkungen einer Planung haben dabei diejenigen, die davon betroffen sind. Betroffene sind folglich in den Planungsprozess einzubinden.
- ✦ Da Planungsprobleme nicht auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen, sondern auf Grundlage von Urteilen gelöst werden können, spielt es eine besonders wichtige Rolle, wer den Planungsprozess wie durchführt. Jede Entscheidung ist das Resultat einer deontischen Prämissen¹.

¹ eine Aussage, aus der eine logische Schlussfolgerung gezogen wird.



Abb. 41/1: Wissen und Nichtwissen in komplexen Planungsaufgaben; eigene Darstellung nach Scholl (in ARL, 2011, 285).

- ✦ Zur Lösung von Planungsproblemen müssen daher Methoden eingesetzt werden, die einen transparenten Planungsprozess und die Offenlegung deontischer Prämissen ermöglichen.
- ✦ Da Planung auf Entscheidungen und Urteilen beruht und daher nicht objektiv bzw. wissenschaftlich ist, kann es letztendlich auch keine ExpertInnen im klassischen Sinne geben, die ihre Entscheidungen durch mehr oder besseres Wissen legitimieren. Das bedeutet, jeder ist berechtigt, seine Meinung zu einem Planungsentwurf zu äußern, und niemand kann behaupten, dass (s)ein Urteil besser als ein anderes sei, da es keine Instrumente gibt, die eine objektive Urteilsbewertung erlauben. Planung muss also Methoden einsetzen, die den erfolgreichen Austausch von Meinungen und Informationen erlauben.

Der Weg zur Lösung von „böartigen“ Planungsproblemen muss als „argumentativer“ Prozess organisiert werden. Alle Beteiligten sollen Positionen formulieren, Argumente einbringen und diskutieren können. Somit soll die Offenlegung deontischer Prämissen möglich werden. Die Planerin oder der Planer sind in komplexen Planungsaufgaben in hohem Maße ExpertInnen für den Prozess (ebda.).

2.1.4 Entscheidungen mit Unsicherheiten

Beim Lösen komplexer Planungsprobleme kommt es zwangsläufig zur Situation, dass Entscheidungen mit Unsicherheiten getroffen werden müssen.

Es kann sogar davon ausgegangen werden, dass es in diesem Kontext keine sicheren Entscheidungen gibt. Abb. 41/1 „Wissen und Nichtwissen in komplexen Planungsaufgaben“ verdeutlicht diese von Scholl (in ARL, 2011, 284) formulierte These. Wissen wird dabei in drei Bereiche unterteilt: Experten können dann hinzugezogen werden, wenn man weiß, welche zusätzlichen Informationen nötig sind. Jene Fakten, von denen man nicht einmal weiß, dass man sie nicht weiß, führen jedoch in der Regel zu Überraschungen im Planungsprozess. Planerische Klärungsprozesse müssen jedoch damit umgehen können. Dazu gilt es folgende Punkte zu berücksichtigen (ebda., 284–291):

- ✦ Umgang mit Unsicherheiten, Risiko und Überraschungen;
- ✦ Umgang mit der Zeit als knappes Gut in der Planung;
- ✦ Umgang mit stets begrenzten Ressourcen durch zweckmäßiges Handeln und Entscheiden;
- ✦ Abstraktion und Konkretisierung, um Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden zu können;
- ✦ Robustheit von Entscheidungen beachten, um auf allfällige Änderungen von Rahmenbedingungen reagieren zu können;
- ✦ Strategie und Taktik im Vorgehen beachten;
- ✦ Unterscheidung von Aufgabentypen (Routine-, Projekt- und komplexe Schwerpunktaufgaben) und je nach Aufgabentyp die passenden organisatorischen Vorkehrungen treffen.

2.2 | SYSTEMTHEORIE ZUR BESCHREIBUNG UND ERKLÄRUNG KOMPLEXER PHÄNOMENE

Bei der Entwicklung von Stadtteilen und Quartieren greifen wir in ein undurchsichtiges und umfassendes Wirkungsgefüge ein. Dabei besteht die Gefahr, dass die vorgeschlagene Lösung, die Handlungsanleitung, natürliche Systemgrenzen überschreitet und zu einem nicht nachhaltigen Verhalten führt. Ein System kann in seiner Umwelt nur erfolgreich existieren, wenn seine Struktur, seine Funktionen und sein Verhalten dieser Umwelt angepasst sind.

Ab den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts wird die Systemtheorie als ein interdisziplinäres Erkenntnismodell zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlich komplexer Phänomene herangezogen.

Frederic Vester (2002) beschreibt unter Berufung auf die Kybernetik die Welt als ein vernetztes, komplexes Phänomen, wo alles miteinander verbunden ist. Die Welt kann als ein vernetztes Wirkungsgefüge gesehen werden. „Wir brauchen eine neue Sicht der Wirklichkeit: die Einsicht, dass vieles zusammenhängt, was wir getrennt sehen, dass die sie verbindenden unsichtbaren Fäden hinter den Dingen für das Geschehen in der Welt oft wichtiger sind als die Dinge selbst“. (Vester, 1999, 9)

Zu erkennen, dass wir als Planerin und Planer immer in ein undurchsichtiges Wirkungsgefüge eingreifen, wo das lineare Ursachen-Wirkungs-Denken darin keinen Platz mehr hat, ist beim Lösen komplexer Aufgaben von großer Wichtigkeit: In einem komplexen System können sich dessen Eigenschaften nicht vollständig aus den Eigenschaften der Komponenten des Systems erklären

lassen. Komplexe Systeme bestehen aus einer Vielzahl von miteinander verbundenen und interagierenden Teilen. Durch positive wie negative Rückkopplungseffekte können sich einzelne Faktoren verstärken oder schwächen oder deren Wirkung ganz aufgehoben werden (vgl. Vester 1999, 15–25).

Die Verbreitung des Computers und die Technikgläubigkeit in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts führte dann zum Versuch, mittels Softwareunterstützung umfassende Modelle zur systemgetreuen Abbildung der Wirklichkeit zu erstellen.

2.2.1 Selbstreferenzialität der Wahrnehmung

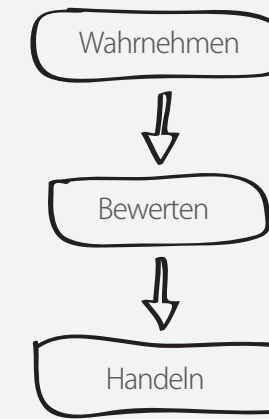
Nicht bedacht wurde dabei, dass der Beobachter die Realität nicht so erkennen kann, wie sie wirklich ist. Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela (1987) erkannten schließlich das Phänomen der Autopoiesis und verabschiedeten sich von einer Auffassung der Welt als einer Ansammlung von zu erkennenden beobachterunabhängigen Objekten (ebda., 31). Sie zeigten, dass es keine beobachterunabhängige Sichtweise gibt. Somit existiert auch keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis. Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar. „Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun“ (ebda., 32, 56).

Aus dieser Überlegung heraus entstand die Erkenntnistheorie des „Radikalen Konstruktivismus“, die davon ausgeht, dass wir nicht Abbilder von Wirklichkeit im Kopf haben, sondern individuelle, subjektive Konstruktionen von Wirklichkeit.

Der Soziologe Niklas Luhmann beobachtete schließlich, dass Kommunikation in sozialen Sys-

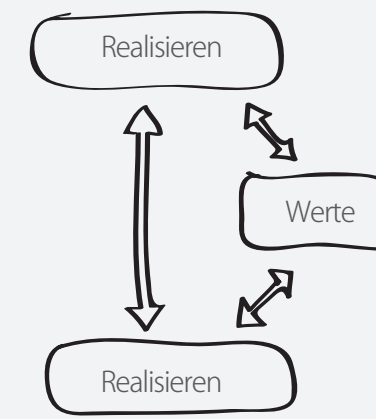
Klassisches Verständnis:

Wahrnehmen als objektiver Vorgang, die Realität wird wahrgenommen und einer bewussten Bewertung unterzogen.



Konstruktivistisches Verständnis:

Unsere Werte bzw. „Brillen“ bestimmen die Wahrnehmung. Wahrnehmen ist eine subjektive Handlung.



VS.

Abb. 43/1: Klassisches vs. „konstruktivistisches“ Wahrnehmen eines Problems

temen ähnlich abläuft wie die Selbstreproduktion lebender Organismen. Auch Kommunikationssysteme nehmen in ihrer Umwelt nur das wahr, was zu ihrem „Thema passt“, also das, was „anschlussfähig“ ist. Somit bezieht sich Kommunikation nur scheinbar direkt auf die Umwelt. Tatsächlich bezieht sie sich nur auf die wahrgenommene innere Abbildung der Umwelt, also letztlich auf sich selbst bzw. auf das eigene Denken, das durch Wert geprägt ist (vgl. Abb. 43/1). Diese Selbstbezüglichkeit oder Selbstreferenzialität oder Autoreferenzialität betrachtet Luhmann als typisch für jede Kommunikation und analog zum Phänomen der Autopoiesis in der Biologie. (Luhmann, 2008)

Aus Sicht der Raumplanung wirft dies die Frage auf, welche Rolle Beobachtungen und Analysen als Ausgangspunkt von Planungen und Entscheidungen spielen. Die Subjektivität der Wahrnehmung macht es jedenfalls erforderlich, deren Bewertung und Interpretation kritisch zu hinterfragen.

2.2.2 „Leitwerte“ als Orientierung in komplexen Systemen

Hartmut Bossel (1998), ein deutscher Umweltforscher und Systemtheoretiker, beschreibt „Eigenschaften“ und in weiterer Folge „Leitwerte“ von Systemen, die zur Orientierung für nachhaltiges Verhalten dienen können.

Folgende „Eigenschaften“ bzw. „Charakteristiken“ von Systemen können benannt werden (ebda., 96 f.):

- ✦ **Interaktion (Wechselwirkung):** Unsere Welt besteht aus dynamischen Systemen, die miteinander interagieren und sich dabei auch gegenseitig zu Veränderungen zwingen. Komplexe Systeme sind üblicherweise offen. Sie stehen in Kontakt mit ihrer Umwelt.
- ✦ **Begrenzter Erreichbarkeitsraum:** Alle Systeme können nur in einem, durch zahlreiche Beschränkungen definierten, begrenzten Erreichbarkeitsraum ihrer Zustände operieren.
- ✦ **Eigendynamik:** Eine bestimmte Kombination von Systemelementen und Systemstruktur produziert charakteristisches Verhalten (Eigendynamik), das von äußeren Einwirkungen unabhängig ist. Abhängigkeit besteht jedoch bezüglich des Entwicklungspfades. Das heißt: nicht nur der aktuelle Zustand bestimmt das Verhalten, sondern auch die Vorgeschichte.
- ✦ **Rückkopplungen:** Rückkopplungsschleifen (und Vorwärtskopplungen) sind hauptsächlich für systemspezifische Eigendynamiken verantwortlich. Sie können dazu benutzt werden, Systemverhalten zu beeinflussen und zu regeln.
- ✦ **Selbstorganisation und Selbstregulation** sind entscheidende Eigenschaften der Systemveränderung in den Systemen in der realen Welt. Sie erlaubt die Bildung stabiler Strukturen durch

Selbstregulation (Homöostase). Bei Selbstregulation hält sich das System durch „Negative Rückkopplung“ selbst innerhalb gewisser Grenzen in einem stabilen Zustand.

- ✦ **Attraktoren:** Systemverhalten kann von bestimmten Systemzuständen oder Zustandsregionen (Attraktoren) angezogen werden. D. h. dass das System bestimmte Zustände oder Zustandsabfolgen anstrebt. Attraktionsbereiche können sich mit der Zeit ändern.
- ✦ **Nichtlinearität:** Langfristige Systementwicklung kann nicht stetig sein, sondern entwickelt sich in Schritten, wobei jeder Schritt eine strukturelle Veränderung des Systems und eine entsprechende qualitative Änderung des Verhaltens markieren kann. Die Wirkzusammenhänge der Systemkomponenten sind im Allgemeinen nicht linear.

Bossel hat in weiterer Folge Leitwerte formuliert, die als Prüfkriterien für die Auswahl von Indikatoren für nachhaltige Entwicklung dienen können. Die Erfüllung der Leitwerte bietet eine bessere Chance für langfristiges Überleben. Jeder der Leitwerte steht dabei für „eine ganz bestimmte ‚einzige‘ Anforderung, die von denen der anderen Leitwerte unabhängig ist“ (ebda., 115):

- ✦ **Existenz und Versorgung:** Ein System muss dem Normalzustand der Umwelt mehr oder weniger angepasst sein, um in ihm überleben zu können. Die Ressourcen, die das System zum Überleben benötigt, müssen vorhanden sein.
- ✦ **Wirksamkeit:** Ein System muss in seiner Umwelt zurechtkommen und sich die notwendigen Ressourcen beschaffen können, wobei langfristig gesehen der Aufwand den Erfolg nicht übersteigen darf.
- ✦ **Handlungsfreiheit:** Ein System muss auf die

vielfältigen Anforderungen der Umwelt durch angemessene Reaktionen reagieren können.

- ✦ **Wandlungsfähigkeit:** Ein System muss auf dauerhafte Umweltveränderungen durch Lernen, Anpassung und Selbstorganisation reagieren können.
- ✦ **Reproduktion:** Selbsterzeugende (autopoietische) und/oder sich fortpflanzende Systeme müssen sich reproduzieren bzw. replizieren können.
- ✦ **Koexistenz:** Ein System muss auf Vorhandensein und Verhalten anderer Systeme in seiner Umwelt „vernünftig“ reagieren können.
- ✦ **Sicherheit:** Ein System muss sich vor unvorhersehbaren und potenziell gefährlichen Schwankungen schützen können.
- ✦ **Ethisches Leitprinzip:** Bewusste Akteure können die Folgen ihrer Handlungen (teilweise) übersehen. Sie sind damit verantwortlich für ihre Entscheidungen und brauchen hierzu eine normative Orientierung.
- ✦ **Psychische Bedürfnisse:** Empfindungsfähige Wesen haben psychische Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen.

2.2.3 Forderungen für „robuste“ Planungsprozesse

Diese Leitwerte können als Orientierung für nachhaltiges Verhalten dienen. Würde beispielsweise ein System dauerhaft Unmengen an natürlichen begrenzten Ressourcen verschlingen, würde es früher oder später zu Problemen bei der Aufrechterhaltung der systemimmanenten Funktionen kommen. Wenn Planung bzw. eine Planungsorganisation als offenes System verstanden werden kann, müsste es möglich sein, diese Leitwerte und Eigenschaften von Bossel auf das „Planungssystem“ zu übertragen. In Anlehnung an die Leitwerte von Bossel

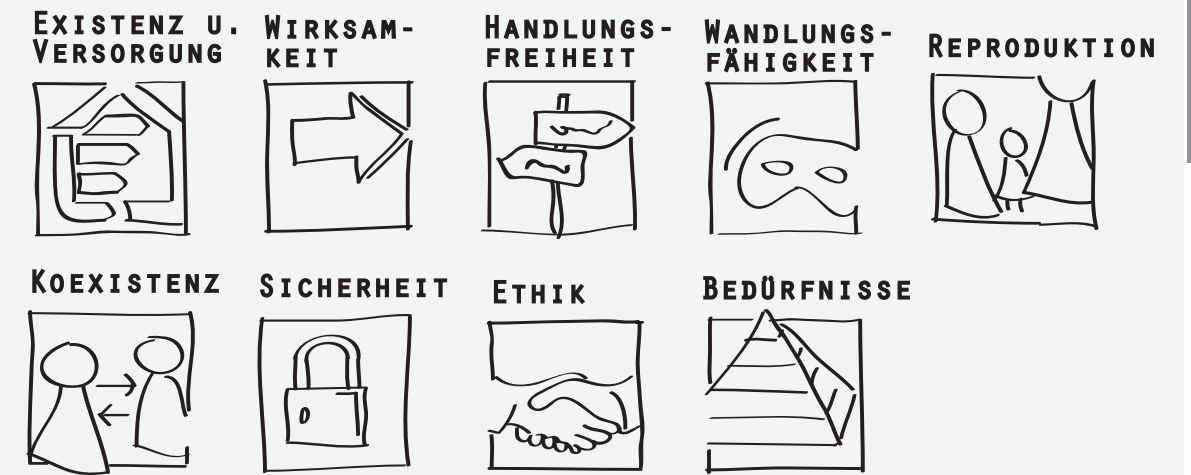


Abb. 45/1: Leitwerte von Systemen; nach Bossel, 1998, 115

(1998, 115) könnten sich folgende Forderungen für „robuste“ Planungsprozesse formulieren lassen:

- ✦ **ad. Existenz und Versorgung:** Die Planungsorganisation muss Eigenschaften und Ressourcen aufweisen, die eine effiziente Bearbeitung der Planungsaufgabe zulassen. Reserven sind sicherzustellen.
- ✦ **ad. Wirksamkeit:** Die Planungsorganisation und der -prozess sind darauf angelegt, Wirkung zu entfachen. Zielorientiertes Vorgehen und eine strategische Ausrichtung sind nötig. Der Aufwand an Mitteln muss in Relation zum erwarteten Erfolg stehen.
- ✦ **ad. Handlungsfreiheit:** Ein gewisses Maß an Flexibilität und Selbstbestimmtheit muss möglich sein. Informelle Verfahren erlauben die passgenaue Abstimmung auf die jeweilige Ausgangslage und Problemstellung.
- ✦ **ad. Wandlungsfähigkeit:** Der gesamte Planungsprozess muss als Lernprozess angelegt sein. Er beinhaltet Qualifizierungsverfahren sowohl auf der Sachebene als auch auf Akteurs-ebene.
- ✦ **ad. Reproduktion:** Eine projektorientierte Planungsorganisation zur Entwicklung von Stadtteilen und Quartieren ist befristet angelegt. Nach Fertigstellung der Planung folgt eine Überleitung der Kompetenzen in die Routineorganisation der Verwaltung bzw. in eine Folgeorganisation (z. B. Gebietsmanagement).

✦ **ad. Koexistenz:** Vielschichtige Planungsprozesse brauchen eine dialogorientierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner, Disziplinen und Institutionen. Kooperative Arbeitsweisen und situations-, projekt- und akteursspezifische Organisationsstrukturen treten an die Stelle hierarchischer Strukturen. Der Dialog der Ziele, Werte und Entwicklungsvorstellungen muss ermöglicht werden.

✦ **ad. Sicherheit:** Planungsentscheidungen brauchen einerseits die Rückendeckung der Leitungsorgane und der politischen Gremien. Andererseits muss auch ein Weg zum Umgang mit Unsicherheiten und Überraschungen gefunden werden (z. B. Einplanen von Reserven etc.).

✦ **ad. Ethisches Leitprinzip:** Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung sind darauf ausgerichtet, unterschiedliche Interessen zu bündeln, ökonomische, ökologische wie auch soziale und kulturelle Ziele und Belange aufeinander abzustimmen. Basierend auf rechtlichen Normen und nach ethischen Prinzipien ist ein für Politik, Verwaltung, Bürger und Wirtschaft tragbares Konzept zu entwerfen.

✦ **ad. Psychische Bedürfnisse:** Den psychologischen Bedürfnissen der beteiligten Akteure muss im Planungsprozess Rechnung getragen werden. Über den Dialog hinaus gilt es, Einigung und Verbindlichkeit zu erzielen. Dies setzt Vertrauen und gegenseitigen Respekt voraus.

2.3 DENKFALLEN UND KOGNITIVE STRATEGIEN IN KOMPLEXEN PLANUNGSAUFGABEN

Beim Lösen komplexer Aufgabenstellungen, wie sie in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung vorkommen, können zahlreiche Fehler passieren. Das menschliche Denken unterliegt dabei unbewusst „Fallen“, die nur schwer zu umgehen sind.

Bei der Entwicklung von Stadtteilen und Quartieren greifen wir immer in ein undurchsichtiges Wirkungsgefüge ein. Hier gilt es besonders die Eigenschaften von komplexen Systemen im Auge zu behalten. Ist die vorgeschlagene Lösung, ist die geplante Maßnahme systemkompatibel? Passen die Empfehlungen und die Ziele mit vorhandenen Systemgrenzen überein?

Dass diese Fragen kaum oder zumindest nur schwer beantwortbar sind, hat damit zu tun, dass das menschliche Denken nur schlecht komplexe Aufgaben bearbeiten kann und dabei zahlreiche Fehler macht – selbst wenn wir uns dieser Schwäche bewusst sind. Der Systempsychologe Dietrich Dörner führte Experimente mit einer fiktiven Planungsregion durch, um den Umgang mit komplexen Fragestellungen zu testen. Dabei kam er auf Fehler, die immer wieder passieren können (vgl. Vester, 1999, 36 ff.):

✦ **Falsche Zielbeschreibung:** Statt die Erhöhung der Lebensfähigkeit des Systems anzugehen, werden Einzelprobleme zu lösen versucht. Das System wird abgetastet, bis ein Missstand gefunden ist. Dieser wird beseitigt, danach der nächste Missstand gesucht und unter Umständen bereits eine Folge des ersten Eingriffs korrigiert. Man nennt so etwas Reparaturdienstverhalten. Die Planung geschieht ohne große Linie, einem

Anfänger beim Schachspiel vergleichbar.

- ✦ **Unvernetzte Situationsanalyse:** Oft sind Menschen damit beschäftigt, große Datenmengen zu sammeln, die zwar enorme Mengen an Informationen ergeben, jedoch zu keinem Gefüge führen. Aufgrund fehlender Ordnungsprinzipien gelingt dabei keine sinnvolle Auswertung der Datenmassen. Die Dynamik des Systems bleibt auf diese Weise unerkannt.
- ✦ **Irreversible Schwerpunktbildung:** Dies bedeutet, dass der Mensch dazu neigt, sich einseitig auf einen Schwerpunkt, der zunächst richtig erkannt wurde, zu versteifen. Er wird zum Favoriten. Aufgrund erster Erfolge beißt man sich an ihm fest und lehnt andere Aufgaben ab. Dadurch bleiben schwerwiegende Konsequenzen des Handelns in anderen Bereichen oder gar vorhandene Probleme und Missstände unbeachtet.
- ✦ **Tendenz zur Übersteuerung:** Im Experiment von Dörner gehen die Versuchspersonen zunächst zögernd und mit kleinen Eingriffen an die Beseitigung der Missstände heran. Wenn sich daraufhin im System nichts tut, ist die nächste Stufe meist ein kräftiges Eingreifen, um dann bei den ersten unerwarteten Rückwirkungen wieder komplett zu bremsen.
- ✦ **Tendenz zu autoritärem Verhalten:** Die Macht, das System verändern zu dürfen, und der Glaube, es durchschaut zu haben, führen zu einem diktatorischen Verhalten, welches für komplexe Systeme völlig ungeeignet ist. Für diese ist ein Verhalten, das nicht gegen den Strom, sondern mit dem Strom schwimmend verändert, am wirkungsvollsten. Bei der Durchsetzung von Gigantismen spielt zudem häufig die Hoffnung auf einen persönlichen Prestigegewinn eine Rolle.

Diese beschriebenen Fehler passieren jedoch keineswegs bewusst oder aus Böswilligkeit. Das menschliche Gehirn wurde von der Evolution zum Überleben, zum schnellen Entscheiden und unmittelbaren Handeln geschaffen und nicht zum langfristigen Lösen und Bedenken komplexer Aufgabenstellungen, wie wir sie heute auch in der Raumplanung immer wieder vorfinden.

Dieser Unterschied kann zu zahlreichen Denkfallen führen (vgl. Minx et al., 2002, 28 f; Watzlawick, 1987; Schönwandt, 1986, 21–100):

2.3.1 Denkfallen beim Zusammentragen von Informationen (Schönwandt, 1986)

- ✦ Die Wahrnehmung der Außenwelt erfolgt nur selektiv. D. h. nur ein geringer Bruchteil dessen, was an „Signalen“ auf die Sinnesorgane einprasselt, wird bewusst aufgenommen (21).
- ✦ Das Problem der selektiven Wahrnehmung wird dadurch noch erschwert, dass die Auswahl der bewusst aufgenommenen Informationen nicht nach Kriterien der Sachlichkeit erfolgt. „Man sieht nur, was man weiß“ soll Goethe gesagt haben. Man könnte auch schreiben, man sieht nur, was man sehen will. Demzufolge hängt die Informationsauswahl davon ab, ob eine Information die eigene Meinung bestätigt oder ihr widerspricht (28 f.), wie leicht diese Information (im Gedächtnis) verfügbar ist (30 ff.), wie anschaulich sie ist (34 f.) und inwieweit sie erwünscht ist (36 f.).
- ✦ Abstrakte Informationen werden leicht unterdrückt, vor allem, wenn sie in Konkurrenz zu anschaulichen Informationen stehen. Anschauliche Informationen (z. B. in einem persönlichen Gespräch gut präsentierte Informationen) soll-

ten daher durch objektivierendes Zahlenmaterial abgesichert bzw. überprüft werden, um nicht einer Manipulation zu unterliegen (35).

- ✦ Personen tendieren konsistent dazu, das Eintreten negativer (unerwünschter) Ereignisse zu unter-, das Eintreten positiver (erwünschter) Ereignisse zu überschätzen (36).
- ✦ Informationen, die zwar notwendig wären, aber nur umständlich zu erreichen sind, werden oft vernachlässigt (30).
- ✦ Eine der bekanntesten Denkfallen ist die Unfähigkeit des Menschen, nicht-lineare Zusammenhänge korrekt zu verarbeiten. Bei Schätzungen kommt es hier teilweise zu extremen Abweichungen. Mit dieser Unfähigkeit einher geht vermutlich auch die Tendenz, mehr lineare Zusammenhänge in der Außenwelt anzunehmen, als tatsächlich vorhanden sind (56 f.).
- ✦ Individuen neigen dazu, sich am Punkt, von dem aus sie starten, zu orientieren („verankern“ – vgl. Ankerheuristik). Dieser Ausgangspunkt könnte z. B. durch die Formulierung des Problems gesetzt werden. Wenn dieser Ausgangspunkt jedoch ungeeignet ist, führt das zu falschen Schlüssen (58 ff.).
- ✦ Die Repräsentativitätsheuristik führt dazu, dass Individuen trotz Unsicherheiten zu schnellen Urteilen kommen. Z. B. wenn eine Person nach den eigenen Vorstellungen einem Stereotyp einer bestimmten Gruppe ähnlich ist, dann ordnet man diese Person dieser Gruppe zu. Diese Tendenz führt dazu, dass Hypothesen auf zu keinen Stichproben gegründet werden und frühe Trends überbewertet werden. Weiters werden Eigenschaften der Grundgesamtheit vernachlässigt, wenn dazu noch beschreibende Texte präsentiert werden (65).

2.3.2 Denkfallen beim Lösen von Problemen bzw. beim Bearbeiten von Informationen (Schönwandt, 1986)

- ✦ Die Verarbeitungskapazität des Gehirns ist so weit begrenzt, dass nicht mehr als drei (bis etwa sieben) relevante Größen bewusst bearbeitet werden können (23).
- ✦ Es werden solche Informationen bevorzugt, die schon vorhandene Annahmen (und damit Vorurteile) bestätigen (28). Es scheint sogar, dass mit regelrechten Widerständen zu rechnen ist, wenn es darum geht, dass Personen der eigenen Denkrichtung widersprechende Informationen wahrnehmen sollen. Hingegen dürfte es die Tendenz geben, schon nach einer geringen, die die eigene Denkrichtung bestätigenden, Zahl von Hinweisen die eigene Vermutung als richtig anzunehmen (29).
- ✦ Bevor nach mehreren vergeblichen Versuchen ein völlig neuer Lösungsansatz ausprobiert wird, wird eher in der alten Denkrichtung weitergesucht (29).
- ✦ Unerwartete Informationen werden gerne „übersehen“, die Beschäftigung mit ihnen wird vorzeitig abgebrochen, oder die Differenz zwischen erwarteter Information und unerwarteter Information wird mit Hilfe eines Kompromisses weginterpretiert. Eindeutigkeit wird gewissermaßen erzwungen (30).
- ✦ Wenn durch Übung oder Erfahrung ein bestimmter Lösungsweg eingeschliffen ist, dann geht man an neue Aufgaben nicht mit ihr angepassten Überlegungen heran, sondern bleibt automatisch bei dem eingeübten Denkmuster (33).
- ✦ Der sich gerade in Arbeit befindliche Lösungsansatz behindert alternative Lösungsmöglich-

keiten. Aus diesem Grund sollten PlanerInnen zu Beginn der Bearbeitung einer Problemstellung möglichst alle in diesem Zusammenhang auftauchenden Ideen schriftlich festhalten (33).

- ✦ Bei Informationen, die schrittweise nacheinander aufgenommen werden, werden anfangs präsentierte Informationen oft dazu benutzt, (Vor-)Urteile aufzubauen, während spätere nur noch dazu herangezogen werden, um die anfangs gefassten Urteile zu bestätigen. Die Annahme, dass die Qualität eines Urteils oder einer Entscheidung zunimmt, je mehr Informationen der Bearbeiter einholt, kann sich in empirischen Untersuchungen nicht bestätigen (38 f.).
- ✦ PlanerInnen bleibt in den meisten Fällen nichts anderes übrig, als aufgrund lückenhafter Informationen Entscheidungen zu treffen. Wenn es zum Beispiel darum geht, Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen, kommt es oft vor, dass mehrere Wahrscheinlichkeitsbedingungen (überlagerte Wahrscheinlichkeiten) zugrunde liegen. Dies wird in der Regel ignoriert bzw. übersehen. Sofern es nicht übersehen wird, ist es ohne exakte Berechnung dem Gehirn offenbar nicht möglich, diese relativ exakt zu schätzen (46).
- ✦ Theorien führen dazu, existierende empirische Zusammenhänge zu überschätzen. Dagegen bleiben viele (oft erhebliche) faktische Zusammenhänge unbemerkt, bis man mit einem Konzept, einer Theorie darauf vorbereitet, sie zu entdecken (52).
- ✦ Mit der scheinbaren Notwendigkeit, die Umwelt unter Kontrolle zu bekommen, korrespondiert auch die permanente gedankliche Suche nach ursächlichen Zusammenhängen. Dieser Ursachenfetischismus führt auf der einen Seite zu abergläubischen Vorstellungen – also zu irration-

„In unseren besseren Stunden wachen wir so weit auf, dass wir erkennen, dass wir träumen.“

Ludwig Wittgenstein

onalen Ursachen, wo gar keine vorhanden sind. Auf der anderen Seite neigen wir zum Einstellen der Suche, nachdem eine Erklärung gefunden wurde. In fast jeder, auch zufälligen Koinzidenz erwarten wir einen direkten Zusammenhang (96 f.).

Wie im Kapitel „Theorie – Komplexität, ein bestimmendes Merkmal“ erläutert wurde, kommt beim Lösen von komplexen Aufgabenstellungen in der Planungspraxis die Schwierigkeit hinzu, dass meist eine klärende Instanz fehlt, die sagen kann, was „richtig“ und „falsch“ ist. Eine vorgeschlagene Lösung kann lediglich nach persönlichen Vorlieben als „gut“ oder „schlecht“ eingestuft werden (vgl. Märker, 2005, 43–49 nach Rittel, H.). Somit ist auch beim Treffen von Entscheidungen mit zahlreichen Denkfallen zu rechnen.

2.3.3 Denkfallen beim Entscheiden (Schönwandt, 1986)

- ✦ Entscheidungen, die auf der Grundlage grafisch präsentierter Daten getroffen werden, fallen schneller. Es werden weniger Daten als Entscheidungsgrundlage herangezogen, als wenn die Informationen tabellarisch dargeboten werden (25).
- ✦ Eine (anscheinend) logisch gut und komplett durchstrukturierte Präsentation eines Problemzusammenhangs macht den Leser/Zuhörer re-

gelrecht blind für alles, was weggelassen wurde – auch für kritische Lücken (26).

- ✦ Individuen neigen dazu, an Überzeugungen festzuhalten. Neu hinzukommende Daten, die diesen Annahmen widersprechen, werden nicht ihrer Bedeutung gemäß berücksichtigt. Hingegen wird die bereits vorhandene Annahme erhöht, wenn diese durch neue Daten unterstützt wird (53).
- ✦ Treten mehrere Einzelereignisse nur mit gewisser Wahrscheinlichkeit ein, wird auf jeder Ereignisstufe so getan, als ob das wahrscheinlichere Ereignis sicher eintreten würde. Diese Denkweise führt dazu, dass man sich am Ende einer Ereigniskette mit mehrstufigen Schlussfolgerungen in der Regel viel zu sicher ist, dass ein bestimmtes Ereignis eintreten wird (55).
- ✦ Werden Entscheidungen unter Zeitdruck gefällt, dann nimmt die Zahl der ins Kalkül gezogenen Faktoren signifikant ab, nur noch wenige Faktoren werden berücksichtigt. Zeitdruck-Entscheidungen werden darüber hinaus signifikant häufiger aufgrund der negativen Merkmale (den zu vermeidenden Nachteilen) gefällt als anhand von positiven (mögliche Vorteile) (67).
- ✦ Oft wird auch der in einer Gruppe erzeugte Konsens über einen Sachverhalt mit der problemadäquaten Kenntnis desselben Sachverhalts verwechselt (68).

2.3.4 Denkfallen beim Lernen aus Erfahrung (Schönwandt, 1986)

- ✦ Der menschliche Denkkapazität neigt dazu, sich selbst die Ergebnisse einer Handlung zuzuschreiben, selbst, wenn es sich um ein Zufallsereignis handelt. Die Gefahr, in solchen Fällen Glück und Fähigkeiten zu verwechseln, ist umso größer, je länger man über ein Thema nachgedacht hat, wenn man vorher die Gelegenheit hatte, die Aufgabenstellung zu üben oder wenn man direkt an der Aufgabe mitwirken konnte (81).
- ✦ Ferner gibt es die Tendenz, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, für Misserfolge andere (oder etwas anderes) verantwortlich zu machen (84).
- ✦ Menschen neigen dazu, ihr eigenes Verhalten als normal und optimal anzusehen, während sie Verhaltensweisen, die von den eigenen abweichen, als unangemessen und inkonsequent beurteilen. Infolgedessen nimmt man an, dass für das abweichende Verhalten des Anderen seine Eigenschaften (Persönlichkeitsmerkmale) verantwortlich sein müssen – denn sein eigenes Verhalten wird ja scheinbar durch die Situation bestimmt (82 f.).
- ✦ Die Selektivität der Wahrnehmung und das Vergessen von Einzelheiten führen dazu, dass der Mensch nur fragmentarische Informationen über Vergangenes zur Verfügung hat. Soll er sich nun an eine bestimmte Situation erinnern, werden die Lücken zwischen den erinnerten Fakten oder Daten durch neue (erfundene) Zwischenstücke geschlossen, und zwar so, dass die Situation den Stereotypen und Vorstellungen entsprechend „logisch“, widerspruchsfrei und in sich stimmig bleibt bzw. wird. Die Fähigkeit, sich an Vergangenes zu erinnern, wird vor allem

eingeschränkt durch die Bedeutung des Ereignisses, die Erwartungshaltung und durch die Zeitspanne seit der Beobachtung (84 ff.).

- ✦ Zu dieser eben beschriebenen Fehlerquelle kommt hinzu, dass Vorgänge (z. B. Befragungen), die erst nach dem zu untersuchenden Ereignis stattfinden, dieses Ereignis rückwirkend beeinflussen können. Zum Beispiel beeinflusst die Wortwahl der Frage das Ergebnis. Das Ereignis wird diesen Vorgaben angepasst (85).
- ✦ Wird jemand nachträglich mit einem Ereignis konfrontiert, so ändert sich die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der ursprünglich das Auftreten dieses Ereignisses erwartet worden war. Man neigt dazu „ich hab's ja gewusst“ zu sagen. Dies geschieht auch dann, wenn die Chance auf das Eintreten dieses Ereignisses von der Person vorher anders beurteilt wurde. Diese Meinungsänderung findet normalerweise unbewusst statt, was dazu führt, dass Wissenslücken nicht aufgedeckt werden können. Ein weiterer Nachteil dieses Phänomens ist die Selbstüberschätzung, da somit auch bei zukünftigen Ereignissen auf die Richtigkeit der eigenen Vorhersage vertraut wird (87 ff.).

Die eben beschriebenen Denkfallen führen deutlich vor Augen, dass Lernen aus Erfahrungen, Analysieren von Daten, Entwickeln von Lösungsansätzen und Entscheiden keine leichte und vor allem keine objektive Sache ist. Hingegen gibt es zahlreiche empirische Beispiele dafür, dass das Selbstvertrauen in das eigene Denken größer ist, als aus rein sachlicher Sicht her gerechtfertigt wäre. Zahlreiche „Pannen“ und „Fehler“ – wie die eben erläuterten – sollten zu „denken“ geben.

Die Evolution scheint das menschliche Gehirn für andere Aufgaben vorgesehen zu haben, als wofür es heute teilweise gebraucht wird – Aufgaben, die dem raschen Handeln in einfachen Situationen dienlich waren. Die Evolution hat jene belohnt, die vor dem Brüllen des Tigers davongelaufen sind. Die, die lange überlegt haben, die, die erst Vor- und Nachteile abgewogen und Szenarien ausgearbeitet haben – also die Planerinnen und Planer – mussten mit dem Leben bezahlen. Der Gedanke, dass auch die übermäßige Wertschätzung so mancher unbedachter Ad-hoc-Entscheidung auf der einen Seite und die (manchmal) geringe Wertschätzung planerischer Tätigkeit direkt damit zu tun hätte, bietet sich geradezu an.

Aufbauend auf dem Denken, das Paradigmen, Denkansschauungen, kulturell geprägten Mustern, Glaubenssätzen, Idealen und Ideologien etc. folgt und aufbauend auf evolutionär geprägten und verankerten Eigenschaften, ist unser Gehirn nur zu beschränkten Leistungen beim Lösen von komplexen Planungsproblemen fähig. Unser Denken ist ziemlich ungeeignet, komplexe Fragen und Zusammenhänge zu durchschauen, wie sie beispielsweise bei der Entwicklung eines zukünftigen Stadtteils auftreten.

Umso bedeutender wird daher das Vorgehen beim Planen und umso kritischer müssen deshalb Ergebnisse des Planungsprozesses getestet und überprüft werden: Wir können komplexe Probleme nicht spontan lösen, sondern brauchen Zeit – Zeit für Reflexionsschleifen, die bewusst prüfen, kritisieren und scheinbare „Wahrheiten“ in Frage stellen. Es braucht Zeit zum Lernen und zur „Entwicklung“ der beteiligten Akteure. Es braucht Zeit für den

Dialog der Werthaltungen und Zeit, um Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen verstehen zu lernen. Das Ausmaß an Nichtwissen ist jedenfalls enorm und die scheinbare Sicherheit trügerisch. Somit gewinnt auch die Frage, „wie“ der Plan entwickelt wird – also der Planungsprozess –, enorm an Bedeutung.

Gleichzeitig ist es für das „Image“ eines Projektes nicht unwesentlich, welche Geschichte erzählt wird. Rolf Jensen (2002, 76) schreibt beispielsweise: „Früher gewann auf dem Markt das beste Produkt, in diesem Jahrhundert wird die beste Geschichte gewinnen; die materielle Funktion wird allmählich banalisiert, als gegeben vorausgesetzt, sie wird zu einem Nebenprodukt.“ Diese Feststellung scheint auch auf „Planungsprodukte“ zuzutreffen. Wie geht Raumplanung damit um? Welche Möglichkeiten der Visualisierung und der Kommunikation stehen zur Verfügung und wie können diese im Planungsprozess zum Einsatz kommen?

2.4 LERNTHEORIEN UND DIE ERKENNTNIS- THEORIE DES RADIKALEN KONSTRUKTIVISMUS

Vielleicht müssen wir lernen, uns selbst zu beobachten, wie wir etwas betrachten. Wie bilden wir uns eine Meinung? Wie treffen wir Entscheidungen? In welche Denkfallen tappen wir? Wie schauen wir auf Dinge, die außergewöhnlich komplex, außergewöhnlich sensibel und vernetzt sind? Und schließlich lernen wir über uns selbst.

Wie die vorherigen Kapitel zeigen, ist bei komplexen Planungsaufgaben das Nichtwissen enorm. Oft wissen wir auch nicht einmal, was wir nicht wissen. Dazu kommt die Schwierigkeit, dass das menschliche Gehirn nicht gerade zum Erfassen und Lösen komplexer Aufgaben geschaffen ist. Der Planungsprozess kann somit zu einem Lernprozess werden.

Doch was bedeutet „Lernen“ im Zusammenhang mit Planung? Was muss gelernt werden? Wie kann gelernt werden?

Friedrich Nietzsche (1886, VII - 231.) sagt über Lernen Folgendes: „Das Lernen verwandelt uns ... Man findet bei Zeiten gewisse Lösungen von Problemen, die gerade uns starken Glauben machen; vielleicht nennt man sie fürderhin seine ‚Überzeugungen‘. Später – sieht man in ihnen nur Fußstapfen zur Selbsterkenntnis, Wegweiser zum Probleme, das wir sind, – richtiger, zur grossen Dummheit, die wir sind, zu unserem geistigen Fatum, zum Unbelehrbaren ganz, da unten.“

Nietzsches Vermutung wird durch eine Reihe von Psychologen wie Paul Watzlawick bestätigt. Es ist so, dass Menschen Nichtwissen nur schwer

aushalten können. Wir können fast jedes „Was“ ertragen, wenn wir ein „Warum“ kennen. Und so sind wir laufend mit der Produktion eines „Warums“ beschäftigt und bilden Glaubenssätze, um irgendeinen Anhalt für unser Handeln zu haben.

Leider ist es auch so, dass, wenn sich diese Glaubenssätze einmal gebildet haben, „Menschen wie Tiere die fatale Eigenschaft haben, an einmal erarbeiteten, einmal gefundenen Lösungen stur festzuhalten, und zwar auch dann, wenn sich die Umweltbedingungen schon so weit geändert haben, dass die Lösungen, die einmal möglicherweise die bestmöglichen oder einzig möglichen waren, nicht mehr zutreffen“ (Watzlawick, 1987). Wir müssen annehmen, dass die Ökonomie des Verhaltens uns dazu führt, an dem festzuhalten, was sich einmal als erfolgreich oder zumindest als adäquat erwiesen hat.

Um zu erfahren, wie Lernen in Planungsprozessen zur Lösung komplexer Probleme gefördert werden kann, scheint es zweckmäßig, zu fragen, wie Lernen funktioniert.

Je nachdem, welche Erkenntnistheorie zugrunde gelegt wird, lassen sich verschiedene Lernparadigmen ausmachen. Als Paradigma werden dabei jene Gesetzmäßigkeiten, Vorstellungen und spezifischen Sichtweisen verstanden, die erklären, wie der Lernvorgang abläuft und unterstützt werden kann. Dazu werden in weiterer Folge drei wesentliche lern- und erkenntnistheoretische Ansätze unterschieden: Behaviorismus, Kognitivismus, Konstruktivismus. Diese drei Ansätze beruhen auf einer ganz bestimmten Vorstellung von der Arbeits- und Funktionsweise des menschlichen Gehirns (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 99–110).

2.4.1 Behavioristisches Modell

Der Behaviorismus geht davon aus, dass Verhaltensweisen durch Erfahrung gelernt werden. Der Mensch ist von Umweltbedingungen determiniert. Ein zentraler Aspekt dieser Lerntheorie ist das Reiz-Reaktions-Schema, das davon ausgeht, dass das Gehirn als eine Art Blackbox durch Reize stimuliert wird und auf diese reagiert. Im Lernprozess werden somit durch Reize die Reaktionen des Lernenden beeinflusst, um so ein bestimmtes Lernergebnis zu erzielen. Lernen kann als konditionierter Reflex gesehen werden (vgl. Hundeexperiment von Pawlow). Die theoretischen und didaktischen Schwierigkeiten bestehen vor allem darin, die geeigneten Stimuli zu finden, die die „richtigen“ Verhaltensweisen verstärken (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 101 ff.; Lahmer, 2000, 29).

Der Behaviorismus ist nicht an den im Gehirn ablaufenden Prozessen interessiert. Das Gehirn wird in dieser Lerntheorie als passiver Behälter gesehen, der gefüllt werden muss. Die Vermittlung von Faktenwissen steht im Vordergrund. Beispiele wären alle Formen des wiederholenden Lernens (wie Vokabeltrainer), die nach dem Reiz-Reaktions-Schema funktionieren (ebda.).

Im Gegensatz zum klassischen Behaviorismus berücksichtigt der Neobehaviorismus zur Klärung komplexer Verhaltensweisen sehr wohl innere Vorgänge wie Emotionen, Vorstellungen oder Motive. Dennoch scheint diese Theorie für die Erklärung komplexer menschlicher Lernvorgänge nicht zielführend zu sein. Sie wurde ab den 1960er- und 1970er-Jahren vom Kognitivismus als vorherrschendes Paradigma abgelöst (kognitive Wende) (ebda.).

2.4.2 Kognitivistisches Modell

Das heute vermutlich dominante Paradigma des Kognitivismus¹ betont im Gegensatz zum Behaviorismus die inneren Prozesse des menschlichen Gehirns. Der Mensch wird als einsichtiges, verantwortungsvolles und selbstgesteuertes Wesen betrachtet, das individuelle Ziele verfolgt. Er besitzt Einsicht und Voraussicht. In den Fokus der Aufmerksamkeit rücken Begriffe wie Werte, Wünsche, Motive, Glaubensvorstellungen etc. Eine Verhaltensänderung wird dadurch erreicht, indem die Selbstverantwortung betont wird, indem das eigene Verhalten reflektiert wird und Erkenntnisstrukturen bewusst gemacht werden. Der Mensch ist nicht primär ein Produkt der Umwelt, sondern agiert aktiv in die Umwelt hinein (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 103–107; Lahmer, 2000, 30).

Das Denken wird dabei als Prozess der Informationsverarbeitung gesehen, das Gehirn als informationsverarbeitendes System. Nach einem Input folgen kognitive Prozesse und als Resultat kommt es zu einem Output. Entwicklung ist somit ein aktiver Prozess, in dem der Lernende aktiv und selbstständig äußere Reize verarbeitet (vgl. Stangl, 2011).

Das typische Paradigma dieses Ansatzes ist das der Problemlösung. Es geht nicht mehr in erster Linie darum, auf gewisse Stimuli die (einzig) richtige Antwort zu produzieren, sondern richtige Methoden und Verfahren zur Problemlösung zu lernen (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 105). Unterstützt wird der Lernende durch die Gestaltung einer förderlichen Lernumgebung.

¹ Unter Kognition werden jene Vorgänge verstanden, durch die ein Organismus Kenntnis von seiner Umwelt erlangt. Im menschlichen Bereich besonders durch Wahrnehmung, Vorstellung, Denken, Urteilen und Sprache. Durch Kognition wird Wissen erworben. (Edelmann, 1995, 8)

Wichtige Methoden für kognitives Lernen sind beispielsweise „Lernen am Modell“ (Bandura, 1976), „handlungsorientierten Lernens“ oder „Lernen durch Einsicht“. Beim „Lernen am Modell“ wird versucht, durch Beobachtung einer Person das wahrgenommene Verhalten zu imitieren. Beim „handlungsorientierten Lernen“ wird die Vorgehensweise bei der Lösung einer Aufgabe entwickelt. Diese Vorgehensweise wird als Handlung für spätere ähnliche Aufgaben abgespeichert und steht erneut als Lösungsmöglichkeit zur Verfügung. „Lernen durch Einsicht“ kann als problemorientiertes Lernen bezeichnet werden. Dabei wird das Problem denkend umstrukturiert und neu organisiert, um Handlungsstrategien zu dessen Lösung herauszufinden. Als Ergebnis dieses Prozesses zeigt sich oft ein neuartiges oder geändertes Verhalten. Im Gegensatz zum wiederholenden Lernen passiert hier die Verhaltensänderung plötzlich. Es ist kein Prozess, bei dem sukzessive Wissen generiert wird, sondern ein „Aha-Erlebnis“ (vgl. Hobmair, 1996, 173; Stangl, 2011).

Als Kritik am Kognitivismus ließe sich anmerken, dass eine starke Konzentration auf die individuellen geistigen Prozesse stattfindet. Vielmehr müsste einerseits der Körper integriert werden, andererseits aber auch die Beziehung zur „Umwelt“. Geistige Prozesse sind ohne Bezug zu anderen Menschen und ohne soziale Kommunikation nicht wahrnehmbar. Ein weiterer Kritikpunkt besteht darin, dass der Kognitivismus davon ausgeht, dass ein Problem objektiv gegeben ist (Wahrheitsbedingung) und repräsentiert werden kann („Repräsentationalismus“). Aus konstruktivistischer Sicht müssen Probleme jedoch erst gefunden oder konstruiert werden, damit sie gelöst werden können (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 106 f.).

2.4.3 Konstruktivistisches Modell

Während in der Denkrichtung des Realismus der Beobachter die Welt gleichsam von einem neutralen Standpunkt aus betrachtet, sich beobachtend nicht als Teil der Welt versteht und somit den Einfluss des Beobachters ausschließen will, verfolgt der (Radikale) Konstruktivismus den Ansatz, dass dieser Standpunkt nicht eingenommen werden kann: Der Beobachter ist immer Teil der Welt und hat immer einen subjektiven Standpunkt und beeinflusst so immer auch die Beobachtung selbst. Die Existenz einer Realität wird dabei nicht verneint, sondern nur, dass diese unabhängig und objektiv wahrgenommen werden kann (vgl. Glaserfeld, 1981, 18–38).

Das Gehirn ist dabei kein „Monitor“, der eingehende Signale in ein Bild verwandelt, sondern bei der Interpretation fließt die gesamte Erfahrung des Individuums in die Konstruktion ein. Bezogen auf die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass jede Wirklichkeit eine Konstruktion derer ist, die diese Wirklichkeit zu entdecken und zu erforschen glauben (ebda.).

Unsere Wirklichkeitsentwürfe bilden sich dabei keineswegs willkürlich heraus, sondern sind unserer natürlichen Umwelt unterworfen. Wir bemerken daher die Konstruiertheit unserer Wirklichkeit erst, wenn wir uns dabei beobachten, wie wir beobachten, handeln und kommunizieren.

Der Konstruktivismus rekrutiert seine Grundideen aus den Ergebnissen der Kognitionspsychologie und neurobiologischen Forschung und geht namentlich auf Heinz v. Foerster, Ernst v. Glaserfeld, Humberto Maturana, Gerhard Roth, Paul Watzlawick u. a. zurück. Dabei lehnen sie übereinstim-

mend die für die traditionelle Erkenntnistheorie wesentliche Unterscheidung zwischen Subjekt und Objekt ab sowie die auf Descartes zurückgehende Auffassung eines kausal-mechanistisch funktionierenden Mikro- und Makrokosmos. Die Basis für die konstruktivistische Lerntheorie bildet die Erkenntnistheorie von Maturana und Varela (Maturana, Varela, 1987). Sie prägten den Begriff der Autopoiesis als Unterscheidungsmerkmal von lebendigen und nicht lebendigen Systemen (vgl. Stangl, 2011).

Die konstruktivistische Lerntheorie geht davon aus, dass dem Lernenden Wissen nicht einfach wie mit einem Trichter eingegossen werden kann, sie

müssen es selbst aktiv erwerben. Wissen ist kein „Ding“, das außerhalb existiert und zum Lernenden transportiert wird, sondern existiert ausschließlich im Lernenden. Erlerntes soll daher nicht auf die bloße Reproduktion von Faktenwissen abzielen, sondern auf Handlungskonzepte, die in vielfältigen Situationen angewendet werden können. Lernen ist im konstruktivistischen Ansatz daher ein aktiver Prozess, bei dem der Mensch sein Wissen in Beziehung zu seinen Erfahrungen, eigenen Werten, Überzeugungen und Mustern in komplexen realen Lebenssituationen konstruiert. Nur der aktive Lerner lernt wirklich und profitiert vom Lernprozess, während der passive und unbeteiligte wenig bis gar nicht davon profitiert. Gleichzeitig ist Wissens-

	Behaviorismus	Kognitivismus	Konstruktivismus
Gehirn ist ein	passiver Behälter	informationsverarbeitendes „Gerät“	informationell geschlossenes System
Wissen wird	abgelagert	verarbeitet	konstruiert
Wissen ist	eine korrekte Input-Output-Relation	Auswahl und Anwendung der korrekten Methoden	Bewältigung komplexer Situationen
Verhalten ist	milieubedingt	verantwortungsbewusst, einsichtig, zielgerichtet	intrinsisch motiviert, problemorientiert
Paradigma	Stimulus-Response, „know-that“	Problemlösung, Verfahren, „Know-how“	Konstruktion, „knowing-in-action“
Lernstrategie	lehren, erklären	beobachten, helfen, vorzeigen	kooperieren, gemeinsam umsetzen
Lehrerrolle	Autorität	Tutor, der beobachtet und hilft	Coach, (Spiel-)Trainer
Feedback wird	extern vorgegeben	extern modelliert	intern modelliert
Methoden	Experiment, Messen von Reiz und Reaktion; Vermittlung	Offene Befragung, Hilfe bei der Problemlösung; Dialog	Interaktion
Lernziele	richtige Antworten	richtige Methoden zur Antwortfindung	komplexe Situationen bewältigen

Abb. 55/1: Lernparadigmen; nach Baumgartner, Payr, 1994, 110; Lahmer, 2000, 32; Stangl, 2011

erwerb auch nur dann möglich, wenn sich neues Wissen an die alten, bereits vorhandenen Konstruktionen anschließen lässt (vgl. Baumgartner, Payr, 1994, 107 f.; Stangl, 2011).

Der Lernende ist dabei nicht völlig frei, sondern kulturell an die Konventionen seiner Zeit gebunden. Im Gegensatz zum Kognitivismus steht nicht das Lösen bereits präsentierter Probleme im Vordergrund, sondern das eigenständige Generieren von Problemen. Probleme bestehen nicht von Natur aus, sondern müssen erst sozial konstruiert werden (ebda.). Der Lernende gilt dabei als weitgehend informationell geschlossenes System, welches lediglich energetisch und strukturell an die Umwelt gekoppelt ist (Autopoiesis). Alle Informationen erzeugt das „System“ ausschließlich selbst. Der Mensch als selbstgesteuertes „System“ kann von der Umwelt nicht determiniert werden, sondern allenfalls perturbiert, d. h. „gestört“ und angeregt werden (vgl. Stangl, 2011).

Der Lehrende nimmt dabei die Rolle eines Coaches ein, der den Lernenden unterstützen und anregen kann. Er hat im Vergleich zum Lernenden zwar einen Erfahrungsvorsprung, die Zusammenarbeit wird aber als gleichberechtigt betrachtet. Gestützt werden die Lernprozesse durch ein ausgewogenes und zurückgenommenes Maß an Instruktion. Lernen wird dabei als aktiver Prozess gesehen, der von außen nur angeregt oder gestört werden kann. Die Herangehensweise ist entgegengesetzt zum traditionellen Unterricht: Der Lernende sollte nicht mit Antworten, sondern mit Fragen konfrontiert werden und diese auch verstehen können, denn dann ist er auch in der Lage, sich mit den Antworten auseinanderzusetzen (= problemorientierter Unterricht) (ebda.).

2.4.4 Eine förderliche Lernumgebung

Die Lernumgebung spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle. Vor diesem Hintergrund sollte die Lernumgebung komplexe Probleme bieten, die Authentizität und Praxisrelevanz von Inhalten und Aufgaben sicherstellen, multiple Perspektiven berücksichtigen, Probleme in zusammenhängende Geschichten einbetten, multimediale Methoden der Präsentation berücksichtigen, mehrere Sinne ansprechen, um Verstehens- und Behaltensprozesse zu fördern, eigene Erfahrungen und Reflexion anregen und Anlässe zum sozialen Austausch geben.

Dabei ist es auch entscheidend, inwiefern es dem Lernenden gelingt, eine eigene Perspektive auf sein Lernen einzunehmen, indem er sich motiviert, selbst organisiert und sich seiner Muster und Schematisierungen bewusst wird. Auch eine fremde Perspektive einzunehmen, sich selbst „von außen“ zu betrachten, zu reflektieren und Wissen kritisch zu hinterfragen, scheint von Bedeutung. Auf diese Weise erwerben die Lernenden für sich selbst so etwas wie „kognitive Landkarten“, die im Laufe des Lernprozesses immer detaillierter werden. Es geht weniger darum, was „wahr“ oder „richtig“ ist, da sich dies objektiv nicht feststellen lässt, sondern darum, was sich als nützlich bzw. viabel erweist. Das, durch den Lernprozess, multidimensional abgespeicherte Bild kann später in unterschiedlichen Kontexten und Situationen flexibel abgerufen und genutzt werden (ebda.).

Aus der Sicht der Psychologie und Hirnforschung sind die unbewusst ablaufenden Prozesse der Bedeutungs- oder Wissenskonstruktion von vielen Faktoren abhängig, von denen die meisten durch das limbische System vermittelt werden. Dieses steuert Aufmerksamkeit, Emotionen, Affekte,

Gefühle und Motivation und ist auf diese Weise der eigentliche Kontrolleur des Lernerfolgs. Es bildet das zentrale Bewertungssystem unseres Gehirns und bewertet alles, was durch uns und mit uns geschieht, danach, ob es gut/vorteilhaft/lustvoll war und entsprechend wiederholt werden sollte, oder schlecht/nachteilig/schmerzhaft und entsprechend zu meiden ist. Es legt diese Bewertungen im emotionalen Erfahrungsgedächtnis nieder, das weitgehend unbewusst arbeitet. Dieses System entscheidet insofern grundlegend über den Lernerfolg, als es bei jeder Lernsituation fragt: Was spricht dafür, dass Hinhören, Lernen, Üben usw. sich tatsächlich lohnen? Dies geschieht überwiegend aufgrund der vergangenen, meist unbewusst wirkenden Erfahrung. Kommt das System zu einem positiven Ergebnis, so werden über die genannten neuromodulatorischen Systeme in der Großhirnrinde vorhandene Wissens-Netzwerke so umgestaltet, dass neues Wissen entsteht. Zur Wissenskonstruktion muss der Lerner eine intrinsische Motivation entwickeln, indem er sich ein persönliches Ziel vor Augen führt und einen sinnvollen pragmatischen oder affektiven Grund für seinen Lernprozess erkennt (vgl. Roth, 2003, 3–27).

Der Psychologe und Psychotherapeut Carl R. Rogers formulierte in seinem Lernkonzept zehn Prinzipien, wie Lernen gefördert werden kann und was es dabei zu beachten gilt. (Rogers, 1969, 114) Diese scheinen bereits wesentliche Aspekte der konstruktivistischen Didaktik zu berücksichtigen:

- ✦ Menschen besitzen ein natürliches Potenzial zum Lernen.
- ✦ Signifikantes Lernen findet dann statt, wenn der Lerninhalt vom Lernenden für seine eigenen Zwecke als relevant wahrgenommen wird.

- ✦ Lernen, das – in der eigenen Vorstellung – eine Veränderung in der Organisation des Selbst einschließt, wird als bedrohlich empfunden und hat die Tendenz, Widerstand hervorzurufen.
- ✦ Lernprozesse werden leichter verstanden und assimiliert, wenn äußere Bedrohungen minimal erscheinen.
- ✦ Wenn die Bedrohung des Selbst gering ist, kann eigene Erfahrung in differenzierter Weise wahrgenommen werden und der Lernprozess kann voranschreiten.
- ✦ Signifikantes Lernen wird sehr oft durch Tun erreicht.
- ✦ Lernen wird gefördert, wenn der Lernende den Lernprozess verantwortlich mitbestimmt.
- ✦ Selbstinitiiertes Lernen, das die ganze Person des Lernenden – seine Gefühle wie seinen Intellekt – miteinbezieht, ist am eindringlichsten und in seinem Ergebnis am dauerhaftesten.
- ✦ Unabhängigkeit, Kreativität und Selbstvertrauen werden gefördert, wenn Selbstkritik und Selbstbeurteilung von grundlegender Bedeutung sind, während Fremdbeurteilung zweitrangigen Charakter hat.
- ✦ Das sozial brauchbarste Lernverhalten in der modernen Welt ist jenes, bei dem das Lernen als Prozess gelernt wird; darin drückt sich aus, dass man ständig für Erfahrungen offen ist und Wandlungsprozesse verarbeitet.

2.4.5 Die Konstruktion der Wirklichkeit

Weiters erläutern die aus der Experimentalpsychologie bekannten, „noncontingent reward experiments“, wie ein Bild der Wirklichkeit entsteht, von dem wir annehmen, es sei die Wirklichkeit. Sie zeigen auch, wie schwer es den Versuchspersonen fällt, von einer einmal scheinbar gefundenen Ordnung wieder loszulassen:

In diesen Experimenten besteht kein Zusammenhang zwischen dem Versuchsverhalten des Betroffenen und der Bewertung dieses Verhaltens seitens des Versuchsleiters. Diese Nichtkontingenz – das heißt das Fehlen dieser Kausalbeziehung zwischen Leistung und Bewertung – ist der Versuchsperson aber nicht bekannt: In einem derartigen Experiment, das der Psychologe Alex Bavelas an der Stanford-Universität durchführte, wird der Versuchsperson eine lange Reihe von Zahlenpaaren (zum Beispiel 31 und 80, 24 und 56 usw.) vorgelesen. Nach Nennung jedes Zahlenpaars hat die Versuchsperson anzugeben, ob diese beiden Zahlen „zusammenpassen“ oder nicht. Der Versuchsleiter gibt die Richtigerklärungen der Antworten („stimmt“ oder „stimmt nicht“) aufgrund der ansteigenden Hälfte einer Gaußschen Kurve, das heißt, zuerst sehr selten und dann mit immer größerer Häufigkeit. Dies aber erschafft in der Versuchsperson eine Auffassung von der „Wirklichkeit“ der den Zahlenpaaren zugrundeliegenden Ordnung. (Watzlawick [Hrsg.], 1981, 13 f.)

Die Versuchspersonen sind teilweise so hartnäckig von ihrer gefundenen These überzeugt, dass an ihr auch dann festgehalten wird, wenn der Versuchsleiter ihr schließlich erklärt, dass seine Reaktionen nichtkontingent waren. Gelegentlich nimmt die Versuchsperson sogar an, eine Regelmäßigkeit entdeckt zu haben, die dem Versuchsleiter entgangen ist. Die Versuchsperson hat also im wahrsten Sinne des Wortes eine Wirklichkeit erfunden, von der sie mit Recht annimmt, sie gefunden zu haben. (ebda.)

Der Glaube an die Richtigkeit der eigenen Wirklichkeit scheint auch bei der Lösung von Planungsaufgaben eine zentrale Rolle zu spielen. Wie die nichtkontingenten Experimente zeigen, fühlen wir uns

durch uns selbst ständig bestätigt und bestärkt, unser eigenes Bild der Wirklichkeit als richtig anzusehen. Denn bereits als Kleinkind bekommen wir vielfach kommuniziert, wie die Welt zu sehen ist, und die kollektive Konstruktion der Wirklichkeit über Massenmedien leistet ebenso einen wesentlichen Beitrag in der Meinungsbildung (vgl. Watzlawick [Hrsg.], 1981, 13 f.).

Die Wirklichkeitsentwürfe in unseren Köpfen sind somit Konstrukte. Sie existiert nicht als objektiv vorhandene Wirklichkeit. Diese Vorstellungen von Wirklichkeit werden erst mit Hilfe kognitiver Fähigkeiten erzeugt. Das, was wir als Wirklichkeit erleben, entsteht fortwährend von Neuem im Abgleich mit unseren Erfahrungen, Empfindungen, Wahrnehmungen und in Form einer Übereinkunft mit anderen Menschen, die die Welt ähnlich wahrnehmen, aber niemals genau so auffassen, wie wir.

Hat Lernen in komplexen Fragestellungen somit mehr mit Hinterfragen, mit Reflexion und mit Beobachten zu tun als mit der Ansammlung von weiterem Wissen? Hat es damit zu tun, die eigene „Brille“ zu wechseln, die Anschauungen und Vorurteile zu erkennen, die ja ganz entscheidend unser Bild der Wirklichkeit prägen? Geht es also darum, günstige „Gelegenheiten“ und „Raum“ zu schaffen, die Lernen ermöglichen? Ist das Teil von Planung? Ist das Zusammenbringen von unterschiedlichen Sichtweisen, das Aufzeigen von Denkmustern, das Reflektieren von Werten von Bedeutung?

Die Prinzipien aus dem Lernkonzept von Rogers, die Erkenntnisse der Neuro- und Kognitionswissenschaft sowie Elemente der konstruktivistischen Lerntheorie werfen schließlich die Frage auf, welche (mentalen) Ebenen und (dramaturgischen)



Sachbezogene, rationale, wissenschaftliche Ebene:

Berücksichtige rationale, vernunftgeleitete und wissenschaftliche Kriterien und Methoden. Lernen braucht Theorie.



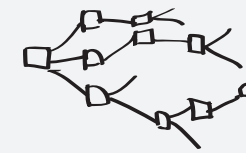
Persönliche Ebene:

Berücksichtige psychologische Bedürfnisse von Menschen und binde diese in den Prozess ein. Lernen braucht Sicherheit.



Zwischenmenschliche Ebene:

Schaffe Möglichkeiten für zwischenmenschliche Kommunikation und soziale Interaktion. Lernen braucht Austausch.



Organisatorische Ebene:

Triff organisatorische Vorkehrungen, welche die Teilnahme am Entwicklungsprozess ermöglichen. Lernen braucht Struktur.



Spirituelle, emotionale Ebene:

Sprich die emotionale Ebene an und wecke positive Emotionen bei den Menschen. Lernen braucht Motivation.

Abb. 59/1: Ebenen von wirksamer Planung

Elemente in den Planungsprozess eingebracht werden müssen, um „Lernen“ zu ermöglichen und Veränderungen bewirken zu können (siehe Abb. 59/1 „Ebenen von wirksamer Planung“).

Wir sind gewohnt, in der rationalen, wissenschaftsgeleiteten Ebene zu denken. Inwieweit sind die „Methoden der Raumplanung“ (vgl. ARL, 2011, 279–368) offen für emotionale, kulturelle oder künstlerische Aspekte? Muss Raumplanung nicht auch – wenn sie wirksam werden möchte – die persönliche Ebene, die zwischenmenschliche Ebene oder die kulturelle oder auch spirituelle Ebene integrieren (vgl. Desai, 2010, 134)? Vielleicht braucht es auch Maxime wie „erzähle eine Geschichte“, „zeichne eine positive Vision“ oder „mach den Planungsprozess spannend und attraktiv“.

Zumindest in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung dürfte dies eine substanzielle Rolle spielen. Wenn es um die Entwicklung von innerstädtischen Konversionsflächen wie Bahnhofs- oder Industriearealen zu neuen Stadtteilen geht, ist die Transformation des Charakters des Gebietes ein wesentlicher Faktor. Solche Räume sind in den Köpfen der Menschen aus der Geschichte des Ortes oft emotional (negativ) stark geprägt. Kulturelle Zwischennutzungen, Veranstaltungen, aber auch Offenheit in der Planung, Struktur im Prozess oder auch Elemente des gemeinsamen Erlebens können zur positiven emotionalen Prägung bei allen Beteiligten beitragen.

2.5 | PLANUNGSTHEORIE UND -MODELLE

Raumplanung ist eng mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verknüpft. Wenn sich die Gesellschaft, das Denken und damit die Sicht der Wirklichkeit ändern, führt dies zwangsläufig auch zu Veränderungen der Lebensstile und die Art und Weise, wie und was geplant wird. Somit bedarf auch das theoretische Fundament einer laufenden Reflexion und Weiterentwicklung.

Seit etwa der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts haben sich Stadt- und Raumplanung als eigenes Arbeits- und Berufsfeld ausgeprägt¹. Mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten und Aufgabenfeldern ging und geht es immer darum, die „Umwelt zu verbessern“, wie Popper (1984, I ff.; 2008, 117) das Bestreben eines „jeden Organismus“ formuliert.

Zusammen mit gesellschaftlichen Änderungen ist jedoch Raumplanung und das Verständnis von Planung ebenso in stetiger Veränderung. Von einem vormals Gottvater-ähnlichen direktiven Verständnis entwickelte sie sich zu einem immer mehr prozesshaft-kommunikativen Instrument mit vermehrt strategischem Charakter. Dabei ist der Glaube an die Planbarkeit und Steuerbarkeit der Zukunft ebenso wie die Wissenschafts- und Technikgläubigkeit neuen Weltbildern zum Opfer gefallen.

Ein einschneidender Bruch im Verständnis, in der Schwerpunktsetzung und im Aufgabenspektrum der Raumplanung ist zu Beginn der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts auszumachen: Die Ölkrisen

¹ zur geschichtlichen Entwicklung von Stadt und Stadtplanung vgl. z. B. Albers, Wékel, 2008, 18–40.

(1973 und 1979/80), die in den Industrieländern deutliche Rezessionen auslösten, die veröffentlichte Studie „Die Grenzen des Wachstums“ (Meadows, Randers, 1972, engl. Originaltitel: „The Limits to Growth“), neue soziale Bewegungen und schließlich der Beginn des Strukturwandels in Westeuropa mit dem Niedergang der Industriegesellschaft der Wiederaufbauzeit und einhergehender Massenarbeitslosigkeit. Nicht zuletzt spielten auch die immer mehr ins öffentliche Bewusstsein rückenden Umweltprobleme eine Rolle. Die Umweltverträglichkeit und eine ökologisch orientierte Stadtplanung bekommen einen besonderen Stellenwert. Neue Konzepte wie „Innenentwicklung“ statt Stadterweiterung werden Thema (vgl. Albers, Wékel, 2008, 39 f.).

In der Planung setzt daraufhin ein neues Verständnis ein: Weg von großen Projekten und Utopien, hin zu einem Ansatz der „kleinen Schritte“, der Umkehrbarkeit, Flexibilität und Nachhaltigkeit.

2.5.1 Wandel im Planungsverständnis

Informelle Planung, perspektivischer Inkrementalismus, Schwerpunktsetzung anstatt flächendeckende Planung, konkrete Projekte, strategische Leitbilder, Verlagerung öffentlicher Aufgaben auf Private (PPP-Modelle), auf Mitwirkung angelegte Prozesse etc. sind Schlagwörter, die das Planungsverständnis seit den 80er-Jahren des vorigen Jahrhunderts prägen. Mit dem Planungsverständnis einher gehen auch die Arbeitsweisen, Instrumente und Methoden der Raumplanung. Auch diese sind einem laufenden Wandel unterworfen. Albers und Wékel (2008, 30) beschreiben diesen Wandel in vier Phasen: Anpassungsplanung, Auffangplanung, Entwicklungsplanung und Perspektivenplanung (siehe Abb. 61/1).

	Anpassungspl. 1860 bis 1900	Auffangplanung 1900 bis 1960	Entwicklungspl. 1960 bis 1980	Perspektivplanung ab 1980
Sicht der sozioökon. Entwicklung	weder prognostizierbar noch steuerbar	prognostizierbar, aber nicht steuerbar	steuerbar, deshalb nur bedingt prognostizierbar	bedingt steuerbar, deshalb Szenario statt Prognose
Planungsverständnis	Marktkorrektur in Teilbereichen, Behebung von Missständen	Entwurf eines Entwicklungsrahmens zur Koordination der Entwicklungskräfte	präzises Zielsystem, Steuerung der Entwicklung durch Auswahl an Handlungsalternativen	Aufgreifen von Chancen unter Wahrung allgemeiner Ziele
Rolle der Verwaltung	Eingriffsverwaltung: Gefahrenabwehr	Leistungsverwaltung: Daseinsvorsorge	planende Verwaltung: Gesellschaftspolitik	„Urban Management“ mit tagespolitischem Einschlag
Umgriff und Werkzeuge	öffentlich-rechtliche Fluchtlinie	„Angebots“-Pläne, räumliche Gesamtplanung, Bodenordnung, Nutzungsordnung	in Politik integrierte Entwicklungsplanung, öffentlich-rechtliche Durchsetzungsmittel	Schwerpunktsetzung, informelle Planung, Public-Private-Partnership
Beziehung zur Politik	rudimentär	Politik bestätigt den „richtigen“ Plan	Entscheidungsfunktion	Entscheidungsfunktion
Beziehung zur Wissenschaft	Einzelkontakte	Erkenntnishilfe	Entscheidungshilfe (verlässlich)	Entscheidungshilfe (nicht immer verlässlich)
Selbstverständnis des Planers	Experte für die technische Verbesserung und Verschönerung	„Arzt“ der kranken Stadt und missionarischer Anwalt des Allgemeinwohls	fachlich kompetenter und sozial engagierter Politikberater, zunehmend mit Parteibindung, um im politischen Entscheidungsprozess mehr Gewicht zu gewinnen	
Wesen der Planung aus Sicht des Planers	Technik und Kunst, jeweils aufgabenbezogen	schöpferische Leistung aus der Gesamtschau des Planungsraumes	Ergebnis rationaler Denk- und Abwägungsprozesse	Rationalität überlagert durch politische und wirtschaftliche Opportunität
Schlüsselbegriffe der Zeit	fortschrittlich	gesund, organisch, „Ordnung“	urban, dynamisch, „Zukunft im Griff“	human, sanft, ökologisch, „sustainable“

Abb. 61/1: Wandel des Planungsverständnisses; eigene Darstellung nach Albers, Wékel, 2008, 30

2.5.2 Drei Generationen von Planung

Schönwandt (1999, 25–28) zeichnet ein Bild dieses Wandels des Planungsverständnisses und die Entwicklungsstadien des Fachgebietes der Stadt- und Raumplanung seit dem Zweiten Weltkrieg anhand von drei „Generationen“:

Die „erste Generation“ wurde bis zum Beginn der 70er-Jahre gelehrt und praktiziert. Ihr liegt ein so-

genanntes „rationales“ Planungsmodell zugrunde.

Bei diesem Modell herrscht das Bild des rational handelnden Menschen vor; der Entscheidungen aufgrund verstandesmäßig nachvollziehbarer Überlegungen und Kriterien fällt. Die Planerin, der Planer kennt verschiedene Lösungsalternativen und wählt nach objektiven Gesichtspunkten und vollständigem Wissen diejenige mit dem größten erwarteten Nutzen aus.

Der „rationale“ Planungsprozess der „ersten“ Generation wurde in folgende Phasen unterteilt (vgl. Rittel 1970, 17; 1972, 391):

1. Verstehen des Problems
2. Sammeln von Informationen
3. Analysieren der Informationen
4. Entwickeln von Lösungen
5. Bewerten der Lösungen
6. Ausführen
7. Testen
8. Modifizieren der Lösung, falls nötig

Im Laufe der Zeit wurde augenscheinlich, dass die Prämissen der „ersten“ Generation (Problemformulierung und Problemlösung sind voneinander getrennte und unabhängige Phasen; die Herangehensweise ist „objektiv“; es gibt eindeutige Ziele, die wenn schon nicht konfliktfrei, so doch zumindest vergleichbar sind; der Planerin/dem Planer liegen alle Informationen vollständig vor; außerdem ist er in der Lage, diese Informationen vollständig zu verarbeiten, etc. (vgl. ARL, 2011, 294)) völlig unrealistisch und von daher nicht einlösbar waren. Das rationale Planungsmodell ist folgerichtig auch theoretisch vielfach kritisiert und von einer „zweiten“ Generation abgelöst worden.

In der „zweiten Generation“ wurde erkannt, dass es sich in der Regel bei Planungsproblemen um komplexe Aufgaben (sogenannten „böartige“ Probleme (vgl. Rittel 1972, Rittel und Webber 1973 – als Beispiel für viele Autoren, die sich Anfang der 70er-Jahre kritisch zum Thema Planungstheorie geäußert haben) handelt. Bei solchen Problemen sind die Aufgabenstellung, die zulässigen Lösungswege, die Methoden und das zu erreichende Ziel nicht klar und nicht eindeutig definiert. Jedes „böartige“ Problem ist einzigartig.

Folglich wurden Begriffe wie „objektive“ Problembeschreibung oder „optimale“ Problemlösung aus dem Sprachgebrauch gestrichen und die Bedeutung von individuellen Anforderungen und Werten erkannt. Grundlage der „zweiten Generation“ ist, dass wir immer von einem gedanklichen Standpunkt aus handeln, der in weiterer Folge als „Planungsansatz“ bezeichnet wurde. Da es keine „objektive“ Sichtweise mehr gibt, sondern lediglich verschiedene Standpunkte, die unterschiedliches Wissen repräsentieren, ist der kommunikative Austausch unumgänglich. Die Weiterentwicklung des Planungsverständnisses in der „zweiten Generation“ kann somit als „communicative turn“ bezeichnet werden (vgl. ARL, 2011, 295).

Das Manko der „zweiten Generation“ ist jedoch, dass sie auf viele, beim Planen vorkommende Aspekte bzw. Aufgaben nicht eingeht. Es fehlt ein umfassendes Erklärungsmodell, welche Teilschritte zum Planen dazugehören und wie diese strukturell zusammenhängen. Ebenso fehlt ein Planungsbegriff, der die vielschichtige Tätigkeit des Planens hinreichend differenziert abbildet. Der Fokus der „zweiten Generation“ wird lediglich auf den Aspekt der Kommunikation gerichtet (vgl. ARL, 2011, 295; Schönwandt 2002, 2008).

Mit dem Aufkommen der Systemtheorie wurde ein neuer Versuch unternommen, das komplexe Thema „Planung“ zu strukturieren (vgl. Heidemann, 1992, 14, 95). In dieser „dritten Generation“ von Planung wird vor allem auch der planende Mensch (als Akteur mit seiner Einbindung in bestimmte planende Organisationen, mit seinem sozialen und kulturellen Umfeld sowie bestimmten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Restriktionen) in das Planungsmodell mit aufgenommen. Nach dem „communi-

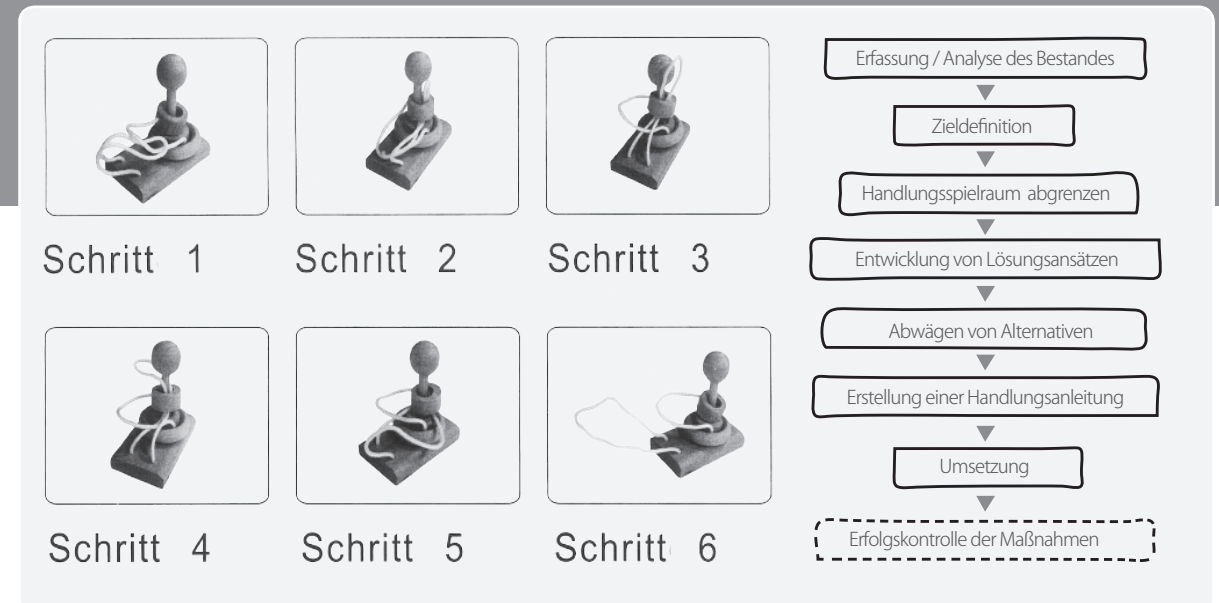


Abb. 63/1: Denksportaufgabe; lineares Vorgehen bei der Lösung einfacher Probleme der Kategorie richtig/falsch

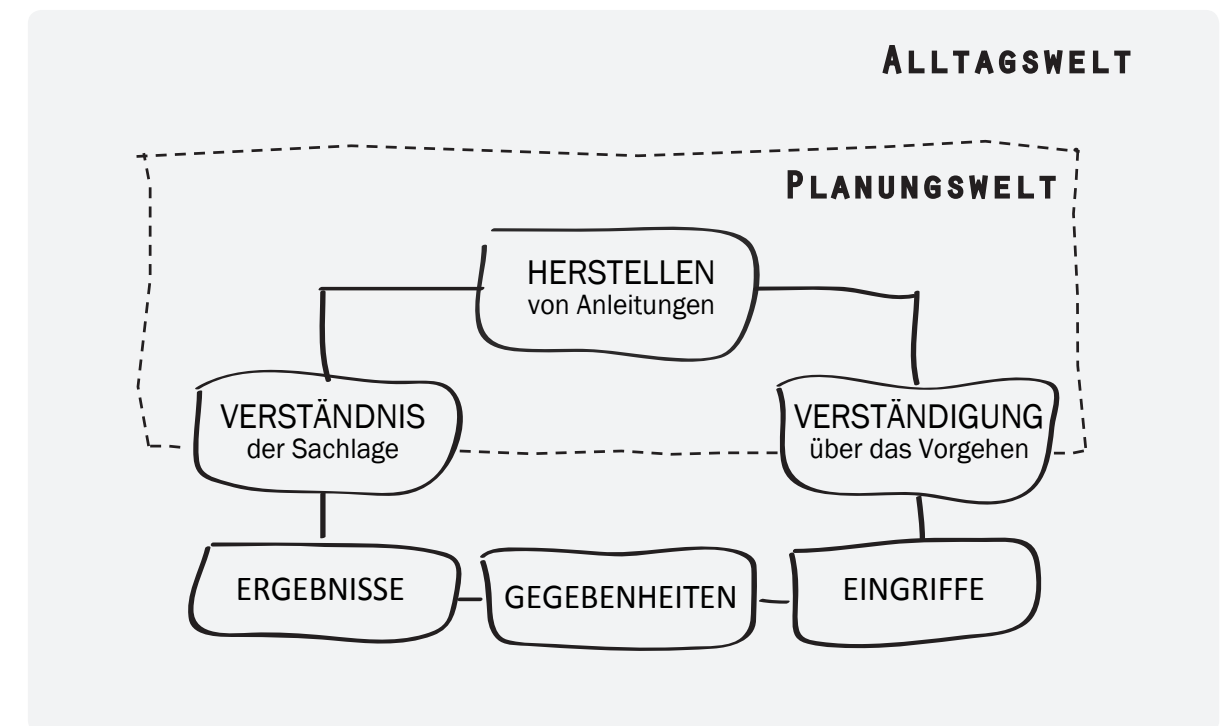


Abb. 63/2: Grundschemata Planung; eigene Darstellung nach Schönwandt (1999, 28, nach Heidemann)

cative turn“ der „zweiten Generation“ proklamiert die „dritte Generation“ den „turn to content“ (vgl. ARL, 2011, 296; Schönwandt, 1999, 25–35; 2000, 3–31; siehe Planungsmodell Schönwandt nach Heidemann).

2.5.3 Planungsmodell der dritten Generation

In diesem Planungsmodell von Schönwandt nach Heidemann wird aus dem Funktionskreis von

Uexküll (1928/1973, 158) ein „Grundschemata für die Planung“ abgeleitet (siehe Abb. 63/2). Dabei ist von zwei „Welten“ die Rede, wobei die „Planungswelt“ in die „Alltagswelt“ eingebettet ist. Die „Planungswelt“ ist jener Bereich, in dem die Pläne bzw. Anleitungen erarbeitet werden. Es sind in der Regel mehrere Akteure (der Planungswelt) beteiligt, die in bestimmten Organisationen und Kooperationsformen agieren.

Die „Alltagswelt“ bildet den Hintergrund für die Arbeiten der „Planungswelt“ und beinhaltet alles, was die Planungswelt umgibt. „Planende Akteure, die in der Regel in bestimmten Organisationen agieren, bilden mit ihrer jeweiligen Gedankenwelt (Methoden, Begriffe, Theorien, Weltsichten etc.) eine „Planungswelt“, die im Kontext einer „Alltagswelt“ arbeitet, in der eine bestimmte Agenda von Themen von den Akteuren einer Arena² behandelt wird. Beide „Welten stehen auf bestimmte Art und Weise in ständigem Austausch.“ (Schönwandt, 1999, 33)

Das Planungsmodell beschreibt darüber hinaus Planung als offenen Zyklus durch diese beiden „Welten“: „Ein bestimmtes ‚Verständnis einer Sachlage‘ ist die wesentliche Grundlage für die ‚Herstellung von Anleitungen‘. Diese Anleitungen wiederum sind die Basis für die ‚Verständigung über das Vorgehen‘. Das Resultat dieser Verständigung führt zu den jeweiligen ‚Eingriffen‘, die bestimmte ‚Gegebenheiten‘ beeinflussen und entsprechende ‚Ergebnisse‘ bewirken. Die Interpretation dieser ‚Ergebnisse‘ führt dann zu einem neuen ‚Verständnis der Sachlage‘ und so weiter.“ (Schönwandt, 1999, 30)

Schönwandt erkennt, dass das System Planung in eine Systemumwelt („Alltagswelt“) eingebettet ist und ein „ständiger Austausch“ stattfindet. In den „rationalen“ Modellen der ersten und zweiten Generation (siehe Rittel 1970, 17; 1972, 391; Albers, 2008, 42) wird Planung vielmehr als geschlossener Kreislauf gesehen, wo das Produkt der Planung am Ende des Prozesses in die Welt gepflanzt wird. Eine weitere Innovation im „Grundschema Planung“ ist die Abkehr von einem linearen Charakter des

² Alle Akteure zusammen (Bürger, Behörden, Firmen, Interessenverbände, Planer etc.) werden als Arena bezeichnet.

Prozesses, der von Anfang bis zum Ende (mit Rückkopplungen) verläuft und danach abgeschlossen ist. Schönwandt beschreibt den Planungsprozess als „offenen Zyklus“.

Als weitere Stärke des Planungsmodells von Schönwandt (1999, 27) ist hervorzuheben, dass es „keine Planung ‚per se‘“ gibt. „Planung wird immer von Menschen gemacht, die bestimmte biologische und psychologische Eigenschaften besitzen, als Planende fast immer in Organisationen oder Kooperationen interagieren, in einem sozialen und kulturellen Umfeld leben und arbeiten und bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Fehler bzw. Restriktionen haben.“

Kritisch betrachtet, scheint im Planungsmodell von Schönwandt die Unterscheidung zwischen „Planungswelt“ und „Alltagswelt“ nicht haltbar. Zum einen scheint fraglich, wo die Grenzlinie zwischen den jeweiligen Systemen oder „Welten“ zu ziehen ist. Wo hört die „Planungswelt“ auf und wo beginnt die „Alltagswelt“? Sind nicht Akteure der „Alltagswelt“ gleichzeitig auch Akteure der „Planungswelt“ und umgekehrt? Ist beispielsweise ein Bauherr ein Akteur der „Planungswelt“ oder ein Akteur der „Alltagswelt“ etc.? Zum anderen stellt sich die Frage, ob nicht weitere Systeme mit in das Planungsmodell aufgenommen werden müssten. Welche Bedeutung haben beispielsweise eine „Wirtschaftswelt“ oder eine „politische Welt“ mit jeweils eigenen Logiken im Planungsmodell?

Fraglich bleibt auch, welche Bedeutung organisatorische Aspekte wie beispielsweise der Planungsprozess oder Methoden und Instrumente im Planungsmodell von Schönwandt haben: Gibt es Unterschiede zwischen Planungsaufgaben? Oder

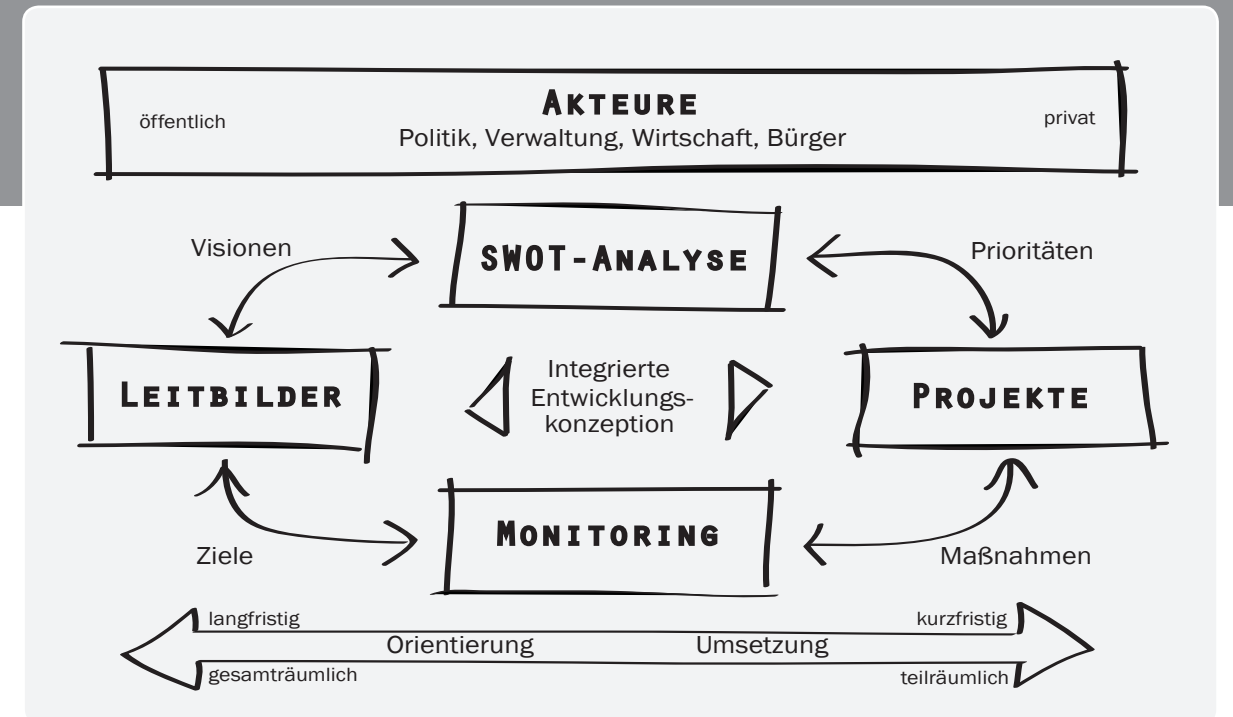


Abb. 65/1: Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung; eigene Darstellung nach Kühn, 2008, 236

kann jedes Planungsproblem mit ein und demselben „Modell“ gelöst werden? Wie ist der Prozess zu strukturieren? Etc.

Fraglich bleibt letztlich auch, warum beispielsweise eine Unterscheidung zwischen „Verständnis der Sachlage“ und „Eingriffe“ getroffen wird und wie diese erkenntnistheoretisch begründet wird. Schönwandt kritisiert am Planungsmodell der „ersten Generation“, dass „Problemformulierung und Problemlösung voneinander getrennte und unabhängige Phasen sind“ (ARL, 2011, 294). Maturana und Varela (1972) beschrieben im Phänomen der Autopoiesis von natürlichen Systemen, dass jedes Tun als Erkennen und jedes Erkennen als Tun verstanden werden kann (vgl. Maturana, Varela, 1987, 32, 56). „Autopoietische Systeme können ihre Strukturen nicht als Fertigprodukte aus ihrer Umwelt beziehen. Sie müssen sie durch ihre eigenen Operationen aufbauen und das erinnern – oder vergessen“ (Luhmann, 2008, 13). Somit handelt es sich beim Erkennen der Probleme und beim Eingreifen um ein und denselben Vorgang: um Handlungen. Das Wort „realisieren“, das sowohl wahrnehmen als auch handeln bedeuten kann, könnte dies veranschaulichen.

2.5.4 Modell strategischer Planung

Der Aspekt der strategische Orientierung wird seit der ersten Hälfte der 1990er-Jahre diskutiert (vgl. Fassbinder, 1993; Scholl, 2005; Hutter, 2006). Bei „strategischer Planung“ handelt es sich um einen vieldeutig interpretierten und widersprüchlich bewerteten Begriff. Viele sehen darin einen neuen Hoffnungsträger, der als „dritter Weg“ zwischen großen Plänen und kleinen Schritten eine Renaissance erlebt. Skeptiker betrachten strategische Planung hingegen als leeres Schlagwort, das für viele Formen der Planung relativ beliebig Verwendung findet. (Kühn, 2008, 230)

Aufgrund des vielfältigen Gebrauchs des Begriffs „strategische Planung“ liegt bisher keine anerkannte Definition und kein einheitliches Verständnis vor. In der angelsächsisch geprägten Debatte wird strategische Planung relativ offen als ein sozialer Prozess verstanden. (ebda., 231; Scholl, 2005, 1123)

Healy (1997, 5) definiert beispielsweise strategische Planung (Strategic planning) als „a social process through which a range of people in diverse institutional relations and positions come together

to design a planmaking process and develop contents and strategies for the management of spatial change". Hierbei wird besonders der kooperative Charakter der strategischen Planung in den Vordergrund gestellt. In der deutschsprachigen Debatte (vgl. Frey, Hamedinger, Dangschat, 2008, 26; Kuder, 2008, 182; Wiechmann, Hutter, 2008, 116) wird „strategische Planung“ als ein Mittelweg zwischen „großen Plänen“ und den „kleinen Schritten“ des Inkrementalismus³ gesehen.

Unter dem Konstrukt des „perspektivischen Inkrementalismus“ haben die Gründer der IBA Emscher Park einige methodische Prinzipien zusammengefasst, welche die Schwächen der beiden Modelle „integrierte Entwicklungsplanung“ und „Inkrementalismus“ meiden und ihre Stärken kombinieren (vgl. Kühn, 2008, 232). Dazu zählen: allgemeine Zielvorgaben, Projekte statt Programme, Verzicht auf flächendeckende Realisierung, Integration der Instrumente statt Integration der Programme. (Ganser, Siebel, Sieverts, 1993)

Anders als bei der IBA Emscher Park, wo der Schwerpunkt auf der inkrementellen Durchführung von über hundert Projekten lag, beansprucht strategische Planung die Anforderungen und Stärken beider Methoden gleichermaßen zu kombinieren. Auf dieser Basis formuliert Kühn (2008, 234 ff.) ein „Modell strategischer Planung“ (siehe Abb. 65/1):

³ Politikstil „zurückhaltenden Reformierens“ (vgl. auch „Muddling-Through“), gekennzeichnet durch eine stark an Versuch und Irrtum angelehnte Verfahrensweise – teilträumige und punktuelle Lösungen, Lernfähigkeit und Flexibilität sowie kurzfristiges Handeln (vgl. Kühn, 2008, 232).

- ✦ Wesentliches Merkmal dabei ist die Gleichzeitigkeit von Orientierung und Umsetzung. Dabei wird nicht wie früher deduktiv vorgegangen, sondern programmatische Ziele, Pläne und Projekte werden iterativ und im ständigen Wechselspiel entwickelt (vgl. Frey et al., 2003, 16 f.). Begriffe wie „Parallelität“ und „Gleichzeitigkeit“ heben dabei die zeitliche Dimension hervor, so dass strategische Planung auch als permanenter Lernprozess verstanden werden kann.
- ✦ Die Kooperation zwischen Akteuren verschiedener Ressorts der öffentlichen Verwaltung und zwischen öffentlichen und privaten Akteuren bildet das institutionelle Dach.
- ✦ Die Analyse der Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) stellt in der Regel die Basis für einen moderierten Diskussionsprozess dar, der das Ziel verfolgt, einen Gruppenkonsens zwischen den beteiligten Akteuren herzustellen.
- ✦ Darauf aufbauend werden strategische Leitbilder bestimmt, die langfristige Ziele und gemeinsame Zukunftsvisionen beinhalten. Sie sollen einerseits das Handeln der mitwirkenden Akteure binden und aktivieren, andererseits Marketing- und Werbeinstrument sein, um Aufmerksamkeit zu wecken.
- ✦ Entwicklungsimpulse werden durch kurz- oder mittelfristige strategische Projekte wie temporäre Events oder größere Bauvorhaben gesetzt. Träger der Projekte sind in vielen Fällen Sonderorganisationen, die aus der bestehenden Verwaltungsstruktur ausgegliedert werden.
- ✦ In einem begleitenden Prozess („ongoing evaluation“) soll die laufende Erfolgskontrolle erfolgen, indem im iterativen Wechselspiel zwischen Leitbildern und Projekten regelmäßig rückgekoppelt wird.

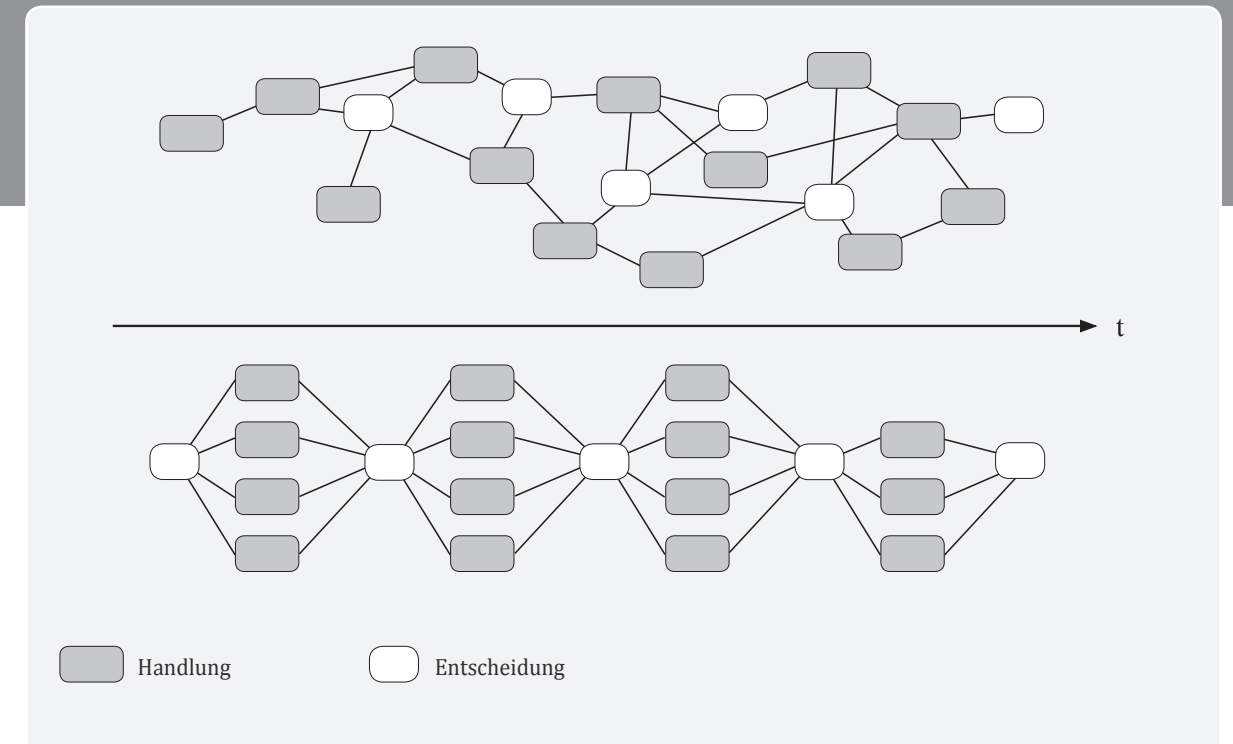


Abb. 67/1: Planungsrhythmus für Handlungen und Entscheidungen; eigene Darstellung nach Scholl, 1995, 147

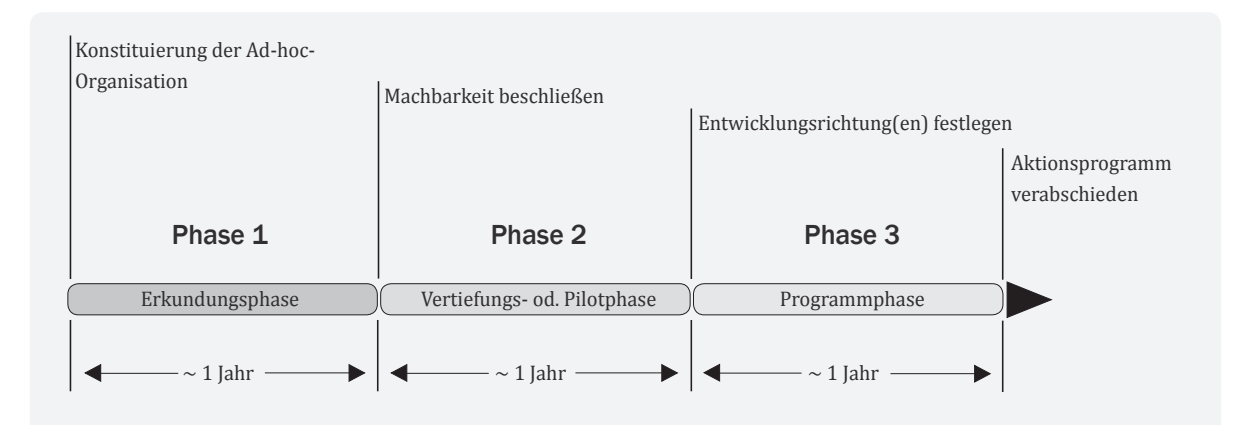


Abb. 67/2: Der dreistufige Klärungsprozess; eigene Darstellung nach Scholl, 1995, 145

2.5.5 Phasenmodelle zur Strukturierung des Planungsprozesses

Phasenmodelle bieten ein gedankliches Grundgerüst bei der zeitlichen Organisation des Planungsprozesses. Sie helfen, Schwerpunkte zu setzen und in umfassenden, komplexen Verfahren die Aufmerksamkeit zu fokussieren. Die folgenden vier Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl als auch in der Benennung und Funktion der Phasen, weisen jedoch auch Gemeinsamkeiten auf, wie beispielsweise die Betonung der Wichtigkeit der Anfangsphase oder die Definition von „Meilensteinen“ im Prozess.

2.5.5.1 Dreiphasiger Klärungsprozess nach Scholl (1995, 138–156)

Nach Scholl (1995, 51) sind aus ablauforganisatorischer Sicht vor allem folgende Vorkehrungen von Bedeutung:

- ✦ Radikale Vereinfachung der Ablauforganisation mit Schwerpunkten der Bearbeitung und zeitlichen „Sollbruchstellen“
- ✦ Lebensdauer von Ad-hoc-Organisationen müssen im Vorhinein festgelegt werden
- ✦ Einführung eines Rhythmus in die Bearbeitung der Aufgabenstellung (siehe Abb. 67/1)
- ✦ Simultane Behandlung aller für die Klärung

- bedeutsamer Gegenstände
- ✦ Einsatz spezieller Verfahrensbausteine für spezielle Aufgaben
- ✦ Beachtung externer Zeitordnungen
- ✦ Einbau zeitlicher Reserven
- ✦ Begrenzung der Mittel (Zeit, Personen, Geld) für die Auftragsbearbeitung und ihrer Darstellung
- ✦ Notorganisation bedenken

Darauf folgt die Einteilung der verfügbaren Zeit in drei Phasen (von je einem Jahr) (siehe Abb. 68/1). In der ersten Phase werden verfolgenswerte Lösungen erkundet. In der zweiten Phase werden kritische und tragende Bestandteile dieser Lösungen vertieft und in der dritten Phase so entreichert, dass machbare und bindende Grundsätze für die projektorientierte Verwirklichung entstehen. Die Phasen werden als „Erkundungs-“, „Vertiefungs-“ oder „Pilot-“ und „Programmphase“ bezeichnet (ebda., 138). Vor Einsetzen der Erkundungsphase wird von einer drei- bis sechsmonatigen „Vorbereitung“ ausgegangen. Die Bildung von Phasen verfolgt dabei den Zweck, Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsergebnisse zu definieren und festzule-

gen. Klärungsprozesse sollen dadurch in geordnete zeitliche Bahnen gelenkt werden. Die Phasierung hat auch den Vorteil, besser überprüfen zu können, ob anvisierte Ergebnisse überhaupt erreichbar sind und erreicht wurden. (ebda., 139)

Durch eine „Rhythmisierung“ des Planungsprozesses durch regelmäßige „Kupplungen“⁴ entsteht darüberhinaus ein stabiles Grundgerüst, das zur Effizienzsteigerung beiträgt, indem alle Akteure über denselben Informationsstand verfügen, sich zu voraussehbaren Zeitpunkten in den Klärungsprozess miteinbringen können und der Planungsprozess übersichtlich und vorhersehbar wird. Durch die Phasenbildung soll jedoch keinesfalls der Eindruck einer konsekutiven Abfolge von Bestandsaufnahme, Zielformulierung und Maßnahmenentwicklung entstehen. (ebda., 139)

⁴ „Kupplungen sind das zentrale Steuerungselement raumplanerischer Ad-hoc-Organisationen“. Sie sind regelmäßige, zeitlich begrenzte, klausurartige, mehrtägige Sitzungstermine des Leitungsgremiums zum Informationsaustausch, zur Koordination abstimmungsbedürftiger Handlungen und Entscheidungen sowie zur Erarbeitung von Beschlüssen. (Scholl, 1995, 149)

Phasen	Arbeitsschwerpunkte	zentrales Arbeitsergebnis
Erkundungsphase	Lösungsspektrum erkunden, Grundsätze für Lösungen aufstellen, Sofortmaßnahmen ergreifen, Bereiche für Pilotprojekte bezeichnen, Reserve	Machbarkeit beschließen
Vertiefungs- oder Pilotphase	Unbrauchbare Lösungen ausscheiden, verfolgenswerte Lösungen vertiefen, Pilotprojekte durchführen, Grundsätze überprüfen, Leitprojekte „ansetzen“, Reserve	Entwicklungsrichtungen festlegen
Programmphase	Leitprojekte entwickeln, Pilotprojekt(e) auswerten, Reserve	Aktionsprogramm beschließen

Abb. 68/1: Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse; nach Scholl, 1995, 140

2.5.5.2 Phasenmodell des kreativen Prozesses nach Wallas (1926)

Das Phasenmodell von Graham Wallas geht zurück auf Beobachtungen des deutschen Physiologen und Physikers Hermann von Helmholtz (1884) und des französischen Mathematikers Henri Poincaré (1908). Graham Wallas hat diese Beobachtungen zu einer systematischen Theorie des kreativen Denkens zusammengefasst. Die von Wallas eingeführten Phasen gelten als universelle Elemente, die während der Gedankenarbeit fast immer in ähnlicher Weise auftauchen, und dienen heute noch als ein Anhaltspunkt in den Debatten um die Entwicklungsphasen des künstlerischen Schaffensprozesses (vgl. Wikipedia, 2010, Phasen des kreativen Prozesses).

Er beschreibt den kreativen Prozess in 4 Phasen (Wallas, 1926):

- ✦ **Preparation (Vorbereitungsphase):** Die erste Phase dient der Einstimmung auf das Problem und dem Erkennen und Verstehen des Problems. Es werden Informationen zusammengetragen. Diese Vorbereitungsphase hat einen stark entdeckenden Charakter und wird auch Phase der Exploration genannt. Aus diesem angesammelten Rohmaterial werden später kreative Lösungsansätze entwickelt.
- ✦ **Inkubation (Kreativitätsphase):** In der Inkubationsphase „reifen“ die Ideen heran. Aus medizinischer Sicht beschreibt der Begriff Inkubation die Zeit zwischen Infektion und Ausbruch einer Krankheit. Im übertragenen Sinne dominiert während dieser Kreativitätsphase nicht das bewusste geistige Ringen um und mit Rohmaterial, sondern ein Reifeprozess.
- ✦ **Illumination (Einsichtsphase):** In dieser Phase entstehen Ideen und kreative Einfälle. Diese

„Einsicht“ kann durch zufällige Wahrnehmung aus dem Unterbewusstsein auftauchen oder durch bewusstes Denken hervorgebracht werden. Dabei ist es vorerst unwesentlich, ob die Ideen tatsächliche Lösungsansätze beinhalten. Die Bewertung folgt erst in der nächsten Phase.

- ✦ **Verifikation (Gestaltungsphase oder Phase der Elaboration):** In der Phase der Verifikation werden die gefundenen Ideen zusammengefasst und es wird bewertet. Die Lösungsansätze werden dabei systematisch ausgearbeitet und die gewonnenen Einsichten auf Machbarkeit überprüft. In vielen Projekten mündet diese Phase in der Präsentation der Ideen vor einem Entscheidungsgremium.

2.5.5.3 Stufen eines Masterplanungsprozesses nach CABE (2008, 37–113)

CABE, die „Commission for Architecture and the Built Environment“, ist eine nationale Organisation, welche die öffentliche Hand über Fragen zu Architektur, Städtebau und den öffentlichen Raum berät (vgl. CABE, 2010). 2004 hat CABE eine Studie zum Thema „Creating successful masterplans“ erstellt, die 2008 überarbeitet wurde. Die Studie stellt, basierend auf der Analyse zahlreicher Masterpläne, eine praxisorientierte Handlungsanleitung dar, wie Masterplanprozesse zielführend gestaltet werden können und welche Instrumente eingesetzt werden können (vgl. CABE, 2008, 11 f.).

Der Planungsprozess wird dabei in drei Hauptstufen eingeteilt: „prepare, design and implement“, zu denen praktische Hinweise gegeben werden. Die vierte Stufe „developing projects“ wird nicht mehr der Planung zugehörig gesehen. Wie die einzelnen Schritte im Detail aussehen und welche Akteure beteiligt sind, ist von Fall zu Fall unterschiedlich.

Ebenso folgen die einzelnen Phasen nicht streng nacheinander, sondern überschneiden und durchdringen einander (ebda., 37).

- ✦ **Prepare (Vorbereitung):** Das „strategic framework“ für den Masterplan wird erarbeitet; Grundlegende Informationen zu den relevanten Rahmenbedingungen werden gesammelt; Ziele und Bestrebungen werden offengelegt; Akteure und Rollen werden definiert (Organigramm); das „Masterplanungsteam“ wird eingerichtet; eine Kommunikationsstrategie wird erstellt (ebda., 39 ff.).
- ✦ **Design (Entwurf):** Das „Masterplanungsteam“ entwickelt den Masterplan in einem kooperativen Prozess und testet ihn; am Ende dieser Phase steht ein dreidimensionaler Plan, der Vorschläge für Baublöcke, öffentlichen Raum, Straßen, Freiräume und Gebäude beinhaltet (ebda.).
- ✦ **Implementation (Implementierung):** Die Umsetzbarkeit muss über die gesamte Zeit hinweg von Beginn an berücksichtigt werden. Der Implementierung beinhaltet Überlegungen zu Zeitplan, Finanzierung, Marketing, Entwicklungspartner, Risikoanalyse, Mechanismen zur Qualitätssicherung in den Projekten etc. (ebda.).
- ✦ **Delivering Projects (Realisierung der Projekte):** Kontrolle der Umsetzung im Sinne der Prinzipien; Prüfung/Abänderung des Masterplans, wenn sich grundlegende Rahmenbedingungen verändert haben (ebda.).

2.5.5.4 Funktionales Abfolgeschema zur Handhabung komplexer Entscheidungslagen und Aufgabenstellungen nach Beck und Fisch (2004, 2005, 2009):

Im diesem Schema (siehe Abb. 71/1) werden folgende funktionale Phasen unterschieden: Orientierung, Lösungssuche, Alternativenauswahl, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Evaluation (retrospektive Bewertung). In der Praxis werden die einzelnen Phasen iterativ durchlaufen, ausgelassen oder es finden Vor- und Rückgriffe auf andere Phasen statt. Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung der Orientierungsphase (vgl. Beck, Fisch, 2005, 7–13; 2009, 22–25):

- ✦ Die Phase der **Orientierung** umfasst die Teilaspekte Problemerkennung, Umfeldanalyse und Fokussierung. Dabei geht es darum, das Problem klar zu erkennen und zu beschreiben, dessen Kontext und Rahmenbedingungen näher zu beleuchten. Am Ende sollten Zielsetzungen für alle Handelnden festgelegt und die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar sein. Die Weichen für das weitere Vorgehen werden gestellt.
- ✦ Die **Lösungssuche** beinhaltet die Alternativenentwicklung und Alternativenbewertung anhand von in der Orientierungsphase entwickelten Kriterien. Dabei können auch Kriterien in Frage gestellt oder neu gewichtet werden.
- ✦ Danach folgt die **Alternativenauswahl** und Festlegung auf den zu beschreitenden Weg der Veränderung. Dazu gehört auch die Folgenabschätzung. Ebenso muss die Zustimmung der relevanten Entscheidungsträger sichergestellt werden. Der Eindruck rationalen Entscheidens durch Kriterienlisten und Gewichtungen kann nach außen hin für den Akzeptanzgewinn wesentlich sein.

Umwelt des Veränderungsprozesses

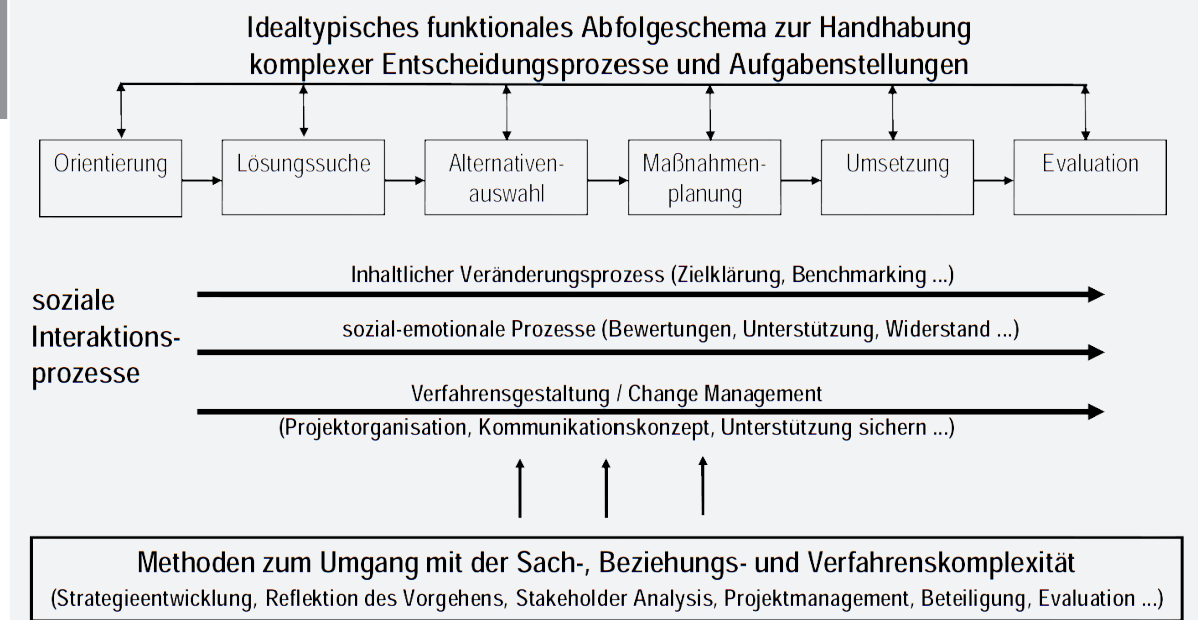


Abb. 71/1: Idealtypisches funktionales Abfolgeschema; Beck, Fisch, 2005, 6; 2009, 13

- ✦ Für die **Planung der Maßnahmen** zur Umsetzung der getroffenen Entscheidungen werden konkrete Zielsetzungen abgeleitet. Für diese sollte gelten, dass sie spezifisch, messbar, mit den Beteiligten abgestimmt, realistisch und unter klaren Rahmenbedingungen bezüglich Zeit, Ressourcen und Personal formuliert werden. Während der Maßnahmenplanung kann es hilfreich sein, zwischen Struktur-, Ablauf-, Kosten- und Personalplanung zu unterscheiden. Bei der Strukturplanung werden die einzelnen Maßnahmen definiert. Die Ablaufplanung setzt diese in konkrete Zeitpläne um. Dabei ist zu klären, bis wann welche Kosten zu veranschlagen sind und welcher Personalaufwand zu leisten ist. Parallel dazu folgt die Kontrolle von Kosten, Termineinhaltung und Qualitätssicherung.
- ✦ Auf die Maßnahmenplanung oder parallel dazu findet die **Umsetzung** statt. Dabei ist die eben angesprochene Kontrolle von Kosten, Termineinhaltung und Qualität von Bedeutung.
- ✦ Im Rahmen der **retrospektiven Evaluation** geht es darum, die ursprünglich beabsichtigten Wirkungen und Nebenwirkungen anhand von Erfolgskriterien zu analysieren, um gegebenenfalls nach- oder gegenzusteuern.

Nach der Theorie der sozialen Interaktion ist darüberhinaus davon auszugehen, dass in der Realität Veränderungen auf verschiedenen „Ebenen“ ablaufen (vgl. Beck, Fisch, 2009, 19 ff.):

Zunächst stehen inhaltliche und fachliche Aspekte eines Veränderungsvorhabens im Mittelpunkt. Hier wird beispielsweise gefragt, wie die am besten geeignete Organisationsstruktur aussehen könnte, welche Vorgehensweisen gewählt und mit welchen Akteuren die Veränderung zu bewerkstelligen ist.

Weiters sind Veränderungen von sozialen und emotionalen Prozessen begleitet. Betroffene tauschen sich aus, bewerten das Vorhaben, es können Ängste und Widerstände entstehen. Zum anderen kann aber auch Hoffnung entstehen und sich eine Aufbruchstimmung verbreiten.

Als dritte Ebene kann die Gestaltung des Veränderungsprozesses selbst Mittelpunkt der Diskussion sein. Dazu ist ein hohes Maß an Sach- und Beziehungskomplexität notwendig. Die Einrichtung eines professionellen Projektmanagements sowie Maßnahmen zum Umgang mit Widerständen müssen diskutiert werden.

2.5.6 Aufgabentypen der Raumplanung

Bei komplexen Planungsaufgaben ist auch die Akteurskonstellation umfangreich und komplex. Wissen aus verschiedenen Fachbereichen muss vernetzt und mit einbezogen werden. Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit, Wissenschaft und Wirtschaft sind potenzielle Partner im Planungsprozess. Nach der Erläuterung von ablauforganisatorischen Aspekten scheint auch die Organisationsstruktur (aufbauorganisatorische Aspekte) für die Lösung von Planungsproblemen relevant. Die Integration von Akteuren sollte keinesfalls zufällig passieren, sondern gut geplant und organisiert werden, damit eine erfolgreiche Verständigung auf gemeinsame Ziele und Entwicklungsvorstellungen gelingt.

Entsprechend dem Aufgabentyp (Routine-, Projekt- oder Schwerpunktaufgabe (vgl. Scholl, 1995) eignen sich unterschiedliche Organisationsformen mehr oder weniger zur erfolgreichen Lösung der Aufgabe. Aus aufbauorganisatorischer Sicht können für die drei Aufgabentypen sehr unterschiedliche Organisationsformen unterschieden werden (ebda., 46–51):

- ✚ Für Routineaufgaben sind vor allem Stab-/Linienorganisationen mit unbegrenzter Lebensdauer gebräuchlich. Diese Organisationsform eignet sich besonders dann, wenn wenig horizontale Kommunikation erforderlich ist und weitgehend gleichbleibende routinisierende Tätigkeiten behandelt werden.
- ✚ Für Projektaufgaben eignen sich vor allem Matrixorganisationen, die solange aufrecht erhalten bleiben, bis das Projekt abgeschlossen wurde. Ihr Schwerpunkt liegt nicht auf administrativen Regelungen, sondern sie sind problem- oder projektorientiert zusammengesetzt.

✚ Für Schwerpunktaufgaben eignen sich zeitlich begrenzte Ad-hoc- („für diesen Zweck“) Organisationen, um besonders schwierigen Aufgaben, Ideen und Lösungen zum Durchbruch zu verhelfen. Ihr Ziel ist, innerhalb einer begrenzten Zeit Klarheit über die Aufgabenstellung und der möglichen Konflikte zu erzeugen und innovative Lösungen zu entwickeln. Diese Organisationsform ermöglicht es, den Kommunikationsaufwand gering zu halten. Das Erfahrungswissen aller Beteiligten wird im direkten Dialog periodisch ausgetauscht. Ein wesentliches Merkmal einer Ad-hoc-Organisation ist auch ihre Unabhängigkeit von bestehenden Organisationsstrukturen und ihren Geflechten.

Ad-hoc-Organisationen ermöglichen im Zusammenhang mit komplexen Planungsaufgaben die gemeinsame Wahrnehmung problemorientiert zu schulen und Beschlüsse herbeizuführen, die über die Grenzen der Hierarchien und Fachgebiete gegenüber der Leitung vertreten werden können. Die kooperative Vorgehensweise kann zur Selbstbindung der beteiligten Akteure beitragen (vgl. Scholl, 1995, 48). Nach Scholl müssen diese aus aufbauorganisatorischen Blickwinkeln folgende Eigenschaften aufweisen (ebda., 51):

1. Ausgeprägte Rollendifferenzierung
2. Drastische Verminderung der Hierarchieebenen
3. Wenige und einfache Regeln der Zusammenarbeit
4. Einführung von Konkurrenz in die Bearbeitung der Aufgabenstellung
5. Dominanz der Auftragsführung
6. Notorganisationen bedenken
7. Begrenzung der personellen Ressourcen

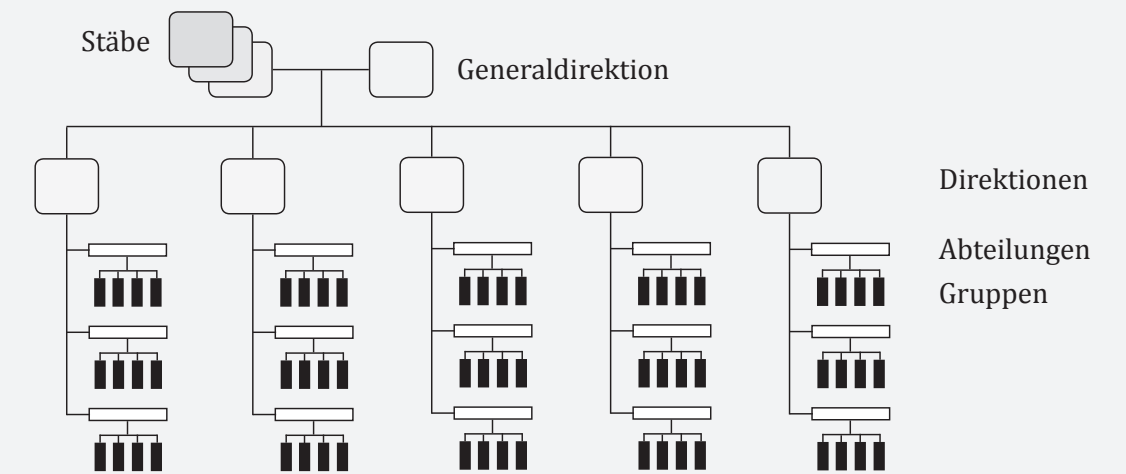


Abb. 73/1: Stab-/Linienorganisation; eigene Darstellung nach Scholl 1995, 46

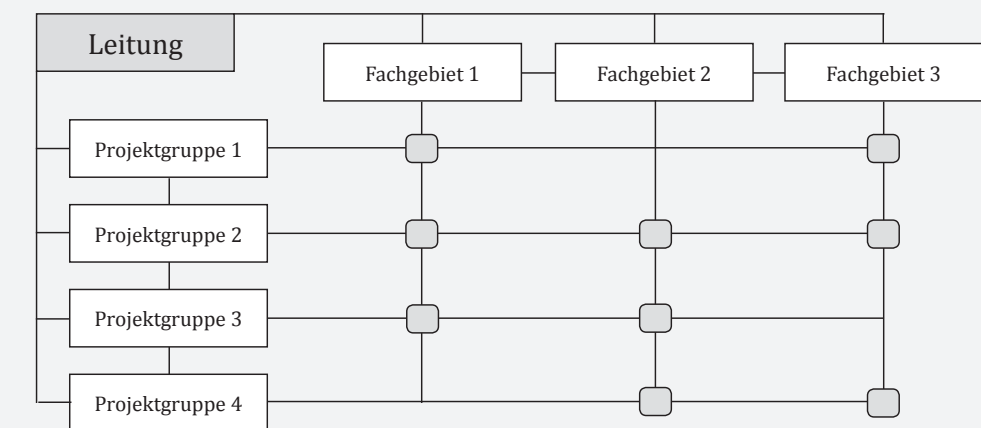


Abb. 73/2: Matrixorganisation; eigene Darstellung nach Scholl 1995, 47

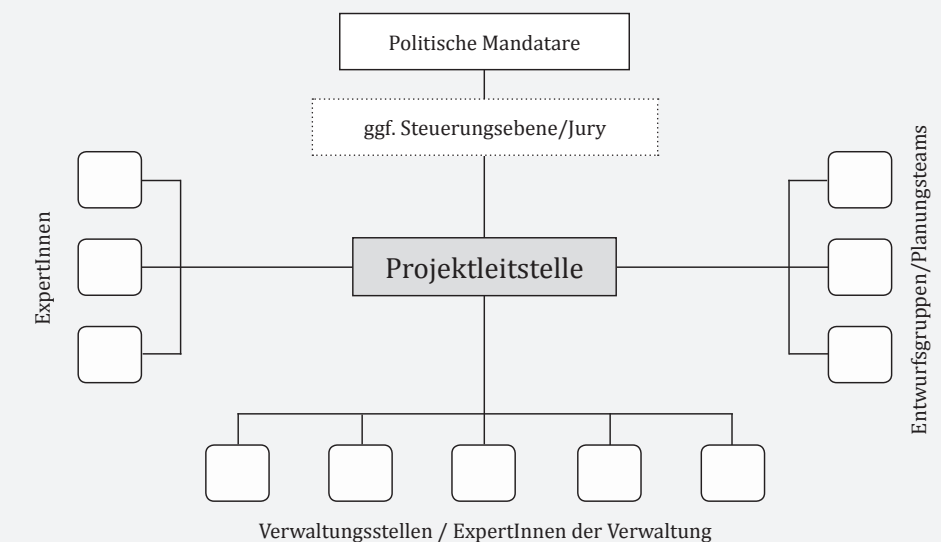


Abb. 73/3: Ad-hoc-Organisation; eigene Darstellung nach Freisitzer, Maurer, 1985, 12, 121 f.; Scholl 1995, 49

B

3.1 Zürich-West – die kooperative Entwicklungsplanung	084
3.1.1 Eigenschaften und Charakter	084
3.1.2 Organisationsstruktur	086
3.1.3 Planungsprozess	087
3.1.4 Erkenntnisse und Besonderheiten	090
3.2 Riem – die familienfreundliche Gartenstadt in München	092
3.2.1 Eigenschaften und Charakter	092
3.2.2 Organisationsstruktur	096
3.2.3 Planungsprozess	097
3.2.4 Erkenntnisse und Besonderheiten	100
3.3 Aspern – die Seestadt Wiens	102
3.3.1 Eigenschaften und Charakter	104
3.3.2 Organisationsstruktur	106
3.3.3 Planungsprozess	108
3.3.4 Erkenntnisse und Besonderheiten	112
3.4 Hafencity Hamburg – Waterfrontentwicklung der Superlative	116
3.4.1 Eigenschaften und Charakter	117
3.4.2 Organisationsstruktur	118
3.4.3 Planungsprozess	120
3.4.4 Erkenntnisse und Besonderheiten	122
3.5 Kabelwerk Wien Meidling – vom Industrieareal zum Stadtquartier	126
3.5.1 Eigenschaften und Charakter	128
3.5.2 Organisationsstruktur	130
3.5.3 Planungsprozess	132
3.5.4 Erkenntnisse und Besonderheiten	133

„Planungsprozesse sind Beiträge zur öffentlichen Kulturdebatte und zur Qualifizierung der Beteiligten.“

Thomas Sieverts (2010, 19)

Wie können Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung zielführend gestaltet werden? Wie kann die Qualität des Planungsprozesses gesteigert werden? Was macht das positive Image mancher Planungsprozesse aus? Was können wir aus besonders herausragenden Fällen lernen?

Dies sind einige der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit. Um eine Antwort auf diese Fragen zu finden, scheint der Blick auf aktuelle „große“ Planungen der Stadtteil- und Quartiersentwicklung zielführend.

In ihnen spiegeln sich die gängige Planungskultur und die Möglichkeiten und Fähigkeiten der planenden Verwaltung wider. Solch komplexe und wichtige Planungsaufgaben stellen Städte vor große Herausforderungen. In ihnen bündelt sich das gesamte Know-how der jeweiligen Planungsabteilungen und der hinzugezogenen Expertinnen und Experten. Von diesen Prozessen kann besonders viel gelernt werden, so die Vermutung.

Viele dieser aktuellen Entwicklungsvorhaben legen besonderen Wert auf die Prozessqualität und -kreativität. Sie verlaufen dialogorientiert und kooperativ mit einer breiten Einbindung relevanter Akteure.

Es geht in diesen Prozessen nicht bloß darum, einen Plan zu erstellen, sondern vielmehr um die Verständigung auf gemeinsam getragene Werthaltungen und Ziele. Es geht darum, Entwicklungen in Gang zu setzen und diese qualitätssichernd zu

begleiten. Es geht um In-Wert-Setzung des Lebensraumes. Und schließlich geht es auch darum, „Raum“ für eine bewusste Auseinandersetzung mit jenen Faktoren zu schaffen, die zur Weiterentwicklung von Planung und der Qualifizierung beteiligter Akteure beitragen – eben darum einen Lernprozess in Gang zu setzen und zuzulassen.

Aktuelle Entwicklungsvorhaben, die einen besonderen prozessualen Charakter aufweisen, sind beispielsweise „Zürich-West“, die „HafenCity Hamburg“, die „Messestadt Riem“ in München, die „Seestadt Aspern“ und das „Kabelwerk Meidling“ in Wien. Bei allen Fallbeispielen handelt es sich darüber hinaus um Konversionsflächen mit strategischer Relevanz für die genannten Städte. Sie weisen (abgesehen vom Projekt Kabelwerk Wien Meidling) mehrere hundert ha Entwicklungsfläche auf. Nach der Charakterisierung von Scholl (1995, 36 f.) handelt es sich dabei um „komplexe Schwerpunktaufgaben“, bei denen am Anfang nicht klar ist, wie an die Aufgabe herangegangen werden soll und mit welchen Projekten sie gelöst werden kann. Zunächst sind es meist Wünsche oder Absichten, die im Raum stehen.

Dennoch sind die untersuchten Beispiele im Detail unterschiedlich. Ihre Ausgangslage ist spezifisch, die Strategien der PlanerInnen und EntwicklerInnen unterscheidet sich im Detail, und das Ergebnis ebenso. Es geht auch weniger darum, die Projekte eins zu eins zu vergleichen, sondern vielmehr darum, ein Spektrum an Möglichkeiten und Herangehensweisen aufzuzeigen.

Folgende Fallbeispiele wurden näher analysiert: **Zürich-West** ist ein Best-Practice-Beispiel für eine Umstrukturierung im Bestand mit einer Vielzahl an EigentümerInnen. Es handelt sich um ein Modell für eine „kooperative Entwicklungsplanung“, wo der Dialog zur Methode wird. Dies führte zu einer Win-win-Situation für die privaten GrundeigentümerInnen und die Stadt.

Die **Messestadt Riem in München** ist ein Vorzeigeprojekt für eine familienfreundliche Gartenstadt im 21. Jahrhundert. Sie weist ökologische und gestalterische Qualitäten auf. Sie steht für einen gelungenen Kompromiss, der urbane Qualitäten mit dem Wunsch vom Wohnen im Grünen vereint.

Die **Seestadt Aspern in Wien** ist der Versuch, Stadt am Stadtrand zu bauen. Dies macht es zu einem sehr spannenden Projekt, das am Beginn der Umsetzungspahse steht und wo die nächsten Jahre zeigen werden, ob die ambitionierten Ideen der Planerinnen und Planer Wirklichkeit werden. Kaum ein anderes Projekt wird in der Fachwelt derart kritisch diskutiert.

Die **HafenCity Hamburg** steht für eine Waterfrontentwicklung der Superlative. Es gibt kein Projekt mit einer derart zentralen innerstädtischen Lage. Kein Projekt verändert das Gesicht einer Großstadt dermaßen. Sie genießt große Medienpräsenz und wird konsequent entwickelt und umgesetzt. Stadtentwicklung wird zum Marketinginstrument und Planungskultur zum kulturellen Kapital der Stadt.

Das **Kabelwerk Meidling in Wien** steht für ein innerstädtisches Quartier, dessen Charakter durch intensive Zwischennutzungen buchstäblich von

selbst von einem Industrieareal zu einem gemischt genutzten Wohngebiet gewandelt wurde. Es gilt als ein Best-Practice-Beispiel, das zeigt, wie auch bei kleinräumigen Entwicklungen sensibel, innovativ und kreativ vorgegangen werden kann.

Ziel bei der Analyse dieser fünf Fallbeispiele ist es, jene Instrumente, Strukturen und Haltungen aufzuspüren, die Qualität hervorgebracht haben. Dazu wurden die Fallbeispiele nach der Fallstudienmethode nach Robert Yin (vgl. Yin, 2009) ausgewertet. Als Analyseraster dienen die „Elemente der Wissensplattform“ (planungskulturelle Aspekte in Form von Eigenschaften und Charakter, Organisationsstruktur und der zeitliche Ablauf des Planungsprozesses mit der Anwendung von Werkzeugen und Instrumenten).

Zur Vergleichbarkeit der Projekte werden zum Beginn der Beschreibung Kenndaten und Fakten erläutert. Als Conclusio werden jeweils wesentliche Erkenntnisse und Besonderheiten dargestellt, die in weiterer Folge dazu dienen, das theoretische Grundgerüst der Arbeit zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Zunächst geben Steckbriefe einen ersten Ein- und Überblick über die Projekte. Wesentliche Kennzahlen, deren organisatorischer Aufbau und prozessualer Ablauf im Kern werden gegenübergestellt.

Eine Synthese der Thesen und Maximen erfolgreicher Stadtteil- und Quartiersentwicklung folgt am Ende des Kapitels „Ergebnisse“.

Zürich-West

Eigenschaften

Fläche: ca. 130 ha

Grundeigentum: ca. 120 EigentümerInnen

Typ: Umbau/Umnutzung im Bestand, kooperative Planung

Vornutzung: Industriegebiet

Nutzungsverteilung: 42 % Büro und Dienstleistungen, 23 % Industrie und Gewerbe, 22 % Wohnen, 6 % Bildung, 5 % Kultur, Gastronomie und Sport, 2 % Einzelhandel

Geschoßflächenzahl (GFZ): k. A.

Wohnen/Arbeiten: ca. 8.000 Einwohner, 40.000

Arbeitsplätze

Planungszeitraum: 1996–2002/laufend

Entwicklungszeitraum: laufend im Bestand

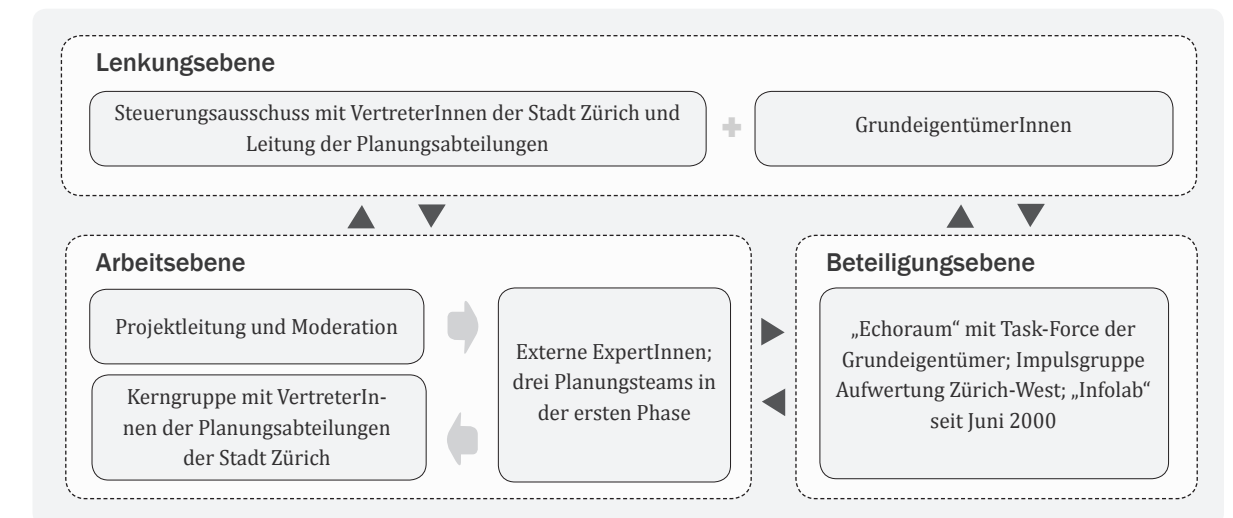
Planungsgrundlage: Leitlinien für die planerische Umsetzung, Entwicklungskonzept

Planungskoordination: Stadtplanung Zürich

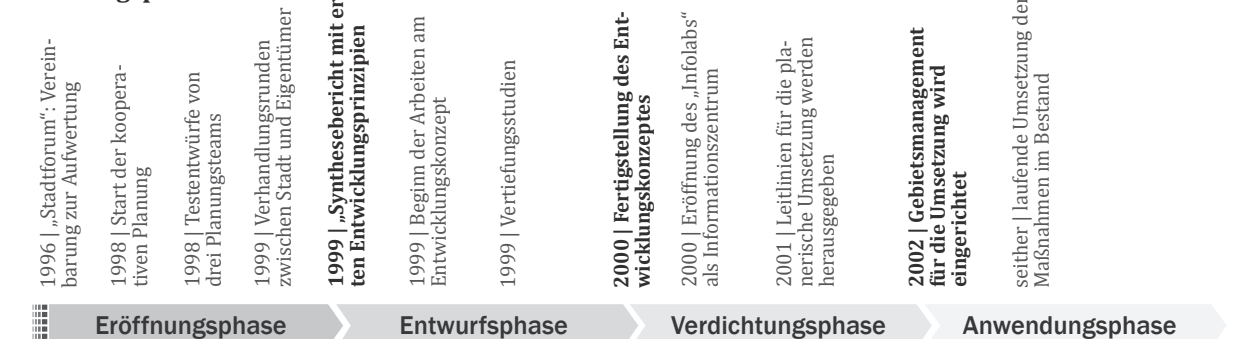
Entwicklungscoordination: Stadtplanung Zürich mit privaten EigentümerInnen

Innovationen/Besonderheiten: Planungskonzept als strategisches, offenes Konzept; „Kooperative Entwicklungsplanung“ (Entwicklung des Grobkonzeptes mit EigentümerInnen); Entwicklung im Bestand mit vielfältigen Eigentumsverhältnissen; Testentwürfe zur Visionsentwicklung ohne Vorgaben; Nachhaltigkeit als wichtiges Thema; Kostenbeteiligung der GrundeigentümerInnen bei Planung und Umsetzung

Organisationsstruktur



Planungsprozess



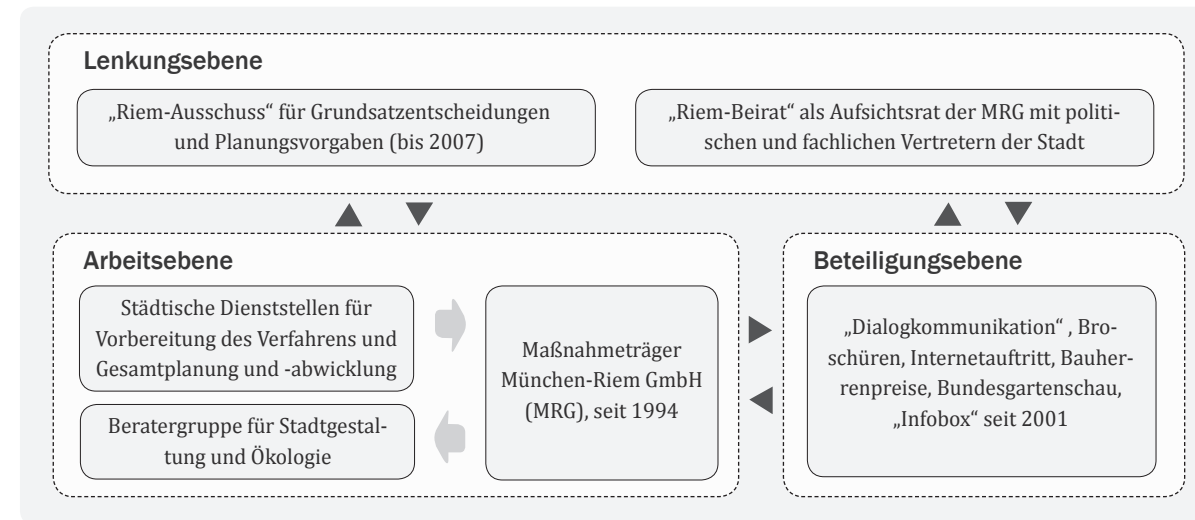
Messestadt Riem, München

Eigenschaften

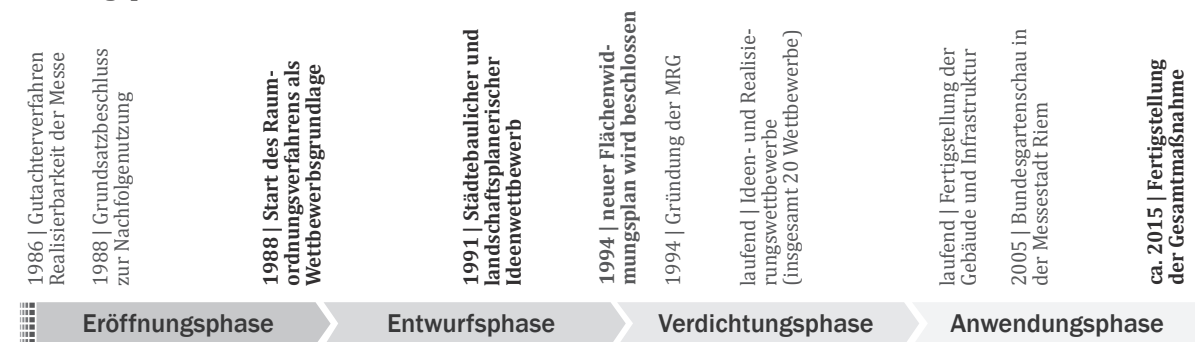
Fläche: 560 ha
 Grundeigentum: größtenteils Stadt München
 Typ: Konversion in Stadtrandlage (ca. 7 km zum Zentrum)
 Vornutzung: Flughafen
 Nutzfläche (BGF): ca. 970.000 m² Büro- und Gewerbe, ca. 590.000 m² Wohnen
 Nutzungsverteilung: 279 ha Grün- und Freiflächen, 99 ha Wohnnutzung, 73 ha Messe München, 68 ha Gewerbegebiet, 28 ha Verkehrsfläche, 17 ha sonstige Flächen
 Geschoßflächenzahl (GFZ): k. A.
 Wohnen/Arbeiten: ca. 7.000 Wohnungen, 13.000 Arbeitsplätze

Planungszeitraum: 1986 – laufend
 Entwicklungszeitraum: 1994 – ca. 2015
 Planungsgrundlage: Städtebauliches Grundkonzept, Ideen- und Realisierungswettbewerbe
 Planungskoordination: Stadtverwaltung Stadt München
 Entwicklungskoordination: Maßnahmeträger München-Riem GmbH (MRG)
 Innovationen/Besonderheiten: Besondere Berücksichtigung ökologischer Belange; Projektgruppe der Stadtverwaltung bis zur Fertigstellung aktiv; privatrechtliches Trägermodell für Realisierung; kooperative Wettbewerbe; hohe Planungs- und Gestaltungsqualität

Organisationsstruktur



Planungsprozess



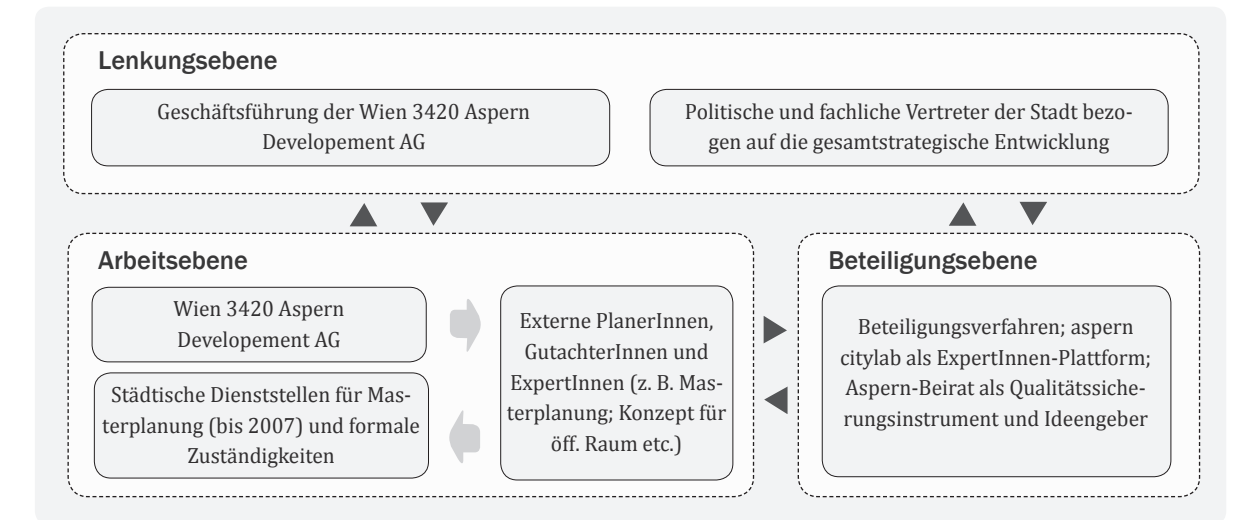
Aspern, die Seestadt Wiens

Eigenschaften

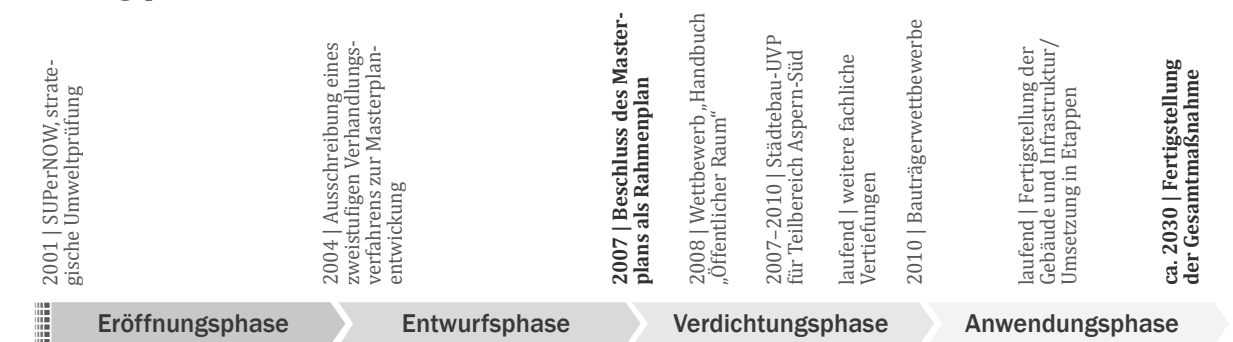
Fläche: 240 ha
 Grundeigentum: Wien 3420 Aspern Development AG als gemeinsame Tochter der Grundstückseigner GELUP GmbH (73,4 %) und Bundesimmobiliengesellschaft BIG (26,6 %).
 Typ: Konversion in Randlage der Stadt
 Vornutzung: Flugfeld
 Nutzfläche (BGF): 850.000 m² Wohnen, 950.000 m² im Büro- und Dienstleistungssektor, 200.000 m² im Produktions- und Gewerbebereich sowie 200.000 m² für Forschung und Entwicklung, Bildung und soziale Infrastruktur.
 Geschoßflächenzahl (GFZ): 1,8–2,5 (tw. bis 3,0)
 Wohnen/Arbeiten: 8.500 Wohnungen, 20.000 Arbeitspl.
 Planungszeitraum: 2001 – laufend
 Entwicklungszeitraum: 2010 – ca. 2030

Planungsgrundlage: Masterplan 2007
 Planungskoordination: Projektteam Magistratsabteilung MA 21 Stadt Wien (bis 2007), danach Wien 3420 AG
 Entwicklungskoordination: Wien 3420 AG
 Innovationen/Besonderheiten: Urbanität in dezentraler Lage; Sammelgaragen statt Tiefgaragen; Mobilitätsfonds als Mittel der reduzierten Stellplatzverpflichtung; Schwerpunkt öffentlicher Raum („Partitur des öffentlichen Raumes“); „Bebauungsleitfäden“ und „Leitpläne“ für Bau-trägerwettbewerbe mit öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Festlegungen; „aspern citylab“ als ExpertInnen-Plattform; vorgeschriebene Raumhöhen (fünf Meter) für Erdgeschoße und eigene Gesellschaft zur gemeinsamen Vermietung und Verwaltung der Geschäftszonen

Organisationsstruktur



Planungsprozess



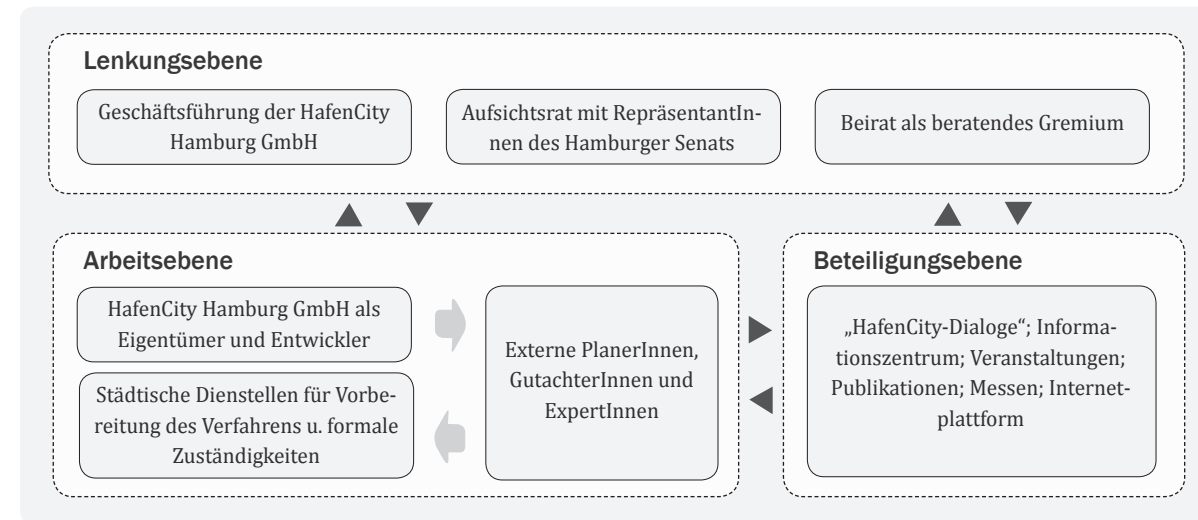
HafenCity Hamburg

Eigenschaften

Fläche: 157 ha (davon 126 ha Landfläche)
 Grundeigentum: HafenCity Hamburg GmbH (99 %)
 Typ: Konversion in Zentrumslage und Wasserlage
 Vornutzung: Hafenaerial
 Nutzfläche (BGF): 1.110.000 m² BGF Bürofläche, 690.000 m² Wohnfläche, 218.000 m² BGF gewerbliche und öffentlichkeitsbezogene Nutzflächen im Erdgeschoß, 305.000 m² BGF Fläche für Bildung, Wissenschaft, Kultur, Freizeit, Hotel und Sonstiges (gesamt: ca. 2,32 Mio. m² BGF)
 Nutzungsverteilung: 48 % Bürofläche, 30 % Wohnfläche, 13 % Handel, Dienstleistung, Gewerbe, Gastronomie, 9 % Bildung, Kultur, Freizeit, Sonstiges
 Geschoßflächenzahl (GFZ): 3,4–5,2

Wohnen/Arbeiten: 5.800 Wohnungen, 45.000 Arbeitspl.
 Planungszeitraum: 1991–2001/laufend
 Entwicklungszeitraum: 2001–ca. 2025
 Planungsgrundlage: Masterplan 2000 und Masterplanüberarbeitung Ostteil 2010
 Planungskoordination: HafenCity Hamburg GmbH
 Entwicklungszeitraum: 2001–ca. 2025
 Planungsgrundlage: Masterplan 2000 und Masterplanüberarbeitung Ostteil 2010
 Planungskoordination: HafenCity Hamburg GmbH
 Innovationen/Besonderheiten: Fortschreibung des Masterplans, Anhandvergabe, private Entwicklung und Betreibung der öffentliche Räume im „Überseequartier“, umfassende Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Umweltzeichen HafenCity, besonderer Stellenwert der Nachhaltigkeit

Organisationsstruktur



Planungsprozess



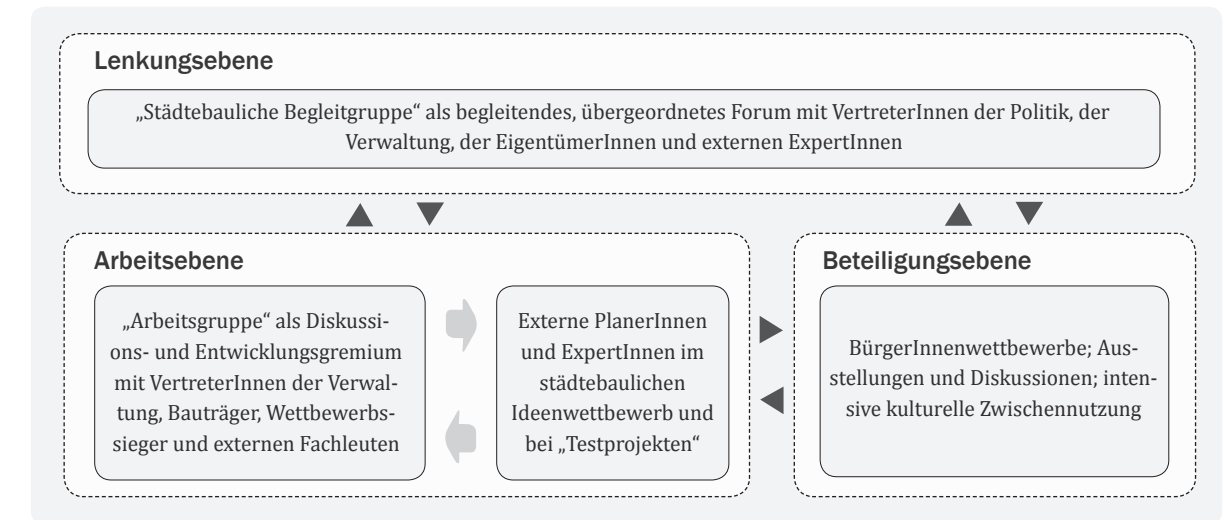
Kabelwerk Wien Meidling

Eigenschaften

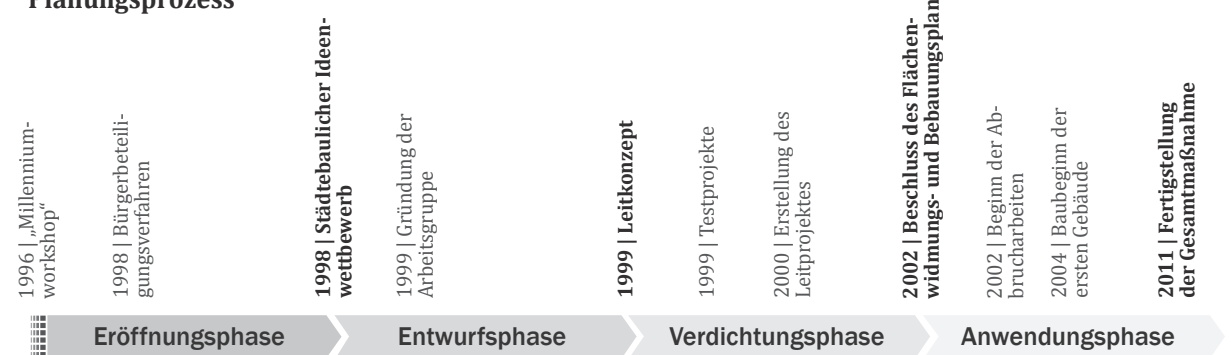
Fläche: 6,3 ha
 Grundeigentum: Kabelwerk Bauträger GesmbH
 Typ: Konversion in Zentrumslage und Wasserlage
 Vornutzung: Hafenaerial
 Nutzungsverteilung: 70 % Wohnfläche, 30 % gewerbliche und kulturelle Nutzung
 Geschoßflächenzahl (GFZ): 1,2 in Süden – 3,9 in Norden
 Wohnen/Arbeiten: 950 Wohnungen, ca. 30 Betriebe
 Planungszeitraum: 1998–2002
 Entwicklungszeitraum: 2002/2003–2011
 Planungsgrundlage: Masterplan 2000 und Masterplanüberarbeitung Ostteil 2010
 Planungskoordination: Arbeitsgruppe Magistratsabteilung MA 21 Stadt Wien

Entwicklungsorganisation: Kabelwerk Bauträger GesmbH
 Innovationen/Besonderheiten: „Städtebauliche Begleitgruppe“ als Impulsgeber, Korrektiv und Plattform zur Diskussion der Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe; kooperativer Planungsprozess; intensive Einbindung der Stakeholder und der Öffentlichkeit; Planung als evolutionärer Prozess; strategisches Konzept als Ergebnis des Ideenwettbewerbes; „wraparound architecture“ (d. h. Außenräume wurden festgelegt, nicht Gebäude); „Bonuskubaturen“ für großzügige Erdgeschoßzonen; variables Baumassenmodell; „Testprojekte“; autofreier öffentlicher Raum; Gebietsmanagement in der Umsetzung

Organisationsstruktur



Planungsprozess



3.1 | ZÜRICH-WEST – DIE KOOPERATIVE ENTWICKLUNGSPLANUNG

Zürich-West ist eines der großen Entwicklungsgebiete der Stadt Zürich. Ausgelöst durch den wirtschaftlichen Strukturwandel ist das ehemalige Industriegebiet zu einer Industriebrache geworden. Der Umbau und die Umnutzung des Areals standen an.

In einem offenen, kooperativen und konzeptionell angelegten Verfahren gelang es, zwischen den ca. 120 GrundeigentümerInnen und der Stadt Einigung über die künftige Entwicklung zu erzielen.

Zürich-West liegt im Westen des Zentrums von Zürich zwischen dem Fluss Limmat und dem Gleisfeld der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Das Quartier ist etwa 2000 Meter lang und 700 Meter breit, seine Fläche beträgt rund 1,3 Quadratkilometer. Die Nutzung verteilt sich bei Vollausbau schätzungsweise wie folgt (vgl. Stadt Zürich, 2010): 42 % Büro und Dienstleistungen, 23 % Industrie und Gewerbe, 22 % Wohnen, 6 % Bildung, 5 % Kultur, Gastronomie und Sport, 2 % Einzelhandel.

Im Jahr 2009 wohnten in Zürich-West rund 3.000 Menschen. Gemäß Hochrechnungen wird die Einwohnerzahl bis ins Jahr 2015 auf rund 7.000, die Zahl der Arbeitsplätze auf rund 30.000 ansteigen. Längerfristig werden 8.000 Menschen in Zürich-West leben und 40.000 Menschen dort ihren Arbeitsplatz finden. (Stadt Zürich, 2009, 1)

3.1.1 Eigenschaften und Charakter

Im Planungsprozess wurde weniger ein ergebnisorientiertes fixes Konzept erarbeitet, das dann realisiert wurde, sondern es wurden vielmehr Qualitätsstandards und Vereinbarungen getroffen. Diese „Spielregeln“ wurden dann am jeweiligen Projekt qualifiziert – der Dialog wurde zur Methode.

Das kooperative Planungsverfahren wurde dabei als Chance gesehen, um „in einer komplexen Situation in kurzer Zeit ein qualitativ optimiertes Resultat für die Entwicklung eines Stadtgebietes zu erhalten“, nachdem bereits vorab Versuche, Konsens zwischen den Entwicklungsvorstellungen der Politik, der Grundstückseigentümer und der Stadt zu schaffen, gescheitert sind. (Stadt Zürich, 2004, 16)

Das Thema Nachhaltigkeit spielte während des gesamten Planungsprozesses eine wichtige Rolle. Schon im Synthesebericht wurden Kriterien und Aussagen zur Nachhaltigkeit formuliert. Eine, eigens zum Thema Nachhaltigkeit geschaffene, verwaltungsinterne Gruppe wurde eingesetzt. Auf der Ebene der Planung wurden folgende Kriterien bezüglich Nachhaltigkeit formuliert (vgl. Lüscher, 2000):

- ✚ Planung als dynamischer Prozess: Um zukünftigen Entwicklungen Rechnung tragen zu können, muss auf wechselnde Bedingungen reagiert werden können.
- ✚ Permanente Begleitung durch die Verwaltung: Für die Qualitätssicherung und Abstimmung privater Interessen gegenüber öffentlichen Interessen ist eine permanente Begleitung der Vorhaben von der Planungsphase bis zur Projekt- und Umsetzungsphase durch die Verwaltung nötig.



Abb. 85/1: Luftaufnahme Zürich-West; Stadt Zürich, Foto: Desair AG



Abb. 85/2: Übersichtsplan Zürich-West; Stadt Zürich, Stand März 2012

- ✚ Realistisch umsetzbare Entwicklungseinheiten sollen angestrebt werden, um Flexibilität und Etappierbarkeit bis auf Projektebene sicherstellen zu können.
- ✚ Formulierung von städtebaulichen Prinzipien und Kriterien als dynamisches Regelwerk, das auf die Projekte angewendet werden kann.
- ✚ Flexibilität und Anpassbarkeit der räumlichen Festlegungen, um einer prozesshaften Entwicklung nicht entgegenzustehen.
- ✚ Der öffentliche Raum bietet das Grundgerüst für die bauliche und räumliche Entwicklung.
- ✚ Über Konkurrenzverfahren und Parallelprojektionierung kann die städtebauliche und architektonische Qualität verbessert und die Planungssicherheit erhöht werden.

✚ Die Entwicklung soll in kooperativen Verfahren erfolgen.

3.1.2 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur und -form passte sich im Planungsprozess den jeweiligen Anforderungen an und unterschied sich demnach in den einzelnen Phasen des Prozesses (siehe Abbildungen).

In Zürich-West waren Stadt und GrundeigentümerInnen gemeinsam Träger der Entwicklungsplanung. Die externen ExpertInnen (Studienaufträge der Planungsteams, Projektkoordination, Kommunikation) wurde von den GrundeigentümerInnen und der Stadt gemeinsam finanziert (vgl. Stadt Zürich, 1999, 4).

Folgende Ziele wurden für die Entwicklung des Stadtteils angestrebt (Stadt Zürich, 2009, 2):

- ✚ Ein vielfältiger Nutzungsmix soll ermöglicht und gefördert werden.
- ✚ Schulen und Quartierseinrichtungen, der Ausbau des öffentlichen Verkehrs, Ergänzungen und Anpassungen im Straßennetz, öffentliche Räume, Ver- und Entsorgungsanlagen sind an Infrastruktur zu erstellen.
- ✚ Die Planung soll sich an realistische Etappenziele halten und Bauten und Anlagen mit hoher Flexibilität hinsichtlich der Nutzung fördern.
- ✚ Die Entwicklung ist dem Dreieck der Nachhaltigkeit (Wirtschafts-, Sozial- und Umweltverträglichkeit) unterstellt.
- ✚ Städtische Identität wird durch hohe städtebauliche Dichte, neue öffentliche Räume und maximale Quartiersdurchlässigkeit für Fußgänger und Radfahrer angestrebt.
- ✚ Eine hohe städtebauliche und architektonische Qualität wird gefordert.

Nachdem sich in der Phase 1 das Entwerfen des Freiraumkonzeptes gemeinsam mit den GrundeigentümerInnen nicht bewährt hat, zog sich die Verwaltung in der zweiten Phase für den Entwurf zurück. Dennoch war der kooperative Ansatz durch die Organisationsstruktur gewährleistet (vgl. Stadt Zürich, 2004, 40).

Um die öffentlichen und privaten Maßnahmen sachlich, zeitlich und finanziell zu koordinieren, Verhandlungen mit den GrundeigentümerInnen über Beitragsleistungen an Aufwertungsmaßnahmen zu führen und notwendige inhaltliche Arbeiten einzuleiten, wurde ein Gebietsmanagement eingerichtet. Die Projektleitung übernahm diese Funktion und wurde durch ein departmentübergreifendes Kernteam unterstützt. Um verwaltungsintern rasch zu Entscheidungen zu kommen, wurde ein Gremium gebildet, welches die verwaltungsinternen Entscheidungskompetenzen von Planen und Bauen zusammenführte (ebda., 95).

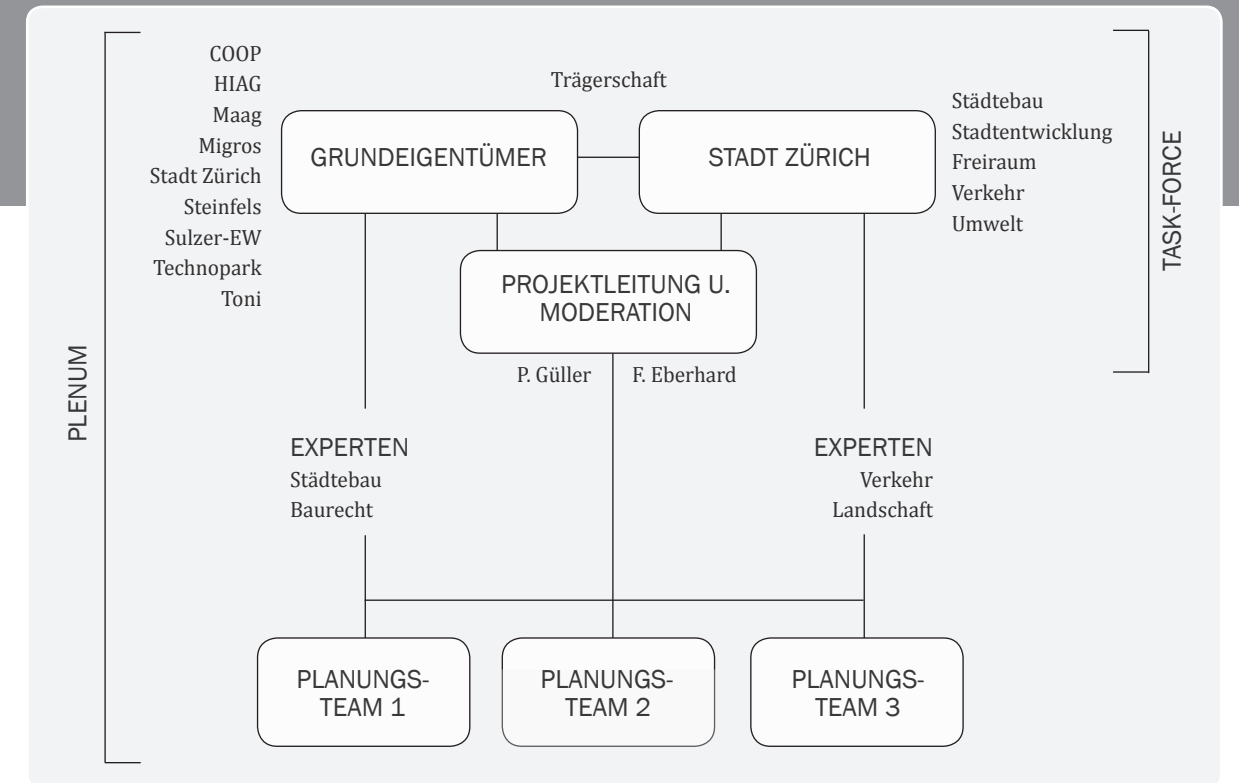


Abb. 87/1: Organisationsstruktur 1. Phase; eigene Darstellung nach Stadt Zürich, 1999, 7

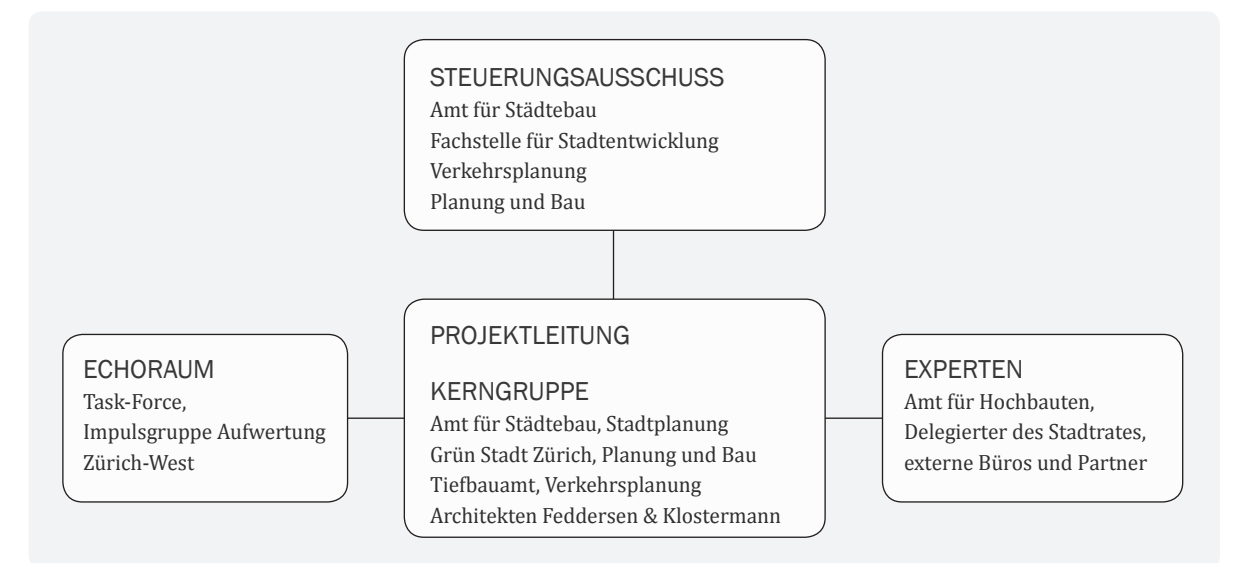


Abb. 87/2: Organisationsstruktur 2. Phase; eigene Darstellung nach Stadt Zürich, 2004, 40

3.1.3 Planungsprozess

Auslöser für den kooperativen Planungsprozess waren verschiedene Faktoren. Besonders ausschlaggebend war jedoch die Uneinigkeit, was die neue Bau- und Zonenordnung für das Gebiet betrifft. Zwischen den politischen Parteien, den GrundeigentümerInnen und innerhalb der Stadt konnte kein Konsens gefunden werden. Die konträ-

ren Vorstellungen für die Entwicklung der Industriebranche führen zu einer Blockade im Prozess (vgl. Stadt Zürich, 2004, 5).

Im Jahr 1996 wurde vom damaligen Stadtpräsidenten Josef Estermann eine Art „Runder Tisch“ initiiert. Das Ziel dieses „Stadtforums“ war, die verhärteten Fronten aufzuweichen und zu konst-

ruktiven Gesprächen zu kommen. Teilnehmer an diesem „Stadtforum“ waren VertreterInnen aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bevölkerung. In diesen offenen und öffentlichen Gesprächen einigten sich die Beteiligten auf die Durchführung der „städtebaulichen Aufwertung mittels kooperativen Verfahrens“. Diese Gespräche waren Auslöser für die nachfolgende „kooperative Entwicklungsplanung Zürich-West“ (vgl. Stadt Zürich, 2004, 9 ff.).

Eine „Impulsgruppe Aufwertung Zürich-West“ (IGA) sollte den Prozess der Aufwertung vorantreiben. Sie bestand aus VertreterInnen der öffentlichen Hand, der Privatwirtschaft und der Bevölkerung. Diese Gruppe koordinierte Projekte und organisierte und sicherte das kooperative Verfahren (vgl. Stadt Zürich, 2004, 13).

Im Anschluss an das „Stadtforum“ erhielt das Amt für Städtebau den Auftrag, federführend ein kooperatives Planungsverfahren für Zürich-West durchzuführen. Ziel war es, in Abstimmung mit Stadt, GrundeigentümerInnen und weiteren Betroffenen eine konsensfähige Grundlage für die Gebietsentwicklung zu erarbeiten.

„Die phasenweise Folge von Planung, Festsetzung, Projektierung und Bau war eine anfängliche Idealvorstellung des Planungsablaufs. In Wirklichkeit werden Vorhaben unterschiedlicher Planungsreife und Größe auf unterschiedlicher Ebene in verschiedenen Planungsphasen gleichzeitig vorangetrieben: Ausführungsprojekte entstehen parallel zu Arealplanungen und Entwicklungskonzepten.“ (Stadt Zürich, 2004, 91)

Die **erste Phase** des kooperativen Verfahrens galt dem Finden von Lösungsansätzen mittels Testpla-

nungen. Zwischen Mai 1998 und März 1999 wurden in über zehn Veranstaltungen Prinzipien für die Entwicklungsplanung erarbeitet. Dabei wurden Studienaufträge an drei Teams erteilt. Diese Planungsteams konnten frei von jeglichen Vorgaben unterschiedliche Visionen für die Gebietsentwicklung entwickeln. Diese – sehr unterschiedlichen Entwürfe – führten zu hitzigen Diskussionen, und Meinungen wurden daran ausgetauscht und präzisiert. Die Testplanungen führten zur Klärung von Vorstellungen und Positionen der Beteiligten. Dabei wurde nicht ein einziger Lösungsansatz weiter verfolgt, sondern von jedem Konzept die besten Ideen weiter entwickelt (vgl. Stadt Zürich, 2004, 15–37).

Der „Synthesebericht“ (Stadt Zürich, 1999) hielt die Ergebnisse der ersten Phase der kooperativen Planung fest. Im Zentrum des Berichts stand die einstimmig von den GrundeigentümerInnen und der Stadt Zürich verabschiedeten Absichtserklärung über die materiellen und operativen Ziele der Gebietsentwicklung, über die anzuwendenden Grundsätze, die Form der Organisation und Zusammenarbeit sowie Hinweisen zur Umsetzung und Kriterien für die nachhaltige Entwicklung von Zürich-West. Der Synthesebericht formulierte einen ersten Entwurf („Prinzipiskizze“) eines Entwicklungskonzeptes mit qualitativen und quantitativen Eckwerten für die weiteren Planungsschritte.

In einer **zweiten Phase** wurden Ansätze für ein Entwicklungskonzept von Zürich-West erarbeitet. Aus dem Grobkonzept wurde ein Entwicklungskonzept. Dieses soll als Leitbild zu den Themen Nutzung, Freiraum, Bebauung, Verkehr angewendet werden. Der Freiraum galt dabei als Rückgrat des Leitbildes. Nachdem sich aber in der ersten

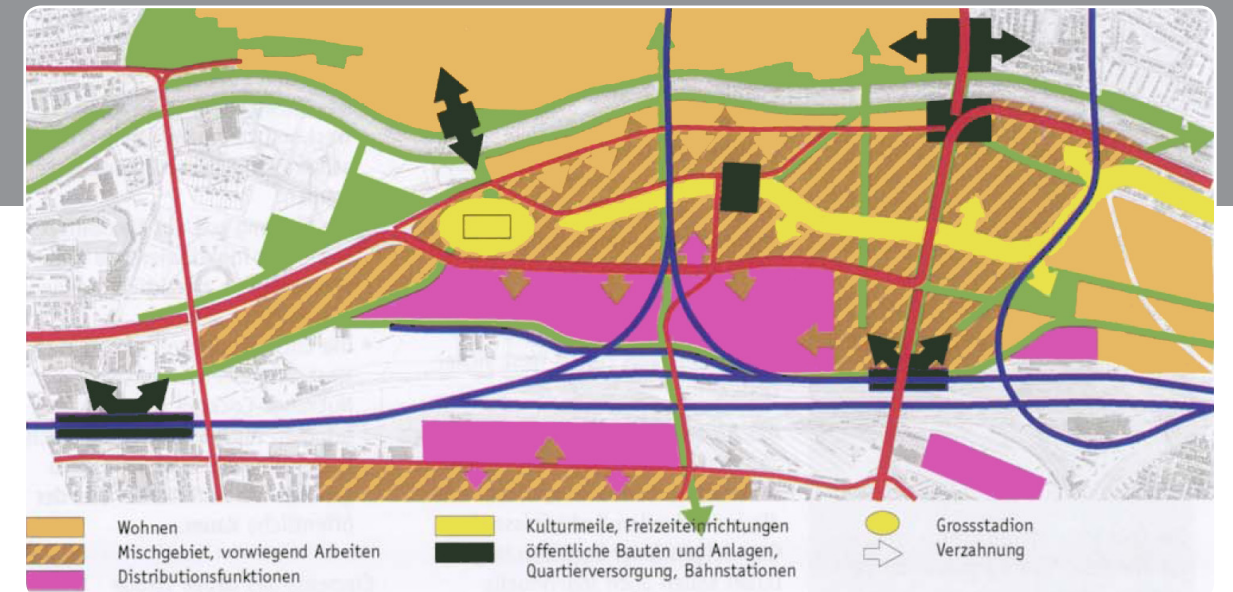


Abb. 89/1: Prinzipiskizze zum Entwicklungskonzept Zürich-West; Stadt Zürich, 1999, 15

1996/97 – Stadtforum (gemeinsame Vereinbarung über die Aufwertung von Zürich-West)

Mai 1998 – Start der ersten Phase der kooperativen Planung mit Behörden, Grundeigentümer, ExpertInnen, Planungsteams

bis Sept. 1998 – Testentwürfe von drei Planungsteams und Diskussion der Entwürfe in drei Workshops

bis Jan. 1999 – vier Verhandlungsrunden zwischen Stadt und GrundeigentümerInnen in kleinem Kreis (Task-Force)

Jan. 1999 – Verabschiedung der Ergebnisse zur ersten Phase im Plenum und Veröffentlichung des „Syntheseberichts“

Sommer 1999 – Beginn der zweiten Phase zur Erarbeitung von Ansätzen für ein Entwicklungskonzept

1999 – Erstellung einer Nutzungsstudie zum Potenzial von Wohn- und Arbeitsplätzen (parallel zum Entwicklungskonzept)

Juni 2000 – Fertigstellung des Entwicklungskonzeptes und Veröffentlichung; Eröffnung des „Infolabs“ als Ausstellungs- und Versammlungsort

Sept. 2001 – Leitlinien für die planerische Umsetzung wurden herausgegeben

Feb. 2002 – Eine neue Organisationsform, das Gebietsmanagement, wurde geschaffen

bis 2012/13 – Fertigstellung der verkehrsplanerischen und freirauplanerischen Maßnahmen

bis 2014/15 – Fertigstellung eines Großteils der (privaten) Maßnahmen

Abb. 89/2: Ablauforganisation der kooperativen Entwicklungsplanung Zürich-West

Phase die Entwicklung des Freiraumkonzeptes mit den GrundeigentümerInnen nicht bewährt hat („Alle sehen die Notwendigkeit der Freiräume, niemand will sie auf seinem Areal haben“ (Stadt Zürich, 2004, 32)), wurde der Entwurf auf Basis des vorliegenden Grobkonzeptes innerhalb der Verwaltung erarbeitet. Inputs verschiedener Gruppierungen wurden eingearbeitet. Auch wurden alle wesentlichen Fragen und Zwischenschritte mit dem Steuerungsausschuss, externen ExpertInnen und VertreterInnen der GrundeigentümerInnen erörtert (vgl. Stadt Zürich, 2004, 39-53).

Ein Entwurf vom „Gesamtkonzept“ lag im August 1999 vor (Maßstab 1:1.250). Dieser hat Richtliniencharakter, was Inhalt und Darstellung betrifft. Darauf aufbauend wurde ein Entwicklungskonzept erstellt. Im Juni 2000 wurde schließlich das Entwicklungskonzept fertiggestellt. Es bestand aus zwölf übergeordneten städtebaulichen Prinzipien, dem Freiraumkonzept, dem Verkehrskonzept sowie einem Maßnahmenplan (ebda.).

Im Herbst 2000 wurde beschlossen, ein Instrument zu erarbeiten, das einerseits ermöglicht, den

Prozess zu steuern, andererseits die notwendige Flexibilität nicht behindert. Als Ergebnis resultierte daraus der Ordner „Leitlinien für die planerische Umsetzung“ bestehend aus relevanten Texten und Plänen. „Diese Leitlinien sind ein Hilfsmittel für die planerische Umsetzung und sollen gewährleisten, dass alle Beteiligten von den gleichen Grundlagen ausgehen und auf die gleichen Ziele hinarbeiten.“ Dazu wurden sie regelmäßig aktualisiert und ergänzt. Pläne wie der „Übersichtsplan“, „Zonenplan“, „Ergeschoßnutzungsplan“, „Plan zur Wohnnutzungen“, „Langsamverkehrsnetz“, „MIV-Plan“, „ÖV-Plan“ etc. sind Bestandteil der Leitlinien. Die Pläne werden anhand von kurzen Texten zu Beweggründen, Zielen und Inhalten erläutert (ebda.).

3.1.4 Erkenntnisse und Besonderheiten

Durch die Dialogbereitschaft und kooperative Herangehensweise der Stadtplanung Zürich ist es gelungen, einen Entwicklungsplanungsprozess unter besonders schwierigen Ausgangsbedingungen und heterogenen Eigentümerstrukturen in Gang zu setzen. Die Organisation des kooperativen Verfahrens wurde dabei als „städtische Dienstleistung“ betrachtet. Im Dialog wurden gemeinsame Ziele und Handlungsspielräume erarbeitet. Beteiligt waren GrundeigentümerInnen, Planungsteams, ExpertInnen und Behörde (vgl. Stadt Zürich, 2004, 17).

Wie in den meisten Industriearealen fehlten auch in Zürich-West notwendige Infrastrukturen wie Schulen, soziale Einrichtungen, Erschließung mit öffentlichem Verkehr, Freiräume etc. Die Kosten für die in der kooperativen Planung erarbeiteten Aufwertungsmaßnahmen sollten jedoch nicht alleine von der öffentlichen Hand getragen werden. Da auch in der Schweiz die gesetzliche Grundlage

für eine Mehrwertabschöpfung fehlt, musste die Kostenbeteiligung der GrundstückseigentümerInnen daher freiwillig erfolgen.

In bilateralen Gesprächen mit den EigentümerInnen wurde deren Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung abgeschätzt und mögliche Kostenteilermodelle besprochen. Es stellte sich heraus, dass die Zahlungsbereitschaft unterschiedlich groß war und dass die Stadt zuerst mit gutem Beispiel vorangehen musste. Von Seiten der GrundeigentümerInnen wurde auch ein System bevorzugt, bei welchem sich in erster Linie diejenigen an der Finanzierung beteiligten, die direkt an die jeweilige Aufwertungsmaßnahme anstießen. Verschiedene Beitragsformen standen den EigentümerInnen zur Aufwertung des Stadtteils zur Verfügung: Barzahlung, Landabtretung, Nutzungsrechte oder Eigenleistung (ebda., 71–79).

Nicht bewährt hat sich die Einbeziehung der Grundeigentümerinnen und -eigentümer bei der Entwicklung des Freiraumkonzeptes in der ersten Phase. Der Entwurf wurde schließlich auf Basis des vorliegenden Grobkonzeptes innerhalb der Verwaltung erarbeitet (ebda., 32).

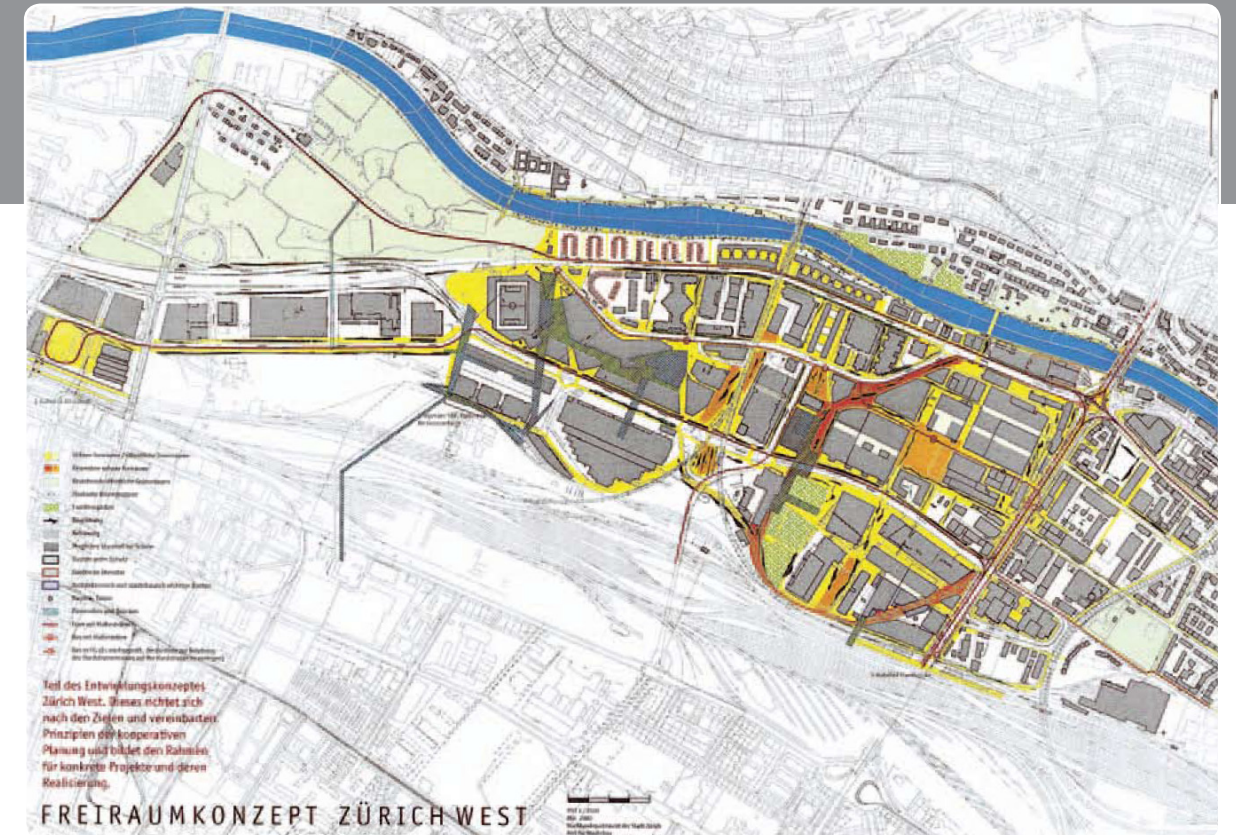


Abb. 91/1: Freiraumkonzept zum Entwicklungskonzept; Stadt Zürich, 2000, 8

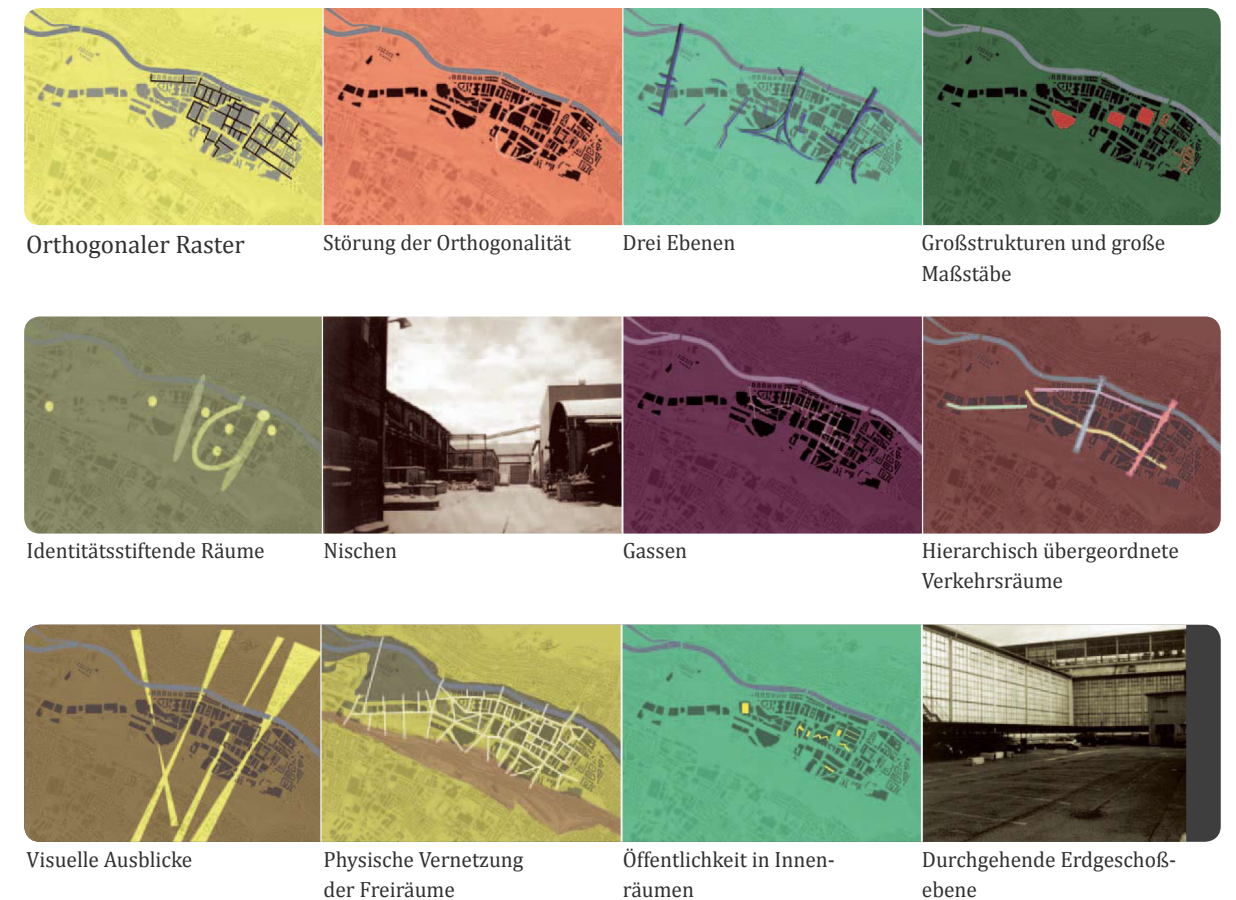


Abb. 91/2: Städtebauliche Prinzipien aus dem Entwicklungskonzept; Stadt Zürich, 2000, 4–6

3.2 RIEM – DIE FAMILIENFREUNDLICHE GARTENSTADT IN MÜNCHEN

Die Messestadt Riem steht heute für ein ökologisches und familienfreundliches Stadtquartier. In einem umfassenden und langen Prozess, der im Jahr 1986 mit Überlegungen zur Verlagerung der Messe München begann, entstand nach und nach ein lebenswerter Wohn-, Arbeits- und Erholungsraum. Wenn es zutrifft, dass Qualität im Ergebnis durch einen stetigen und hochwertigen Planungsprozess erzielt werden kann, dann ist die Messestadt ein hervorragendes Beispiel.

Die Messestadt Riem ist ein neues Stadtviertel im Osten Münchens. Nachdem im Jahr 1992 der Flugbetrieb eingestellt und zum neuen Flughafen verlegt wurde, konnte die Umnutzung des Standortes beginnen. Ab Mitte der 1990er-Jahre startete der Bau der Neuen Messe München und der entsprechenden U-Bahn-Anbindung. Auf der 560 ha großen Fläche entstand Wohnraum für etwa 16.000 EinwohnerInnen sowie Büro- und Gewerbebauten, in denen nach Fertigstellung der Entwicklungsmaßnahmen im Jahr 2014/2015 etwa 13.000 Menschen arbeiten werden.

Der Bau von ca. 6.000–7.000 Miet- und Eigentumswohnungen erfolgte zu ca. 40 % im sozialen Wohnungsbau, 30 % im „sonstigen geförderten“ Wohnungsbau (Förderprogramme) und 30 % im frei finanzierten Wohnungsbau. Damit wurde eine gemischte Bevölkerungsstruktur angestrebt („Münchner Mischung“). Neben der Wohnnutzung (99 ha) sind etwa 68 ha für Gewerbegebiete, 73 ha für die Messe München und 279 ha für Grün- und Freiflächen vorgesehen (vgl. Landeshauptstadt München, 1995, 7).

Für die Gesamtmaßnahme werden Ausgaben von rund 440 Mio. Euro veranschlagt. Alle Maßnahmen der MRG werden durch ein Bankenkonsortium vorfinanziert und nach Fertigstellung abgerechnet. Die Fläche befindet sich in der überwiegenden Mehrheit im Eigentum der Stadt München (ebda.).

Das Stadtzentrum von München ist etwa 7 km entfernt und mit der U-Bahn-Linie 2 in ca. 15 Minuten erreichbar. Zwei U-Bahn-Stationen sowie eine Buslinie sorgen für hervorragende Erreichbarkeit mittels öffentlichem Verkehr.

Nördlich des Planungsgebietes befindet sich die A 94, welche die Neue Messe München sowie sie Wohn- und Gewerbegebiete an das hochrangige Individualverkehrsnetz anbindet. Am zentralen Platz der Messestadt (Willy-Brandt-Platz) werden die Nutzungen Wohnen, Gewerbe, Infrastruktur und Messe verknüpft. Hier und am etwas südlich gelegeneren Platz der Menschenrechte befinden sich ein Einkaufszentrum sowie ein Kirchen-, Kultur- und BürgerInnenzentrum.

3.2.1 Eigenschaften und Charakter

Die Messestadt Riem steht heute für ein familien- und kinderfreundliches Stadtquartier mit guter infrastruktureller Ausstattung und Versorgung mit Grünflächen.

Besonderes Augenmerk wurde bei der Entwicklung auf die Berücksichtigung ökologischer Belange sowohl bei der Bauplanung als auch bei der Durchführung gelegt. Beispielsweise wurde das Abbruchmaterial innerhalb des Geländes wieder verwendet und Altlasten am Areal deponiert. Zur Sicherstellung der ökologischen Zielsetzungen wurde 1993 von der Stadt eine „Beratergruppe für

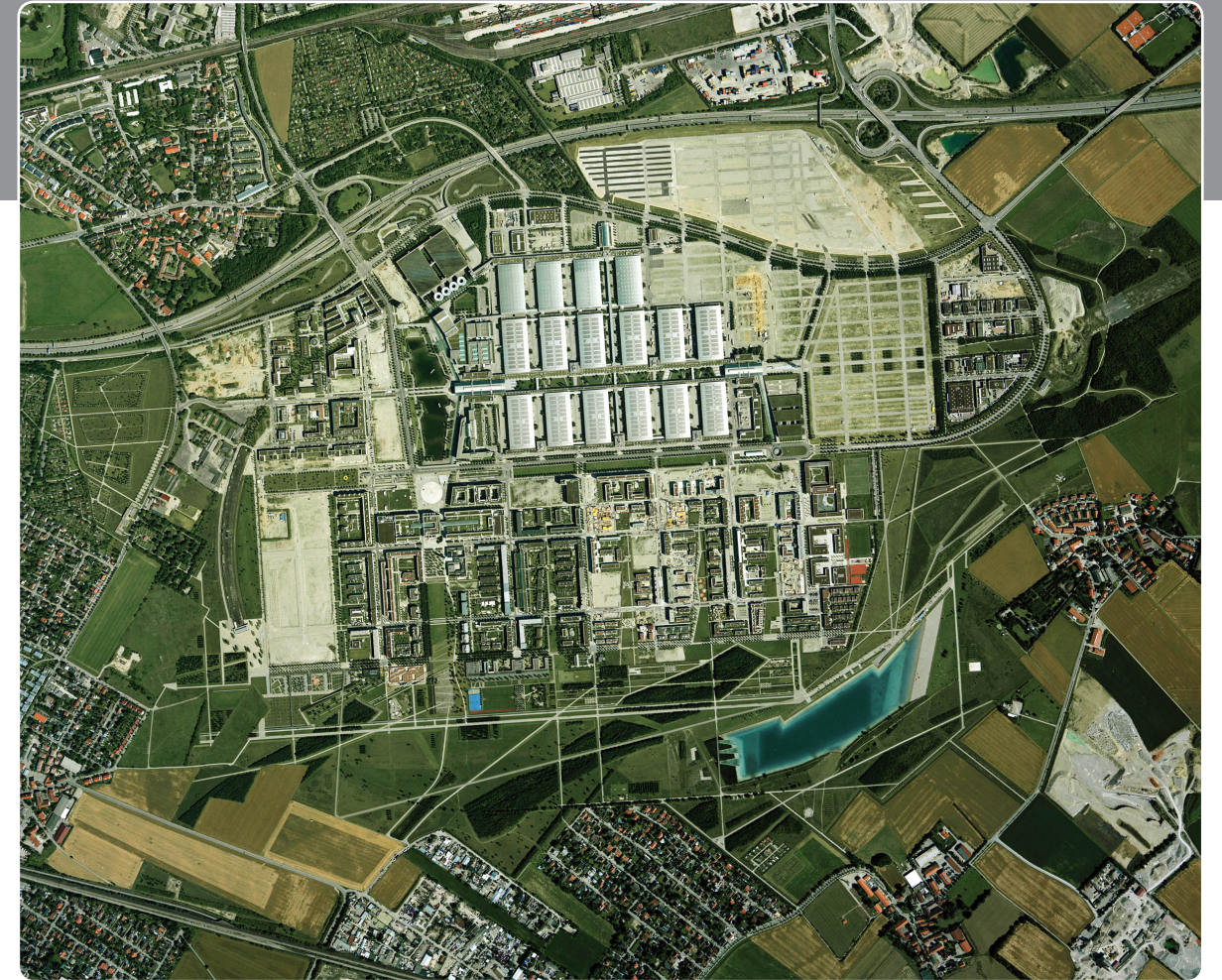


Abb. 93/1: Luftbild Messestadt Riem; Landeshauptstadt München, Planungsreferat; MRG



Abb. 93/2: Konzeptplan Messestadt Riem; Landeshauptstadt München, Planungsreferat; MRG

Stadtgestaltung und Ökologie“ in den Planungsprozess integriert, welche jeden Planungsschritt auf seine Verträglichkeit hinterfragt.

Bereits im ersten Bauabschnitt wurde erstmals ein „Ökologischer Kriterienkatalog“ zur Auflage gemacht und die Einhaltung des (damaligen) Niedrigenergiestandards zum Vergabe-Vorzugskriterium erklärt. Bei der Ausschreibung und Vergabe des dritten Bauabschnittes wurde dann erstmals das „Beratungsgespräch“ über Möglichkeiten des ökologischen Bauens für Bauherren zum Bestandteil der Vergabe gemacht.

Für eine Reihe von Themenfeldern wurden ergänzende Konzepte entwickelt, die eine zielgerichtete Entwicklung gewährleisten sollen. Im Einzelnen wurden erstellt (vgl. Landeshauptstadt München, 2009, 6-11):

- ✦ Ökologisches Rahmenkonzept
- ✦ Freimachungskonzept
- ✦ Altlasten- und Sanierungskonzept
- ✦ Erschließungskonzept
- ✦ Soziales Nutzungs- und Versorgungskonzept
- ✦ Energiekonzept
- ✦ Parkraumkonzept
- ✦ Gestaltungskonzept
- ✦ Spielraumkonzept
- ✦ Leitbaumkonzept
- ✦ Freiflächenrahmenpläne
- ✦ Bürger-/Nutzerbeteiligung
- ✦ Kunstkonzept

Kerngedanke für das Planungskonzept ist die intensive Verzahnung von Wohnen, Arbeiten und Natur. Die einzelnen Nutzungsbereiche für Wohnen und Arbeiten werden durch großzügige, vielfältig

gestaltete Grün- und Freiräume miteinander vernetzt. Die Bebauung ist in einzelne Nutzungsbereiche gegliedert: Die gewerblichen Nutzungen sind nördlich der Ost-West-Achse (Willy-Brandt-Allee) angeordnet. Südlich davon liegen das Zentrum und die Wohnquartiere mit den zugehörigen Infrastruktureinrichtungen. Sie sind mit dem Riemer Park im Süden kammartig verwoben. Den südlichen Ortsrand bildet die fast zwei Kilometer lange Promenade, an der weitere Infrastruktureinrichtungen (Schulen, Kindergärten, Gemeinschaftszentren, Sportanlagen etc.) liegen (vgl. MRG, 2011).

Auch das Thema Öffentlichkeitsarbeit spielte (wie bei jedem anderen Vorhaben dieser Größenordnung) eine zentrale Rolle im Planungsprozess. Neben Sprechstunden für Bewohnerinnen und Bewohner fanden zu diversen Themen Informations- und Diskussionsveranstaltungen statt. Über die „Bürger- und Nutzerbeteiligung“ erfolgte die Einbindung in den Öffentlichkeitsphasen zu den Bebauungsplänen. Eine aus der Startphase hervorgegangene „Dialogkommunikation“ wird fallweise und projektbezogen im Vorfeld oder flankierend zu den gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungsverfahren genutzt (Landeshauptstadt München, 2009, 30 f.). Darüber hinaus hat die Maßnahmeträgergesellschaft (MRG) zur Veranschaulichung, Information und Dokumentation der Planung und Entwicklung der Messestadt Riem regelmäßig Broschüren erstellt. Um auf Gestaltungsprinzipien hinzuweisen, werden Bauherrenpreise vergeben (ebda.).

Im Jahr 2005 fand die Bundesgartenschau am Gelände statt. Im Zuge dessen wurde die Messestadt einem großen Publikum vorgestellt. Ein „städtetypischer Pfad“ durch die damals schon fertig ge-

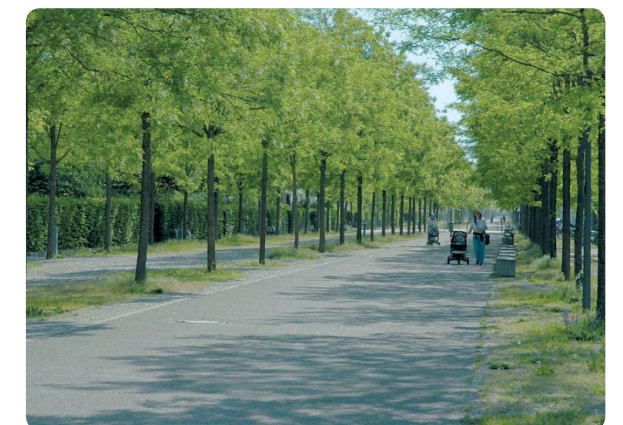


Abb. 95/1-7: Die Messestadt Riem; Landeshauptstadt München, 2009; MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH

stellten Baugebiete bot die Möglichkeit, den neuen Stadtteil kennenzulernen (ebda.). Seit 2001 ist die „Infobox“ (in der Nähe der U-Bahn-Haltestelle Messestadt West) in Betrieb und gibt in Ausstellungen Einblick in die aktuellen Entwicklungen der Messestadt. Sie hat sich als beliebte und nachgefragte Informationsquelle etabliert (ebda.).

3.2.2 Organisationsstruktur

Zur Bearbeitung des komplexen Planungsvorhabens wurde eine Dreiteilung der Aufgaben vorgesehen (vgl. Bayern Zement, 1994, 10) (siehe Abb. 97/1 „Organigramm Messestadt Riem“):

- ✦ Die hoheitlichen Aufgaben und Schlüsselpositionen zur Regulierung der Gesamtplanung und -abwicklung verbleiben bei der Stadt München. Diese Aufgaben beinhalten u. a. die Gesamtkoordination samt Erstellung städtebaulicher Ziele und Konzepte, die Bauleitplanung und Baugenehmigung, die Gesamtfinanzierung sowie den Grundstücksverkehr und Zwischennutzungen. Im Planungsreferat ist die „Projektgruppe Riem“ als Koordinierungsstelle angesiedelt, die einerseits als Bindeglied zwischen Stadtverwaltung und Maßnahmeträger fungiert und andererseits auch innerhalb der Verwaltung Aufgaben der Ablaufsteuerung des Projektes innehat. Die Projektgruppe bestand durchgehend aus sieben bis zehn Personen (Koordinator, 5 Planung, 2 Freiraumplanung, 2 Verwaltung) bis Mitte 2011 und wird von der Verwaltung bis zum Fertigstellung des Projektes begleitet (Wilhelm, 2011).
- ✦ Sämtliche andere kommunalen Aufgaben wurden an die im Oktober 1993 gegründete Maßnahmeträger München-Riem GmbH (MRG) übertragen. Diese war für die städtebauliche Planung für die einzelnen Teilbereiche, die

Koordination der Planung und Durchführung der infrastrukturellen Maßnahmen sowie für die Vorfinanzierung der Maßnahmen sowie die Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

- ✦ Wohnungs-, Büro- und Gewerbebau wurden in der Regel durch private Bauherren bzw. -träger realisiert und finanziert. Die erforderlichen Grundstücke wurden dazu an die Bauherren unter vertraglich geregelten Bedingungen veräußert.

Zur Kontrolle und Lenkungsfunction wurden der „Riem-Ausschuss“, der „Riem-Beirat“ und eine „Beratergruppe für Stadtgestaltung und Ökologie“ eingerichtet (Landeshauptstadt München, 2009, 34 f.):

- ✦ Der „Riem-Ausschuss“ wurde mit Beginn der Entwicklungsmaßnahme tätig, um zusammenhängende Fragen – soweit Stadtratszuständigkeit gegeben war – in einem Fachausschuss zu konzentrieren. Insbesondere oblagen dem Ausschuss Angelegenheiten und Grundsatzentscheidungen der Bauleitplanung und Fortschreibung des städtebaulichen Gesamtkonzeptes, Aufgaben des Grundstücksverkehrs und Zwischennutzungen, die Erstellung von Planungsvorgaben für Maßnahmen der sozialen und technischen Infrastruktur und die Genehmigung von wichtigen Aufträgen und Bauvorhaben an die MRG. In insgesamt 115 Sitzungen hat sich das Gremium mit relevanten Fachfragen auseinandergesetzt und weichenstellende Entscheidungen getroffen. Seit 2008 wurde – angesichts des erreichten Projektfortschrittes – keine weitere Notwendigkeit für den Riem-Ausschuss gesehen. Die erforderlichen Beschlüsse erfolgen nun in den zuständigen Fachausschüssen.

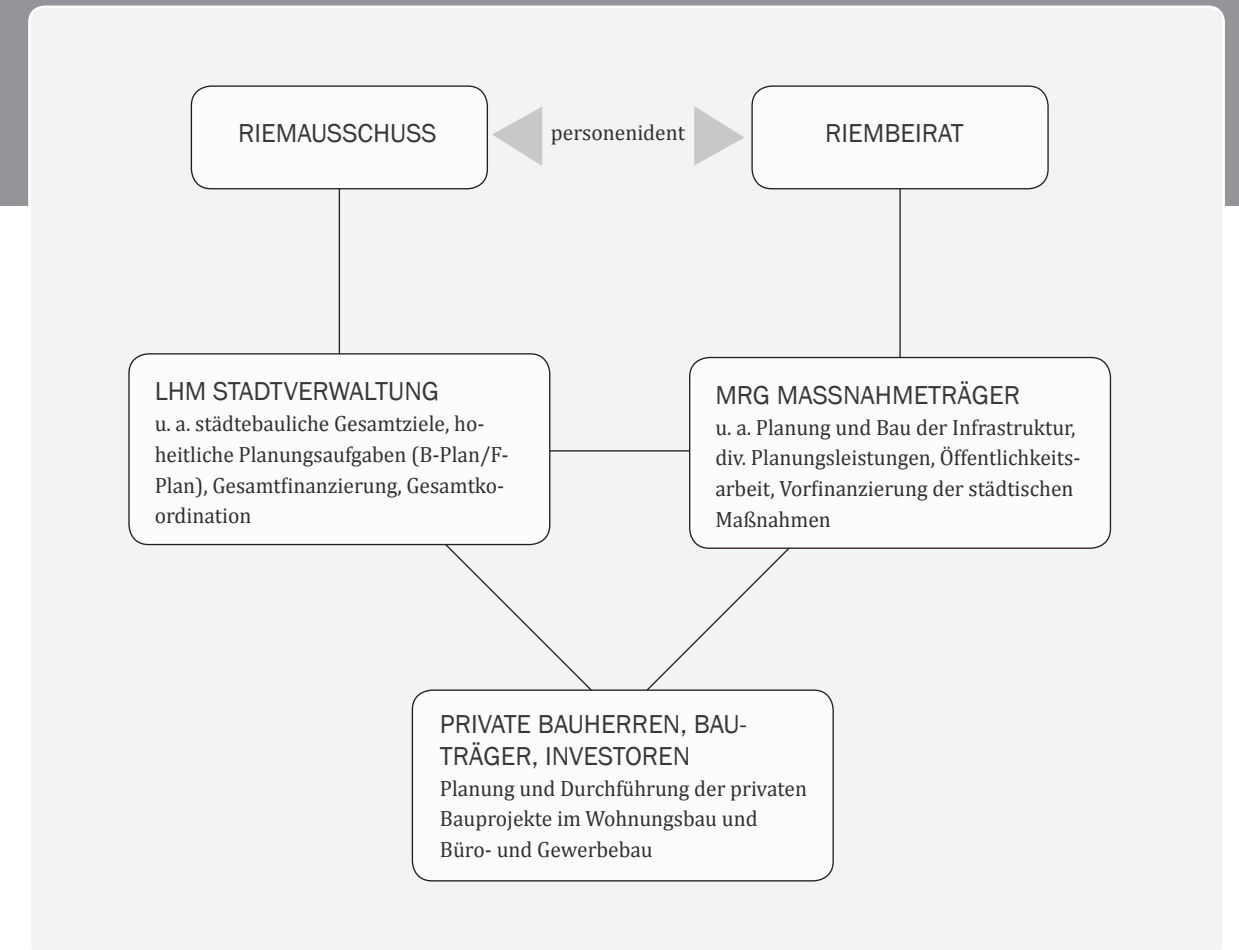


Abb. 97/1: Organigramm Messestadt Riem, eigene Darstellung nach Projektgruppe Messestadt Riem

- ✦ Der „Riem-Beirat“ wurde im Rahmenvertrag mit der MRG vereinbart. Dieses Gremium stellt eine Brücke zwischen dem Stadtrat einerseits und dem Maßnahmeträger andererseits dar. Ihm kommt die Funktion eines Aufsichtsrates zu: alle wesentlichen Geschäftsvorfälle sind diesem Gremium zur Zustimmung vorzulegen. Diesem Gremium gehören neben den 15 stimmberechtigten Mitgliedern aus den Reihen des Stadtrates auch Vertretungen der betroffenen Fachreferate und Vertreter der Gesellschafter der MRG an. Dieser Beirat hat sich als beschließendes und beratendes Organ in mehr als 150 Sitzungen (Stand 2009) bewährt.
- ✦ Die „Beratergruppe für Stadtgestaltung und Ökologie“ hat maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Stadtteils genommen. Sie ist seit 1995 eingerichtet, um die stadtgestalterischen und ökologischen Zielsetzungen auch in der Umsetzung zu gewährleisten und zu fördern. Die

Empfehlungen der Beratergruppe stießen in der Regel auf eine hohe Akzeptanz bei den Investoren und Bauträgern und wurden dementsprechend umgesetzt.

3.2.3 Planungsprozess

Erste Überlegungen zu Nachfolgenutzungen des Flughafengeländes wurden bereits Anfang der 80er-Jahre angestellt. Dabei wurden zunächst je ein Drittel Wohnbebauung, Gewerbenutzung und Grünflächen vorgesehen. Erst im Laufe der Jahre 1985 bis 1987 konkretisierte sich die Absicht, die Münchner Messe auf das Flughafengelände zu verlagern. Um diese Möglichkeit zu untersuchen, wurden im Oktober 1986 unabhängige Gutachter beauftragt. Im „Gutachterlichen Verfahren Riem“ wurde 1987 die Realisierbarkeit der Ansiedlung der Messe bestätigt und somit die Verlagerung der Messe nach Riem vom Stadtrat beschlossen (vgl. Bayern Zement, 1994, 6 f.).

Im Herbst 1988 begann das Raumordnungsverfahren für die „Entwicklungsmaßnahme Riem“, das mit der Auflage des Nachweises der Bewältigung des zusätzlich zu erwartenden Verkehrsaufkommens positiv abgeschlossen wurde (ebda.).

Im nächsten Schritt beschloss der Stadtrat die Auslobung eines offenen „städtebaulichen und landschaftsplanerischen Ideenwettbewerbs mit vertiefender Messeplanung“ mit EG-weiter Auslobung. Ziel dieses Wettbewerbes war es, ein schlüssiges städtebauliches Gesamtkonzept für die verschiedenen Nutzungsbereiche Wohnen, Gewerbe, Messe sowie Grün- und Freiflächen zu erhalten. Für ausgewählte Teilbereiche sollten weitere räumliche Konzepte und Funktionsnachweise mit Gestaltungsvorschlägen erbracht werden. Die zentralen Vorgaben des Wettbewerbes waren (ebda., 7 f.; 11):

- ✦ Grün- und Freiflächen im Ausmaß von 265,5 ha,
- ✦ Wohnbaugebiete von insgesamt 110 ha für ca. 6.000 Wohneinheiten,
- ✦ Gewerbeflächen von 80 ha für ca. 13.000 Arbeitsplätze,
- ✦ Messengelände von 65 ha sowie 3 ha als Parkfläche im Norden des Planungsgeländes,
- ✦ eine Sonderfreifläche als multifunktionale Fläche von 18 ha sowie
- ✦ die verkehrliche Erschließung des Gebietes durch einen Schnellbahnanschluss (S- oder U-Bahn) und durch Busverbindungen.

Insgesamt wurden 75 Arbeiten eingereicht. Davon wurden im Juli 1991 vom Preisgericht fünf Preise vergeben, acht weitere Arbeiten wurden angekauft. Der erste Preis ging an die Arbeitsgemeinschaft Frauenfeld und Partner. Deren Gesamtkonzept

wurde in weiteren Planungsschritten überarbeitet. Im Oktober 1991 wurde das Flächennutzungsplan-Änderungsverfahren auf der Grundlage der überarbeiteten Wettbewerbsergebnisse eingeleitet und der Flächenwidmungsplan im März 1994 vom Stadtrat beschlossen (ebda., 8).

Parallel zum Wettbewerbsverfahren waren Untersuchungen zur S- bzw. U-Bahn-Erschließung in Auftrag gegeben worden. Im Oktober 1991 wurde der U-Bahn-Ausbau durch den Stadtrat beschlossen. Die Infrastruktur sollte bis zur Verlagerung der Messe 1998 fertiggestellt sein (ebda.).

Gesondert zum Ideenwettbewerb wurde im Oktober 1991 ein Realisierungswettbewerb „Neue Messe München“ ausgeschrieben. Nach dem Abschluss des Bebauungsplanverfahrens 1994 wurde im Herbst des selben Jahres mit den Bauarbeiten begonnen (ebda.).

Die Wohn- und Gewerbeflächen sollten in insgesamt fünf Bauabschnitten realisiert werden. Für die erste Baustufe „Neurium-Mitte“ wurde 1993 ein zweistufiger Ideen- und Realisierungswettbewerb ausgeschrieben. Dieser diente gleichzeitig als Grundlage für den zu erstellenden Bebauungsplan. Die zweite Wettbewerbsstufe wurde dabei als kooperatives Verfahren durchgeführt, bei dem die Planungsteams und das Preisgericht in einem regelmäßigen Austausch standen (ebda.).

In weiterer Folge wurden zur Sicherung der Qualität zahlreiche städtebauliche und landschaftsplanerische Wettbewerbe, Realisierungswettbewerbe und Planungsworkshops durchgeführt; insgesamt waren es bisher an die 20 Wettbewerbe und eine Reihe an zusätzlichen Workshops. Im Sinne der



Abb. 99/1: Städtebauliches Gesamtkonzept Messestadt Riem; Landeshauptstadt München, MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH, 2011

1986 – Gutachterliches Verfahren Riem zur Realisierbarkeit der Ansiedlung der Messe

1987 – Grundsatzbeschluss zur Nachfolgenutzung des Flughafengeländes

1988 – Raumordnungsverfahren für die „Entwicklungsmaßnahme Riem“

1990 – Für die Entwicklung des Gesamtkonzeptes wird ein städtebaulicher und landschaftsplanerischer Ideenwettbewerb durchgeführt und im Juli 1991 juriert

1991 – Der U-Bahn-Ausbau wird durch den Stadtrat beschlossen

1992 – Am 17. Mai startet die letzte Maschine vom Flughafen München Riem

1993 – Durchführung eines zweistufigen städtebaulichen Wettbewerbs für den 1. Bauabschnitt

1994 – Der neue Flächenwidmungsplan wird vom Stadtrat beschlossen

1994 – Gründung der MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH

1995 – Für den Riemer Park wird ein weiterer landschaftsplanerischer Wettbewerb ausgeschrieben

1996 – Durchführung eines Städtebaulichen Wettbewerbs für den 2. und 3. Bauabschnitt Wohnen

1998 – Eröffnung der Neuen Messe München; die ersten Wohnungen im 1. Bauabschnitt werden bezogen

2004 – Evaluierung der Planungs- und Umsetzungsphase

2005 – Die Bundesgartenschau findet unter dem Titel „Perspektivenwechsel“ auf dem Gelände des Landschaftsparks in der Messestadt Riem statt

2006 – Der Riemer Park wird der Öffentlichkeit übergeben

2007 – Im 2. Bauabschnitt wird das Schulzentrum Messestadt Ost eröffnet

2010 – Geplante Fertigstellung des 2. und 3. Bauabschnitts

2012 – Geplante Fertigstellung des westlich anschließenden 4. Bauabschnitts

2014 – Geplante Fertigstellung des 5. Bauabschnitts als Arrondierung von Kirchtrudering

Abb. 99/2: Ablauforganisation Messestadt Riem; nach Landeshauptstadt München, 2011; Bayern Zement, 1994, 6-8

„Münchner Mischung“ wurde dabei versucht, durch unterschiedliche Wohnungsangebote (geförderter Mietwohnungsbau, München Modell und freifinanzierter Wohnungsbau) ein breites Spektrum an Bevölkerungsschichten anzusiedeln. So kann sich eine ausgewogene Bevölkerungsstruktur ergeben.

Durch die Bundesgartenschau 2005, welche unter dem Titel „Perspektivenwechsel“ auf dem Gelände des Landschaftsparks in der Messestadt Riem stattfand, wurde die Messestadt einem großen Publikum vorgestellt.

In den Jahren 2004/2005 erfolgte die Evaluierung der Planungs- und Umsetzungsphase. Sie bot sich nicht nur als Erfolgskontrolle, sondern ebenso als Entscheidungshilfe für zukünftige Planungen in der Messestadt an. Orientiert an den Grundgedanken und Leitlinien der „Perspektive München“ („kompakt-urban-grün“) wurden anhand von Indikatoren 20 Themenfelder bezüglich der Erreichung der genannten Planungsziele bewertet (vgl. Landeshauptstadt München, 2004).

3.2.4 Erkenntnisse und Besonderheiten

Christiane Thalgott, von 1992 bis 2007 Stadtbaurätin in München, legte im „Forum Zukunft Bauen“ bereits 1993 die Weichen für eine strategische und ökologische Siedlungsentwicklung in der Messestadt Riem: „Anzustreben sind Entwicklungen, die auch morgen noch tragfähig sind. ... Elemente einer an ökologischen Gesichtspunkten ausgerichteten Planung sind für mich die Rückholbarkeit und Korrigierbarkeit getroffener Entscheidungen. Eine einmal getroffene Entscheidung darf nicht zwanghaft eine ganze Kette von Folgen auslösen. Die Gefahr, dass sich Fehler in solchen Ketten potenzieren, ist zu groß. Auf städtebauliche Ebene

bezogen heißt dies auch, Raum zu lassen für nachträglich notwendige Anpassungen.“ Weiters sollte der Planungsprozess, vom Abriss über die Planung der Wohnungen so gestaltet sein, dass ökologische Gesichtspunkte Berücksichtigung finden und von vornherein beachtet werden. (Thalgott, 1994, 49 f.)

Dies bedeutet natürlich auch, dass bei der Konzeption von komplexen Entwicklungsvorhaben auf Stadtteil- und Quartiersebene ein erhöhter Planungsaufwand in Form einer teamorientierten Planung notwendig ist. Der anfänglich höhere Aufwand, der auch die Wahl- und Optimierungsfreiheit erhöht, wird jedoch auf langer Sicht durch die geringeren Bewirtschaftungskosten und robustere Entscheidungen mehr als wettgemacht – siehe Abb. 101/1 (vgl. Landeshauptstadt München, 1998, 10).

Eine der wesentlichen Erkenntnisse aus dem Projekt Messestadt Riem ist daher jene, dass es zielführend ist, in die Planung zu investieren. Es ist eine Besonderheit dieses Projektes, dass die Projektkoordination („Projektgruppe Messestadt Riem“) seitens der Verwaltung von Anfang an bis in die Umsetzung hindurch präsent ist. Die Entwicklungen stehen unter permanenter Beobachtung seitens der planenden Verwaltung der Stadt und dadurch kann rasch auf etwaige Änderung von Rahmenbedingungen reagiert werden. Planung wird in diesem Fall nicht als etwas Abgeschlossenes, sondern als permanenter Prozess betrachtet. (Wilhelm, 2011)

Als weitere Pionierleistung (für die damalige Zeit) kann das privatrechtliche Trägermodell, das für die Realisierung des Projektes Messestadt Riem entwickelt wurde, gesehen werden. Ziel dabei war es, die Finanzierung außerhalb des Haushaltes der Stadt

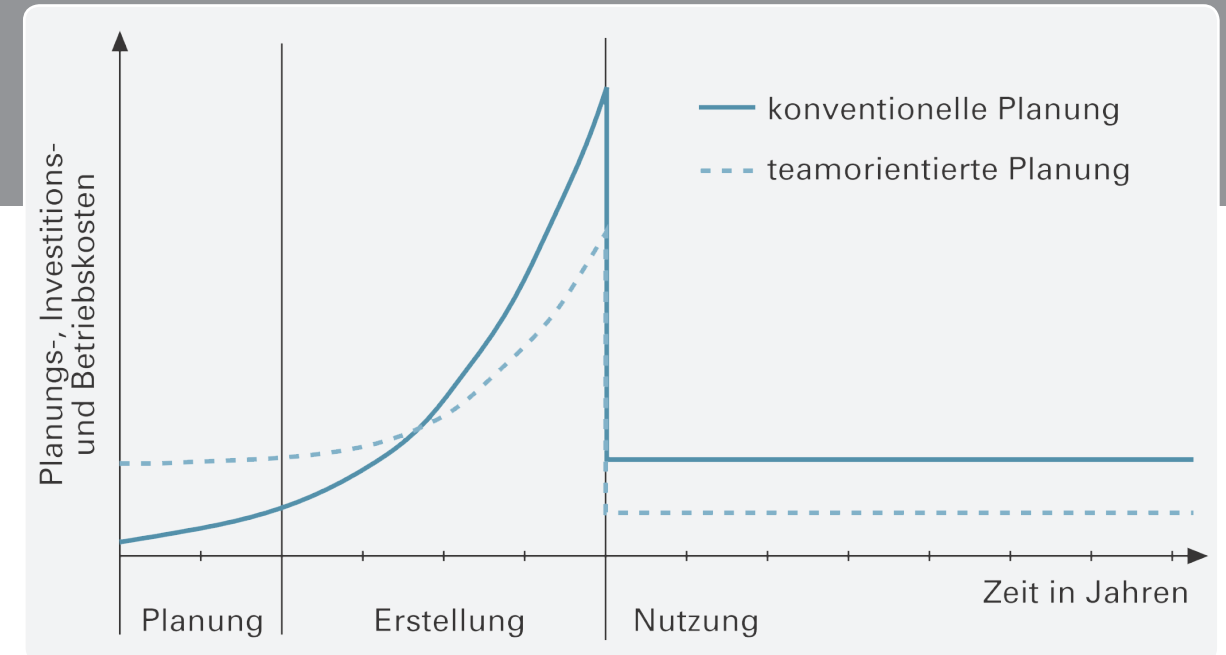


Abb. 101/1: Vergleich teamorientierte/konventionelle Planung; Landeshauptstadt München, 1998, 10

München zu gewährleisten, jedoch gleichzeitig die kommunalen Steuerungseinflüsse weitestgehend zu wahren. Nach der europaweiten Ausschreibung erhielt eine Bietergruppe um die Bayerische Landesbank den Zuschlag für die private Maßnahmeträgerschaft. Nach der inzwischen mehr als 15-jährigen Laufzeit der Maßnahmeträger München GmbH (MRG) kann festgehalten werden, dass sich das Modell bewährt hat (vgl. Landeshauptstadt München, 2009, 25).

Ebenso bewährt hat sich die kooperative Durchführung von Wettbewerbsverfahren, wo in der zweiten Stufe die Planungsteams und das Preisgericht in einem regelmäßigen Austausch stehen. Dies ist zwar arbeitsintensiver, lässt aber weitaus mehr Spielräume, um auch neue, im Verlauf des Verfahrens auftretende Fragestellungen zu beantworten. Der regelmäßige Austausch und die Bewertung von Zwischenschritten steigert die Effektivität hinsichtlich der Ergebnisse.

Dass es trotz der enormen Größenordnung der Entwicklungsmaßnahme bisher zu keinen nennenswerten Störungen im Programmablauf kam, belegt die sorgfältige Vorbereitung, Planung und

Realisierung des Projektes auf Seiten aller Beteiligten. Es ist auch gelungen, die erforderliche Infrastruktur so zu planen und zu bauen, dass sie den neuen Bewohnerinnen und Bewohnern von Anfang an zur Verfügung gestanden ist (vgl. Landeshauptstadt München, 2009, 39).

Nicht nur zahlreiche nationale und internationale Preise und Auszeichnungen lassen auf eine hohe Planungs- und Gestaltungsqualität schließen, sondern auch die Lebendigkeit und Vielfältigkeit, die vor Ort sichtbar ist.

3.3 ASPERN – DIE SEESTADT WIENS

Die Seestadt Aspern ist mit 240 ha das größte Entwicklungsvorhaben der Stadt Wien. Auf dem ehemaligen Flugfeld Aspern soll in den nächsten Jahren und Jahrzehnten ein neuer urbaner, eigenständiger Stadtteil entstehen.

Derzeit befindet sich die Seestadt am Beginn der Umsetzung. Bis 2017 soll der erste Bauabschnitt entwickelt sein, bis 2030 ist die Fertigstellung der Gesamtmaßnahme geplant. Die Zukunft wird zeigen, ob die Instrumente und Strategien erfolgreich waren oder ob die ambitionierten Ziele eine Wunschvorstellung bleiben.

Die Markenbotschaft „Das ganze Leben“ vereint Anspruch und Vision der Entwicklung der Seestadt Aspern. Die Werte beziehen sich auf etablierte Grundsätze der europäischen Stadt: Kompaktheit, kurze Wege, Nutzungsvielfalt, Kleinteiligkeit und das Prinzip der Öffentlichkeit. Gegensätze miteinander zu verbinden, Raum für Arbeit und Freizeit, für Freiraum und Stadtraum etc. gleichermaßen zu schaffen ist ehrgeiziges Ziel in der Seestadt Aspern: „Aspern ist die Stadt für den Lebensstil des 21. Jahrhunderts. Sie schafft den Ausgleich zwischen privaten Wünschen und beruflichen Ansprüchen, zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung – und damit ein Leben in Balance“ (vgl. Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 16).

Die Grundpfeiler dieser Entwicklung wurden im Wiener Stadtentwicklungsplan 2005 (STEP 05) definiert: In Aspern soll ein „zukunftsweisender eigenständiger, dicht bebauter, urbaner Stadtteil

entstehen, vornehmlich im Stadtionsumfeld der U2“ (Stadt Wien, 2005, 217). Zielgruppe sind die „alten und neuen Wienerinnen, die die urbane Qualität ähnlich der Gründerzeitviertel zu schätzen wissen“. (Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 10)

Um dies zu verwirklichen, wurde die „Wien 3420 Aspern Development AG“ als Tochtergesellschaft der Eigentümer für die Entwicklung und Verwertung von „aspern Die Seestadt Wiens“ gegründet. Sie sieht sich als Impulsgeberin, die zukunftsweisende Lösungen fördert und ermöglicht.

Das Areal des Flugfelds Aspern liegt nördlich der alten Ortskerne von Aspern und Eßling im 22. Wiener Gemeindebezirk. Südlich des Entwicklungsgebietes liegt das Werksgelände von General Motors. Es trennt mit seiner rund 800 m langen Produktionshalle das Areal von den beiden Siedlungszentren räumlich und funktionell ab. Im Norden wird das Areal von der Bahnverbindung Wien–Marchegg–Bratislava begrenzt. Der Stadtteil umfasst 240 ha. Das Flugfeld Aspern ist derzeit nahezu unbebaut (vgl. Stadt Wien, 2007, 12; Wien 3420 AG, 2011).

Die Seestadt Aspern soll nach dem Endausbau etwa Raum für 20.000 EinwohnerInnen (in 8.500 Wohneinheiten) und 20.000 Beschäftigte (davon 15.000 im Büro- und Dienstleistungssektor und 5.000 Arbeitsplätze im Produktions- und Gewerbebereich) bieten. Im Zentrum befindet sich ein etwa 9 ha großer Park mit einem 5 ha großen See. Für den öffentlichen Raum sind bis zu 50 % der Fläche vorgesehen. Alle wichtigen Knotenpunkte sind in rund 30 Minuten erreichbar: Innenstadt Wien und Bratislava, Flughäfen Wien und Bratislava, Hauptbahnhof und Hafen Wien.



Abb. 103/I: Nutzungen Seestadt Aspern; Wien 3420 AG

Die Verkehrsinfrastruktur besteht aus U-Bahn (U2 Aspernstraße, U2 Flugfeld), Schnellbahn (Bahnhof S80/R80 bis 2015), ÖBB-Linie (Wien–Bratislava), Autobahn (Anbindung A 23 und B 3 bis 2015) und Straßenbahn bis 2013. Besonders hervorzuheben ist auch die Nahelage zu bedeutenden Natur- und Erholungsräumen wie die Donau-Auen oder das Marchfeld (ebda.).

Die Bruttogeschoßflächen im Bauland belaufen sich auf 850.000 m² Wohnen, 950.000 m² im Büro- und Dienstleistungssektor, 200.000 m² im Produktions- und Gewerbebereich sowie 200.000 m² für Forschung und Entwicklung, Bildung und soziale Infrastruktur (vgl. Wien 3420 AG, 2011a).

Zur Erzeugung eines urbanen Charakters wird auch eine relativ hohe bauliche Dichte angestrebt. Diese liegt für das gesamte Flugfeld etwa bei 2,2 (Bruttogeschoßfläche bezogen auf Nettobauland). Relativ geringe Dichten sind im Osten des Areals im Bereich der gewerblichen Nutzung und im Südosten bei forschungsnahen Einrichtungen geplant. Hier wird eine hallenartige Gebäudestruktur für großflächige Nutzungen entstehen. Auch die Wohnbebauung am westlichen Grünzug weist eine relativ geringe Dichte zwischen 1,1 und 1,5 auf. Mit zunehmender Nähe zur Ringstraße und zum Zentrum steigt die Dichte der Baufelder an und erreicht Werte von 1,8 bis 2,5 – situations- und nutzungsbedingt auch bis zu 3,0. Besonders hohe Dichten weisen die Baublöcke im Norden des Gebiets und die Blöcke, in die die U-Bahn-Trasse integriert ist, auf. (Stadt Wien, 2007, 82–84)

Die Gebäudehöhe bei Wohnbauten reicht von zwei bis sieben Geschoßen. Höhere Gebäude sind meist an Straßen mit besonderer Gestaltung anzutreffen.

Entlang der Einkaufsstraße, am nördlichen Seeufer und an einigen Abschnitten der Ringstraße werden die Gebäude sechs bis neun, punktuell sogar bis zwölf Geschoße hoch werden. (ebda.)

3.3.1 Eigenschaften und Charakter

Die Wien 3420 AG hat Werte festgeschrieben, um diese für sich selbst und PartnerInnen der Entwicklung verbindlich zu machen. Sie charakterisieren die möglichen Eigenschaften der zukünftigen Seestadt und sind gleichermaßen ein Qualitätsversprechen (Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 8–21):

- ✦ **Urbanität:** Menschen mit unterschiedlichen Lebensstilen, hochwertige städtische Funktionen wie U-Bahn, kulturelle Einrichtungen, Dienstleister und Einkaufsmöglichkeiten etc.
- ✦ **Freier Raum:** ruhige, private Freiräume sowie aktive lebendige und robuste Zonen.
- ✦ **Vorrang für Fußgänger:** ein Verkehrskonzept, das den Fußgänger als Maßstab in den Mittelpunkt stellt.
- ✦ **Nutzungsmischung und Vielfalt:** Wohnen, Arbeiten, Lernen, Einkaufen und Freizeit sollen auf engem Raum erfolgen.
- ✦ **Kleinteiligkeit:** Kleinteilige Gebäude und abwechslungsreiche Nutzungseinheiten, Variation, Vielfalt und spannende Räume.
- ✦ **Kreativität und Offenheit:** Offenheit und kooperative Planung auf Grundlage klarer Spielregeln.
- ✦ **Gemeinsames Engagement:** Mehrwert durch gemeinsam genutzte Einrichtungen und attraktive Grün- und Freiräume.
- ✦ **Nachhaltigkeit:** Ressourcenschonender Umgang, um Chancen für kommende Generationen zu wahren. Sowohl ökologische Bauweisen als auch energetische Optimierung.



Abb. 105/1: Das Flugfeld Aspern heute, Luftbild von Nordwesten; Wien 3420 AG, Foto: LBS Redl



Abb. 105/2: Modellfoto des Masterplans von Südwesten; Stadt Wien, 2007, 31

Als wesentlich für die erfolgreiche Entwicklung der Seestadt Aspern wurden die umfassende Beteiligung unterschiedlichster Akteure und die Weiterentwicklung der planerischen Instrumente zur Qualitätssicherung erkannt. Auf der Beteiligungsebene wurden neben den üblichen Beteiligungsformaten „ExpertInnen vor Ort“ nominiert, die intensiv in den Entwurfsprozess mit einbezogen wurden.

Als fachliches Diskursformat hat sich das „aspern citylab“ etabliert. Dies ist eine interdisziplinäre Dialogplattform, die eine möglichst breite Kommunikation zwischen ExpertInnen und der interessierten Öffentlichkeit ermöglichen soll. Die Ergebnisse dieses Diskurses dienen der fachlichen Konkretisierung und Erweiterung von städtebaulichen Strategien bzw. Maßnahmen.

Zur Qualitätssicherung wurde der Aspern-Beirat als unabhängiges, beratendes Gremium der Wien 3420 AG gegründet. Durch Einbringung von Ideen und kritische Reflexion werden die Qualitätsansprüche der Seestadt bis auf Projektebene sichergestellt. (Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 117)

Dadurch, dass sämtliche Grundstücke in der Seestadt durch die Wien 3420 AG einer Verwertung zugeführt werden, ergeben sich neben den ansonsten üblichen Instrumenten der Bebauungs- und Flächenwidmungsplanung weitere Möglichkeiten der Qualitätssicherung. So kann über den Prozess der Projektauswahl und -begleitung sowie über Bebauungsleitfäden vertraglich in die Projektumsetzung eingegriffen werden.

Die instrumentelle Vielfalt und Kreativität, mit der versucht wird, Qualitäten in der Seestadt Aspern zu erzeugen und über die Zeit hin zu sichern, macht

dieses Entwicklungsvorhaben zu einem spannenden Lernprozess, nicht nur für PlanerInnen. Rudolf Scheuvs, Mitglied des Qualitätssicherungsbeirates, bringt den Charakter des Projektes auf den Punkt: „Mit der Entwicklung der Seestadt aspern muss die Chance genutzt werden, Bewährtes zu hinterfragen, Neues zu erproben und innovative Wege der Standortentwicklung und des Quartiersmanagements zu erschließen. Notwendig wird eine ausgewogene Balance zwischen der bewährten Planungspraxis, qualifizierten Konventionen und experimentellen Lösungsansätzen – gerade auch in Fragen des Instrumenteneinsatzes und des Managements von anstehenden Umsetzungs- und Qualitätssicherungsprozessen.“ Qualitätssicherung wird dabei als „kooperativer Lernprozess“ gesehen, denn „gerade ein so großes Stadtentwicklungsprojekt verlangt eine besondere Verfahrenskreativität und die Komposition maßgeschneiderter kooperativer Prozesse und Organisationsstrukturen, die sich kaum mit eingefahrenen Routinen bewältigen lassen“. (Scheuvs, 2010, 120 f.)

3.3.2 Organisationsstruktur

Im Jahr 2004 wurde eine gemeinsame Tochtergesellschaft der Grundstückseigner, die Wien 3420 Aspern Development AG, gegründet. Sie wird so lange bestehen, bis die Liegenschaften an Investoren übergeben sind. Danach wird die Einrichtung eines Quartiersmanagements angestrebt. Die Wien 3420 AG betreibt neben der Akquisition von PartnerInnen und der Verwertung von Flächen auch das Standortmarketing und -branding. In enger Kooperation mit ihren PartnerInnen treibt die Wien 3420 AG die städtebauliche Planung, die Flächenwidmung und die infrastrukturelle Erschließung voran. Eigentümer der Wien 3420 AG sind die GELUP GmbH zu 73,4 % (Tochtergesellschaft der

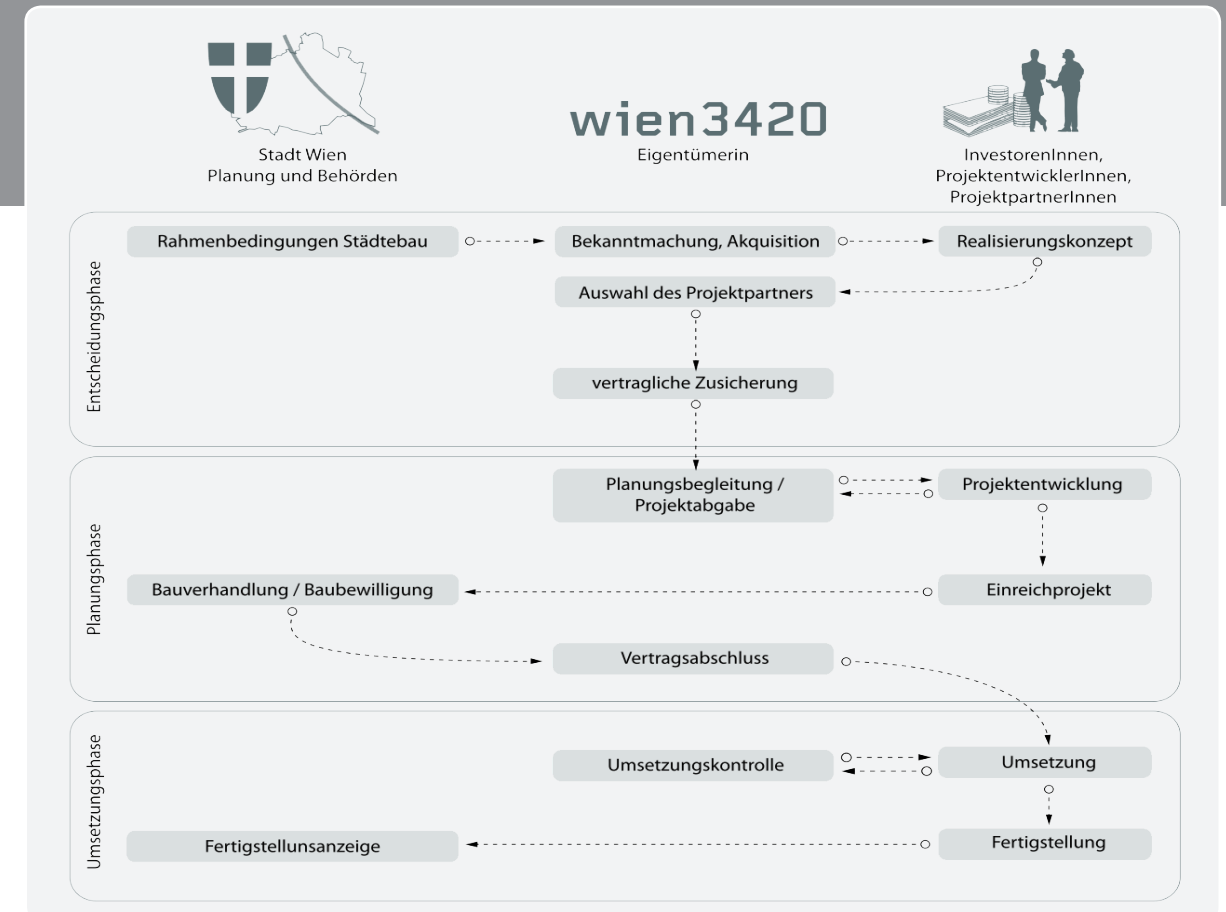


Abb. 107/1: Organigramm Qualitätssicherung, Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 114

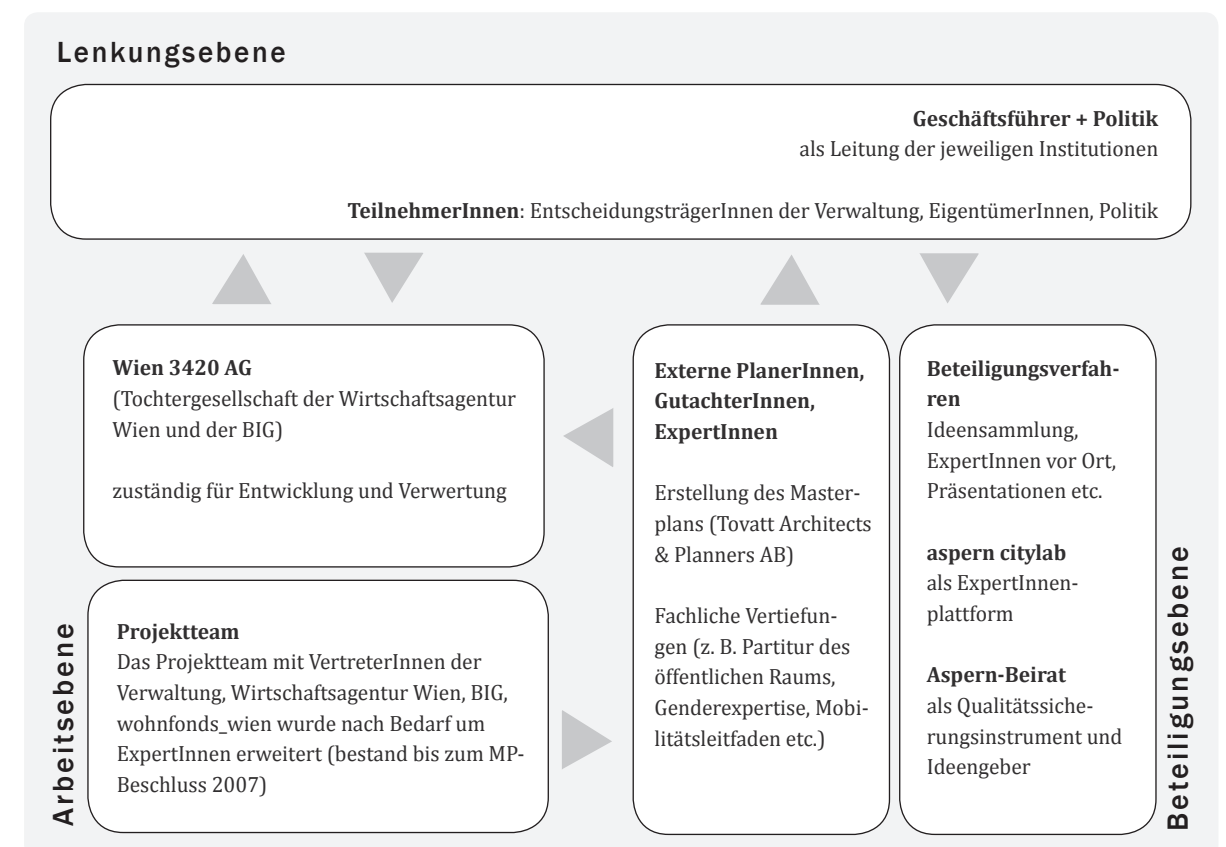


Abb. 107/2: Organisationsstruktur der Planungsorganisation „Seestadt Aspern“; eigene Darstellung nach Scheuvs, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 64

Wirtschaftsagentur Wien, der VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Städtische Versicherung AG und der Bausparkasse der österreichischen Sparkassen Aktiengesellschaft) sowie die Bundesimmobilien-gesellschaft BIG zu 26,6 %. (Wien 3420 AG, 2011a)

Neben der Wien 3420 AG bestand bis zum Be-schluss des Masterplans 2007 auch ein Projekt-team der Stadt Wien (Leitung: Magistratsabtei-lung 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung Süd-Nordost). Darin beteiligt waren VertreterInnen der Verwaltung, der Wirtschaftsagentur Wien, der Bundesimmobilien-gesellschaft und des wohn-fonds_wien. Dieses Team wurde nach Bedarf um externe ExpertInnen erweitert.

Derzeit ist die Planungsabteilung der Stadt Wien über die Zielgebietskoordination sowie über die formellen Planungsverfahren an der städtebaulichen Entwicklung beteiligt. Zur kontinuierlichen Qualitätssicherung wurde von der Wien 3420 AG ein Beirat eingerichtet, der die Entwicklungsgesellschaft hinsichtlich Einzelprojekte sowie zur Gesamtentwicklung berät.

3.3.3 Planungsprozess

Die Geschichte des Flugfeldes Aspern beginnt mit der Errichtung des Wiener Flughafens im Jahr 1912. 1920 wurde der Flughafen weiter ausgebaut und zählte zu den am besten ausgestatteten Europas. Die Umnutzung des Flugplatzes begann mit der Schließung des Sportflugplatzes im Jahr 1977. 1980 wurde mit dem Abbruch des Flughafenhauptgebäudes und des Kontrollturmes begonnen. Im Jahr 1982 eröffnete an deren Stelle am südlichen Rand des Flugfeldes das General Motors Werk. General Motors hatte für ein symbolisches Entgelt einen Nutzungsvertrag mit der Republik Öster-

reich abgeschlossen. Diese Option auf das gesamte Gelände bestand bis ins Jahr 1992. Als sich herausstellte, dass General Motors nur eine Bruchteil der Fläche des gesamten Flugfeldes benötigt, verkauft GM 1991 etwa drei Viertel des Geländes an den Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF).

Durch diese Maßnahme konnte der Erhalt des GM-Standortes in Wien gesichert werden. 1992 wurde von der Stadt Wien und dem Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) unter Begleitung eines internationalen und interdisziplinären Beirats für die Stadtentwicklung ein städtebauliches Expertenverfahren durchgeführt. Aus insgesamt sechs Beiträgen empfahl die Jury das Konzept „Urbane Partitur“ von Architekt Rüdiger Lainer zur Weiterbearbeitung. Es sah Wohnungen und soziale Infrastruktur für rund 10.000 bis 12.000 EinwohnerInnen, eine Gewerbezone für rund 6.000 Arbeitsplätze sowie ein großzügiges Grünraum-system vor. Dieses Konzept wurde aufgrund fehlender infrastruktureller Vorleistungen nicht realisiert. (Stadt Wien, 2007, 10–12, Schönfeld, 2010, 2–7)

Ab 2001 wurde im Rahmen der strategischen Umweltprüfung für den Entwicklungsraum Nordosten Wiens (SUPerNOW) auch die Entwicklung des Flugfeldes erneut diskutiert. Das Projektteam zum Flugfeld Aspern hat sich bei der Konzeption der Prozessgestaltung dazu entschlossen, die Bevölkerung bereits vor Erarbeitung der Ausschreibungsunterlagen für ein städtebauliches Verfahren in den Planungsprozess mit einzubeziehen. Im März 2004 wurden an rund 6.000 Haushalte im unmittelbaren Umfeld des Flugfeldes Aspern per Post Informationsfolder versandt, die auch einen Fragebogen enthielten, um Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen abzufragen. Im Rahmen der Präsentation der Ergebnisse der Bürgerbefragung



Abb. 109/1: Die Genese einer Stadt; Stadt Wien, 2007
 oben links: Das Projekt von Architekt Rüdiger Lainer aus dem Jahr 1992
 oben rechts: Skizze Johannes Tovatt
 unten links: Städtebaulicher Wettbewerb
 unten rechts: Masterplan

wurden drei „ExpertInnen vor Ort“ nominiert, die fortan aufgrund der Ortskenntnis und Verbundenheit mit dem Raum Aspekte der Alltagstauglichkeit in die Bearbeitung einbringen sollten (vgl. Stadt Wien, 2007, 17).

Basierend auf den Grundzügen des Entwicklungsprogramms wurde in einem zweistufigen Verfahren (Verhandlungsverfahren mit vorheriger EU-weiter Bekanntmachung) ein Planungsteam für die Masterplanung ausgewählt. Die erste Stufe (ab November 2004) diente der Auswahl von geeigneten BewerberInnengemeinschaften. In der zweiten Stufe wurden zehn ausgewählte BieterInnengemeinschaften eingeladen, einen Lösungsvorschlag für die städtebauliche Entwicklung des ehemaligen Flugfelds zu entwickeln und diesen gemeinsam mit einem Angebot für die Masterplanungsleistung einzureichen. Die abgegebenen Lösungsvorschläge wurden nach fachlicher Vorprüfung im November 2005 von den Planungsteams einer Bewertungskommission (Vorsitz: Arch. Prof. Carl Fingerhuth) vorgestellt und anschließend von dieser anhand der Zuschlagskriterien beurteilt (ebda., 18).

Anfang 2006 wurden das Büro Tovatt Architects & Planners gemeinsam mit N+ Objektmanagement beauftragt, mit der Entwurfsarbeit zu beginnen. Der Masterplan wurde vom Wettbewerbssieger in periodischer Abstimmung mit dem PlanerInnenteam in drei Workshops mit Beteiligung von Fachleuten aus dem Magistrat, den „ExpertInnen vor Ort“, der Wiener Umwelthanwaltschaft und der Bezirksvorstehung entwickelt. Zahlreiche externe Stakeholder wie ÖBB, ASFINAG und die U-Bahn-Planungsgruppe wurden hinzugezogen. Parallel zur Masterplanentwicklung fanden mehrere Begleitplanungen zu Themen wie Verkehr,

Grünraumentwicklungen, Gender Mainstreaming, Geothermie etc. statt. Der erste Vorentwurf des Masterplans wurde im Mai 2006 präsentiert. Die Beschlussfassung des Masterplans erfolgte am 25. Mai 2007 im Wiener Gemeinderat (vgl. Schönfeld, 2010, 29).

Der Masterplan ist dabei als planerischer Ausgangspunkt zu verstehen, der in der Zukunft konkretisiert, ergänzt und verbessert werden kann und soll. Er ist Grundlage für Ziel- und Qualitätsvereinbarungen, weitere Planungsverfahren zur Konkretisierung von Entwicklungsbereichen und Projekten, dient für die frühzeitige Ausgestaltung von Grünräumen und Grünverbindungen, der Planung und Ausbau der technischen Infrastruktur und der Flächenwidmungs- und Bebauungspläne (vgl. Stadt Wien, 2007, 9).

Im Dezember 2007 wurde ein eigens für die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengesetztes Team beauftragt. Die UVP wurde in zwei von einander abgegrenzten Teilgebieten und zeitlich versetzt durchgeführt. Grund dafür ist der lange Entwicklungshorizont. Daher beschränkt sich die Städtebau-UVP auf den südlichen Teil, der bis 2017 umgesetzt sein soll. Der UVP-Bescheid für dieses Gebiet erlangte im Juni 2010 Rechtskraft.

Im April 2008 startete der Wettbewerb zum „Handbuch öffentlicher Raum“. Dieser wurde am 10. Oktober 2008 zugunsten des dänischen Architekturbüros Gehl Architects entschieden. Beteiligt waren 27 nationale und internationale, interdisziplinär zusammengesetzte Teams. Parallel dazu begann im September 2008 der „Mobilitätsprozess“ zur Erarbeitung eines Mobilitätsleitfadens mit

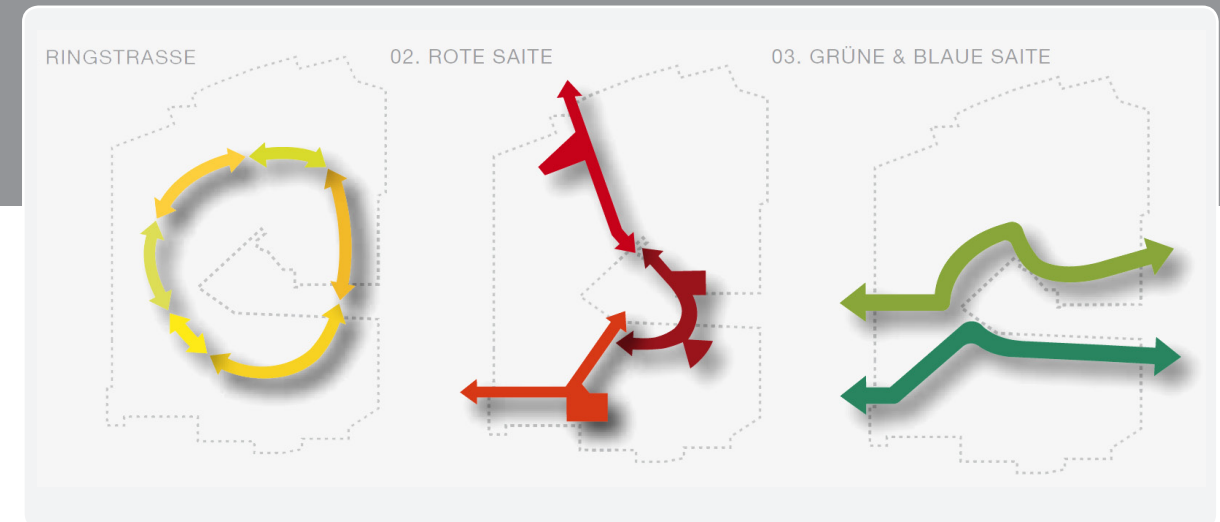


Abb. 111/1: Drei Strategien für den öffentlichen Raum; Gehl Architects, 2009, 22

- 1977 – Schließung des Flugplatzes
- 1982 – Eröffnung des General Motors Werks
- 1991 – Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) kauft einen Großteil des Geländes
- 1992 – ExpertInnenverfahren zur städtebaulichen Entwicklung des Flugfeldes (1. Preis: Rüdiger Lainer)
- Okt. 2001 bis März 2003 – SUPerNOW (Strategische Umweltprüfung Entwicklungsraum Nordosten Wiens)
- März 2004 – BürgerInnenbefragung
- Ende 2004 – zweistufiges Verhandlungsverfahren mit vorheriger EU-weiter Bekanntmachung zur Entwicklung des Masterplans
- Jan. 2006 – Tovatt Architects & Planners erhalten den Zuschlag
- Mai 2007 – Gemeinderat beschließt Masterplan
- Sept. 2007 – Eröffnung des Infopoints und Beginn des Markenbildungsprozesses
- Dez. 2007 bis Juni 2010 – Städtebau-UVP für den Teilbereich Aspern Süd
- 2008 – Wettbewerb „Handbuch öffentlicher Raum“ (Gewinner: Gehl Architects)
- Dez. 2008 – Wettbewerbsausstellung „Handbuch öffentlicher Raum“
- Sept. 2008 – Start der Erarbeitung des Mobilitätsleitfadens
- Feb. bis Mai 2009 – Weiterentwicklung des Wettbewerbsbeitrages zur „Partitur des öffentlichen Raumes“
- Okt. 2009 – Präsentation der „Partitur des öffentlichen Raumes“
- Jan./Feb. 2009 – Start des Wettbewerbs zur Gestaltung des Seeparks
- Frühjahr 2010 – Spatenstich zum Aushub des Sees, UVP, Flächenwidmungs- und Bebauungsplan für den ersten Bauabschnitt
- Herbst 2010 – Bauträgerwettbewerbe
- Frühjahr 2001 – Impulsprojekt Technologiezentrum „aspern IQ“
- 2012 – erste BewohnerInnen besiedeln die Seestadt
- 2013 – Eröffnung der U-Bahn-Stationen
- bis 2017 – Fertigstellung der ersten Etappe im Süden
- bis 2022 – Fertigstellung der zweiten Etappe
- bis 2030 – Fertigstellung der Gesamtmaßnahme

Abb. 111/2: Ablauforganisation Seestadt Aspern; nach Gehl Architects, 2009, 122 f.; Stadt Wien, 2007, 10–12

einer Serie von Workshops. Im Jahr 2012 sollen erste BewohnerInnen die Seestadt besiedeln. Bis 2017 ist die Fertigstellung des ersten Bauabschnittes im Süden des Areals geplant. Bis 2030 soll die Gesamtmaßnahme Seestadt Aspern umgesetzt sein (vgl. Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 44).

3.3.4 Erkenntnisse und Besonderheiten

Eine Entscheidung über eine Standortentwicklung wie die Seestadt Aspern wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Darunter fallen u. a. ökonomische Rahmenbedingungen (Eigentum, Verfügbarkeit), gesamtstädtische und überregionale Zielsetzungen, übergeordnete Infrastrukturprojekte, lokale strukturelle Zusammenhänge (Charakteristik des Standortes, Konflikte, räumliche Beziehungen, ...) sowie nicht zuletzt internationale Entwicklungen wie demografischer Wandel, Standortkonkurrenz, Marktdynamiken etc. (vgl. Schönfeld, 2010, 2).

Bei der Entwicklung der Seestadt Aspern waren vor allem zwei Aspekte ausschlaggebend: Die Stadt Wien besaß zum einen durch den Ankauf des General-Motors-Areals von 1991 zur Erhaltung des GM-Standortes immense Flächen. Zum anderen wurde in der strategischen Umweltprüfung für den Entwicklungsraum Nordosten Wiens (SUPERNOW) aus dem Jahr 2001 im Zuge von Infrastrukturausbauten ein Potenzial für den Standort Seestadt Aspern als urbanes Zentrum im 22. Bezirk erkannt.

Als Schlüssel für die Entwicklung dieses urbanen Stadtteils gilt ein intakter öffentlicher Raum. Wesentlich sind daher die Fragen nach der Erdgeschoßnutzung und die Frage nach dem Mobilitätsverhalten. Dem öffentlichen Verkehr wird im Projekt „Seestadt Aspern“ im Vergleich zum

motorisierten Individualverkehr der Vorrang eingeräumt. Geplant sind großzügige Abstellanlagen für Fahrräder bei den U-Bahn-Stationen, eine flächendeckende Parkraumbewirtschaftung, Puffer-Parkplätze im Randbereich um die Parkplatzsuche innerhalb des Quartiers zu vermeiden, Shared-Space-Lösungen sowie die Reduktion der Stellplatzpflicht von einem Stellplatz (lt. Wiener Garagensetz) pro Wohneinheit auf 0,7. Die Bau-träger sollen in weiterer Folge verpflichtet werden, einen Teil der reduzierten Stellplatzverpflichtung in einen „Mobilitätsfonds“ einzubezahlen, woraus Maßnahmen für den nichtmotorisierten Verkehr gefördert werden können. Die Stellplätze für die Wohnungen sollen ferner nicht in darunterliegenden Tiefgaragen hergestellt werden, sondern in fußläufig erreichbaren „Sammelgaragen“. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, den öffentlichen Raum zu aktivieren und fußgänger- und radfahrerfreundliche Straßenräume zu etablieren (vgl. Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 42–53).

Eine Besonderheit am Projekt Seestadt Aspern stellt das vielfältige Instrumentarium zur Qualitätssicherung dar. In „Bebauungsleitfäden“ und „Leitplänen“ werden neben öffentlich-rechtlichen auch privatrechtliche Festlegungen getroffen. Beispielsweise wird durch eine geringere Geschosflächenkennzahl (GFZ), als die Bauklasse zulassen würde, die Möglichkeit geschaffen, Raumhöhen flexibel zu handhaben. Dadurch entstehen Höhengsprünge, die aus stadtplanerischer Sicht eine Belebung des Fassadenbildes und die Möglichkeit für verschiedene Nutzungen bieten. Vorgeschriebene Raumhöhen von fünf Metern im Sockelbereich sowie eine eigene Gesellschaft zur Vermietung und Verwaltung der Geschäftszonen sollen dezentrale Gewerbenutzungen fördern (ebda., 80–89).

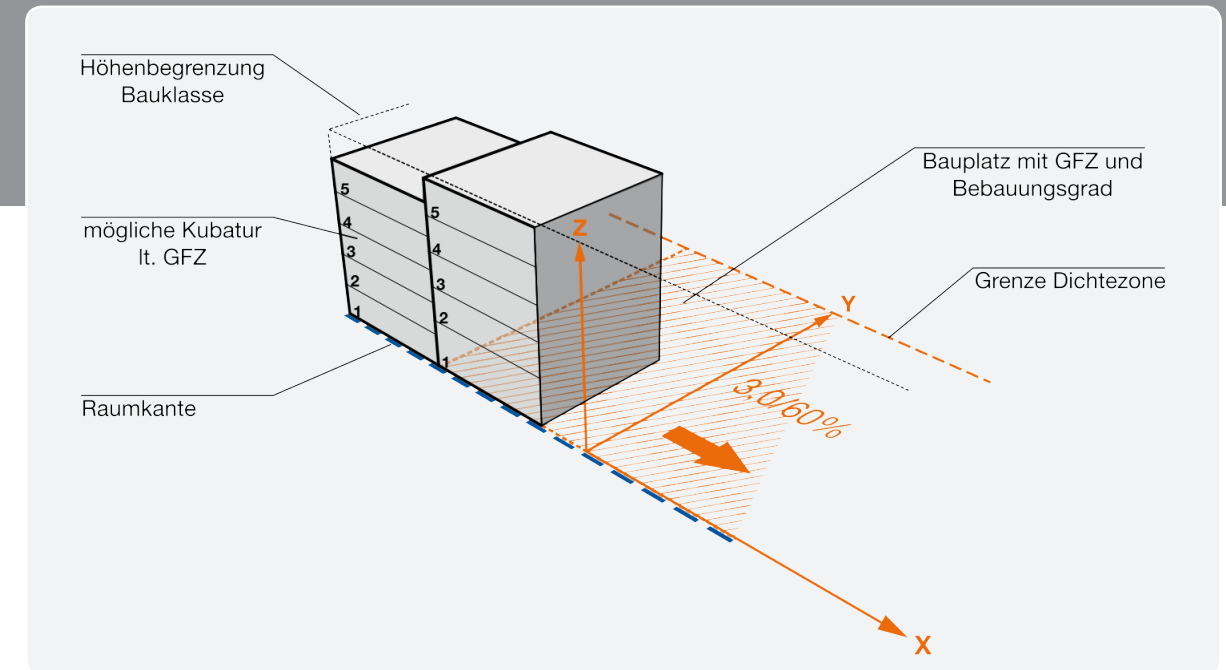


Abb. 113/1: Das System der Instrumente zur Baukörperregulierung; Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 86

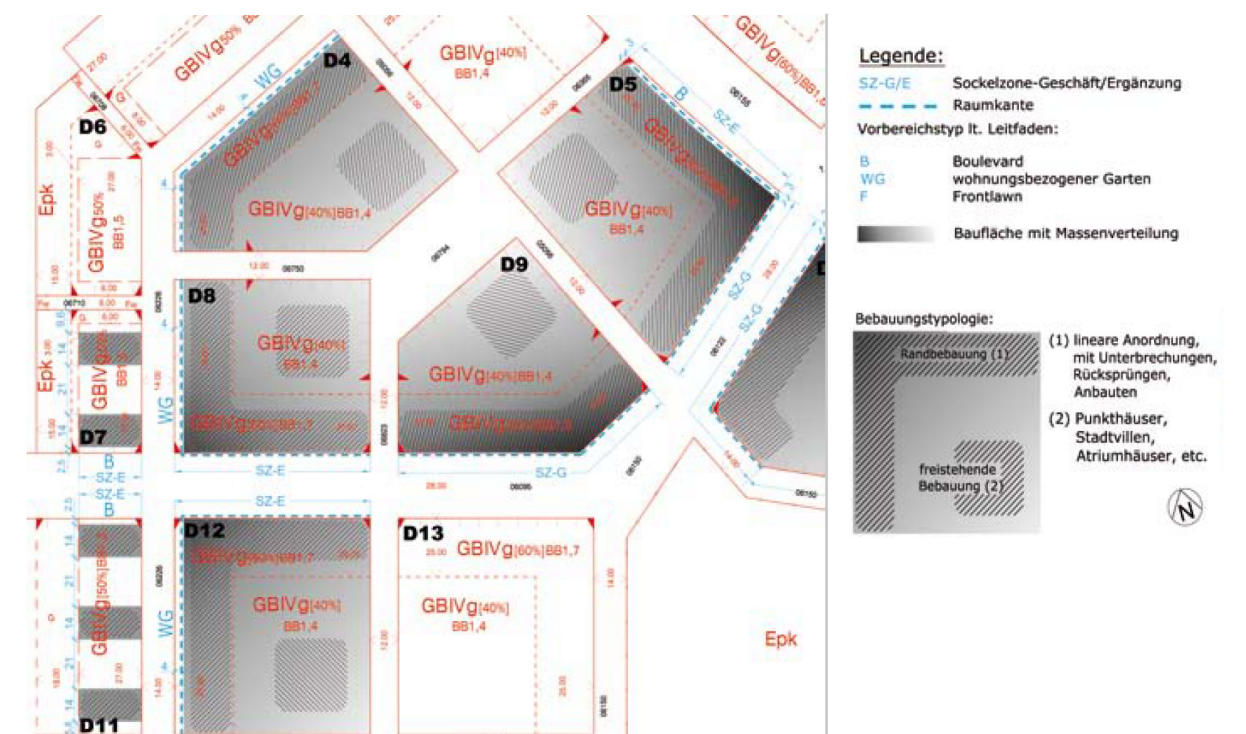


Abb. 113/2: „Leitplan“ für Baukörperregulierung mit öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Festlegungen; Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 88

Zur Sicherstellung der Qualität wurde ein Beirat eingerichtet, der die Wien 3420 AG in Bezug auf Einzelprojekte als auch in Aspekten der Gesamtentwicklung berät. Der Qualitätssicherungsbeirat besteht aus ExpertInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen wie Stadtplanung, Mobilität, Ökologie, Ökonomie etc.

Besonders hervorzuheben ist auch das intensive Branding und Marketing der Marke „Seestadt Aspern“, welches sofort nach dem Beschluss des Masterplans einsetzte. Dabei wird „Aspern, die Seestadt Wiens“ als „Alleskönner“ verkauft, was zumindest in fachlichen Kreisen Kritik nach sich zieht und die berechtigte Frage aufwirft, warum

gerade die Stadtentwicklung Aspern im Vergleich zu vielen anderen städtebaulichen Projekten in Europa so erfolgreich sein soll. Ein Beispiel aus dem Brandbook „Die Stadt + Die Marke“ (Wien 3420 AG, 2010, 11): „Jeder muss für sich selbst seinen ganzheitlichen Lebensstil finden und die persönlichen Bedürfnisse und Interessen mit den gesellschaftlichen und beruflichen Anforderungen in Einklang bringen. aspern Die Seestadt Wiens bietet alle Voraussetzungen dafür, denn aspern macht innerhalb eines klaren Rahmens nebeneinander möglich, was oft unvereinbar scheint. In der Seestadt heißt es nicht Karriere oder Familie, sondern Karriere + Familie. Nicht urbane Geschwindigkeit oder ländliche Entschleunigung, sondern urbane Geschwindigkeit + ländliche Entschleunigung. ... aspern Die Seestadt Wiens bringt Gegensätze des Alltags zusammen und ermöglicht ihren Bewohnern ein Leben und Arbeiten in all seinen Facetten ...“

Gerade, was den viel strapazierten öffentlichen Raum anbelangt, äußern sich Gehl Architects, die Verfasser der „Partitur des öffentlichen Raumes“, kritisch: „Die Prognose der zu erwartenden Nutzungsmuster im offenen Raum in aspern Die Seestadt Wiens macht deutlich, dass es keinen natürlichen Überschuss an öffentlichem Leben geben wird. Im Gegenteil zeigt sich, dass urbane Intensität in Stadträumen der Seestadt nur dann entstehen kann, wenn der anfallende Verkehr von Menschen im öffentlichen Raum konzentriert wird und die Gestaltung der Räume die Menschen sichtbar macht. Die empfundenen Qualitäten der Stadträume müssen dahingehend optimiert werden, die Menschen von aspern zum Verweilen im öffentlichen Raum einzuladen und Menschen aus dem regionalen Umfeld als BesucherInnen in die Seestadt einzuladen.“ (Gehl Architects, 2009, 114)

Inwieweit es gelingen wird, „Menschen aus dem regionalen Umfeld“ für die Nutzung des öffentlichen Raumes in der Seestadt zu gewinnen, wird die Zukunft zeigen. Die ursprünglich angedachte bauliche Verknüpfung mit umliegenden Wohnbereichen sowie die Anknüpfung an den Ortskern Aspern (siehe Wettbewerbsentwurf) wurden aufgrund der Widerstände der AnrainerInnen in späteren Entwürfen wieder revidiert. Die BewohnerInnen der suburbanen Gebiete wehrten sich gegen den Urbanisierungseffekt, der von der Seestadt Aspern ausgehen könnte. Aus dieser Tatsache heraus erklärt sich die Inselhaftigkeit des Projektes (vgl. Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 11 f.).

Dies wirft eine grundsätzliche Problematik auf, nämlich, dass die angesprochene Zielgruppe, die die urbanen Qualitäten der Gründerzeitviertel zu schätzen weiß, nur schwerlich für einen Standort im suburbanen Raum an der Grenze zu Niederösterreich zu begeistern sein wird. Die „urban Yuppies“, die den Puls des Städtischen suchen, passen wohl so gar nicht in das „Einfamilienhaus-Idyll“ des 22. Bezirks. Aber vielleicht ist die Seestadt Aspern gerade deswegen ein erfolgreiches Projekt, das Gegensätze zu verbinden vermag.

Rüdiger Lainer stellt die Frage (in: Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 3), die letztlich über Erfolg und Misserfolg der Entwicklung der Seestadt Aspern entscheidend sein wird: „Kann instrumentelle Fantasie die Kluft zwischen Entwurf und Wirklichkeit überwinden?“



Abb. 115/1: Zukunftsvision: Öffentlicher Raum im Wohnquartier; Wien 3420 AG, © schreinerkastler



Abb. 115/2: Zukunftsvision: Seepromenade; Wien 3420 AG, © schreinerkastler

3.4 | HAFENCITY HAMBURG – WATER-FRONTENTWICKLUNG DER SUPERLATIVE

Die Hafencity schreibt die Identität Hamburgs als maritime Stadt fort. Auf einer Landfläche von 126 ha entsteht ein neues Stück Stadt, das als ein Modell für die europäische Stadt des 21. Jahrhunderts gesehen werden kann. Es wächst in seiner Formsprache ein völlig neuer, moderner Teil an die Innenstadt heran. Planerische Grundlage ist ein Masterplan, der als fortschreibungsfähiges, robustes Konzept verstanden werden kann. Die Hafencity verändert Hamburgs Stadtwahrnehmung nachhaltig – sie prägt zukünftig das Gesicht der Stadt.

Die Hafencity Hamburg zählt nicht nur zu den größten Stadtentwicklungsgebieten in Europa, sondern unterscheidet sich von anderen Projekten durch ihre zentrale Lage am unmittelbaren Rand der historischen Innenstadt zwischen historischer Speicherstadt und Elbe.

Möglich wurde die Entwicklung der Hafencity einerseits durch den Wandel in der Hafenwirtschaft und Hafenlogistik. Durch die Umstrukturierung vom Stückgut zum Container war die kleinteilige Struktur des alten Hafens für die Flächenanforderungen und Schiffsgrößen nicht mehr dienlich. Andererseits war auch ein Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung maßgeblich: Nachdem Hamburg durch die Gründung des Freihafens und auf Basis des Fächerplans von Fritz Schumacher über mehr als 100 Jahre mit dem Rücken zum Wasser gelebt hat, fokussiert sie nun wieder die Siedlungsentwicklung auf das Zentrum der Stadt und Metropolregion (vgl. Walter, 2009, 43).

Die Hafencity ist mit einer Fläche von 157 ha (davon 126 ha Landfläche) eines der markantesten Stadtentwicklungsvorhaben in Wasserlage. Sie wird das Zentrum Hamburgs um rund 40 % erweitern und Platz für etwa 45.000 Arbeitsplätze und 6.000 Wohnungen in einer dichten urbanen Mischung aus Wohnen, Dienstleistung, Kultur, Freizeit, Tourismus und Handel schaffen. Der Entwicklungszeitraum ist auf 20 bis 25 Jahre (bis 2025) angelegt. Das öffentliche Investitionsvolumen beläuft sich auf ca. 2 Mrd. Euro, überwiegend finanziert aus Grundstücksverkaufserlösen des Sondervermögens der Hafencity GmbH. 99 % der bebaubaren Grundstücksflächen befanden sich vor der Veräußerung in öffentlichem Eigentum. (Hafencity Hamburg GmbH, 2011a)

Insgesamt entsteht eine Bruttogeschoßfläche (BGF) an ca. 2,32 Mio. m². Davon ist ca. die Hälfte Bürofläche, ca. 690.000 m² BGF Wohnfläche, ca. 218.000 m² BGF gewerbliche und öffentlichkeitsbezogene Nutzflächen im Erdgeschoß (d. h. Einzelhandel, Gastronomie, Ausstellungsflächen und Dienstleistung), ca. 305.000 m² BGF Fläche für Bildung, Wissenschaft, Kultur, Freizeit, Hotel und sonstige Nutzungen vorgesehen sowie ca. 27 ha öffentliche Parkanlagen, Plätze und Promenaden. Insgesamt wird die Hafencity dicht bebaut; die GFZ (Geschoßflächenzahl) reicht in den Quartieren von 3,4 bis ca. 5,2. (ebda.)

Die Hafencity ist an das öffentliche Verkehrssystem durch zwei U-Bahn-Haltestellen im Norden (U1: Messberg, U3: Baumwall), durch die neue U-Bahn-Linie 4 (zwei Haltestellen in der Hafencity, Fertigstellung Herbst 2012) sowie über Busverbindungen angebunden.



Abb. 117/1: Luftbild mit Illustration der Hafencity; Hafencity Hamburg GmbH, Stand Februar 2012



Abb. 117/2: Luftbild und Quartiere; Hafencity Hamburg GmbH, Stand September 2010

3.4.1 Eigenschaften und Charakter

Der Masterplan ist Ergebnis eines interdisziplinär angelegten Ideenfindungsprozesses, in den die Ergebnisse eines internationalen städtebaulichen Wettbewerbs, eines öffentlichen Planungsdialoges und politische Entscheidungen gleichermaßen eingeflossen sind. Die wesentlichen Grundlagen, aus denen der Masterplan entwickelt wurde, sind

der Entwurf des ersten Preisträgers aus dem städtebaulichen Wettbewerb und die Masterplan-konzeption aus dem Jahre 1998 mit ihren planerischen Annahmen und technischen Grundaussagen. Das Planwerk besteht aus textlich formulierten Leitzielen, einem Strukturkonzept als Plan, einem städtebaulichen Konzept und thematischen Plänen zu Nutzungen, Verkehr, Hochwasserschutz und

Freiraum sowie den textlichen Erläuterungen. In ihm sind die Grundzüge der Hafencity (die intensiven Beziehungen zwischen bestehender und neuer Bebauung sowie die Öffnung zum Wasser, die Warftenlösung als Hochwasserschutzkonzept, der öffentliche Charakter vieler Erdgeschoßnutzungen und die feinkörnige Nutzungsmischung) definiert. Die Entwicklung verschiedener Quartiere innerhalb der Hafencity und ihre schrittweise Realisierung bis in die 2020er-Jahre wurden ebenfalls festgelegt. Der Masterplan formuliert auch ein Modell für die europäische Innenstadt des 21. Jahrhunderts. Der Standort wird Hamburgs Zentrum in der Zukunft prägen (vgl. Hafencity Hamburg GmbH, 2011b).

„Hamburg hat sich in diesem notwendigen Spagat zwischen kurzfristig ändernden Bedarfen einerseits sowie langfristigen Entwicklungszielen andererseits für das Instrument des Masterplans entschieden. Dieser ist im Sinne eines festgeschriebenen Korridors der beabsichtigten städtebaulichen Entwicklung zu verstehen und als prozessorientiertes abgestuftes Regelwerk zu lesen“ (Walter, 2009, 43). Durch die Flexibilität und Fortschreibbarkeit des Masterplans wurde sichergestellt, dass es eine hohe Anpassungsfähigkeit an zukünftige Änderungen der Rahmenbedingungen im laufenden Entwicklungsprozess gibt.

Auf Basis des Masterplans wurden zahlreiche weitere Planungsschritte (wie Bebauungs- und Erschließungspläne, Freiraumwettbewerbe sowie städtebauliche und architektonische Wettbewerbe) und intensive Diskussionen durchgeführt, um das Gesamtkonzept weiter zu entwickeln und zu verfeinern.

3.4.2 Organisationsstruktur

Initiator der Entwicklungsmaßnahme Hafencity ist die Freie und Hansestadt Hamburg. Sie hat die GHS mbH bzw. später die Hafencity Hamburg GmbH als öffentliche 100-prozentige Tochter der Stadt zur Verwaltung des Sondervermögens und für das Entwicklungsmanagement des Areals gegründet. Die Hafencity Hamburg GmbH ist somit auch Eigentümerin der Grundstücke. Ihre Aktivitäten finanziert die Hafencity Hamburg GmbH durch den Verkauf dieser Grundstücke. Voraussichtlich über 800 Mio. Euro werden so generiert und in der Hafencity investiert. Eine Regelfinanzierung über den städtischen Haushalt findet nicht statt. (Hafencity Hamburg GmbH, 2011d)

Die Hafencity GmbH besitzt einen Aufsichtsrat und einen Beirat. Die Aufsichtsratsmitglieder setzen sich aus Personen des Hamburger Senats zusammen. Der Beirat ist ein beratendes Gremium, das die Geschäftsführung in allen grundsätzlichen Fragen der Entwicklung berät. Grundstücksverkäufen muss die Mehrheitlich durch die Bürgerschaftsparteien besetzte Kommission für Bodenordnung zustimmen, über Bebauungspläne entscheidet die Kommission für Stadtentwicklung. Großprojekte, die Haushaltsmittel erfordern oder nicht zum normalen Geschäftsgang gehören (etwa die Elbphilharmonie, das Internationale Maritime Museum Hamburg oder die Hafencity Universität), werden direkt durch Senat oder Bürgerschaft beschlossen (vgl. Feldmann, 2009, 203; Hafencity Hamburg GmbH, 2011d).

Die Hafencity Hamburg GmbH verfügt über zahlreiche Fachkräfte aus den Bereichen der Planung und Immobilienwirtschaft. Sie arbeitet mit städtischen Dienststellen, Planungs- und Ingenieurbüros

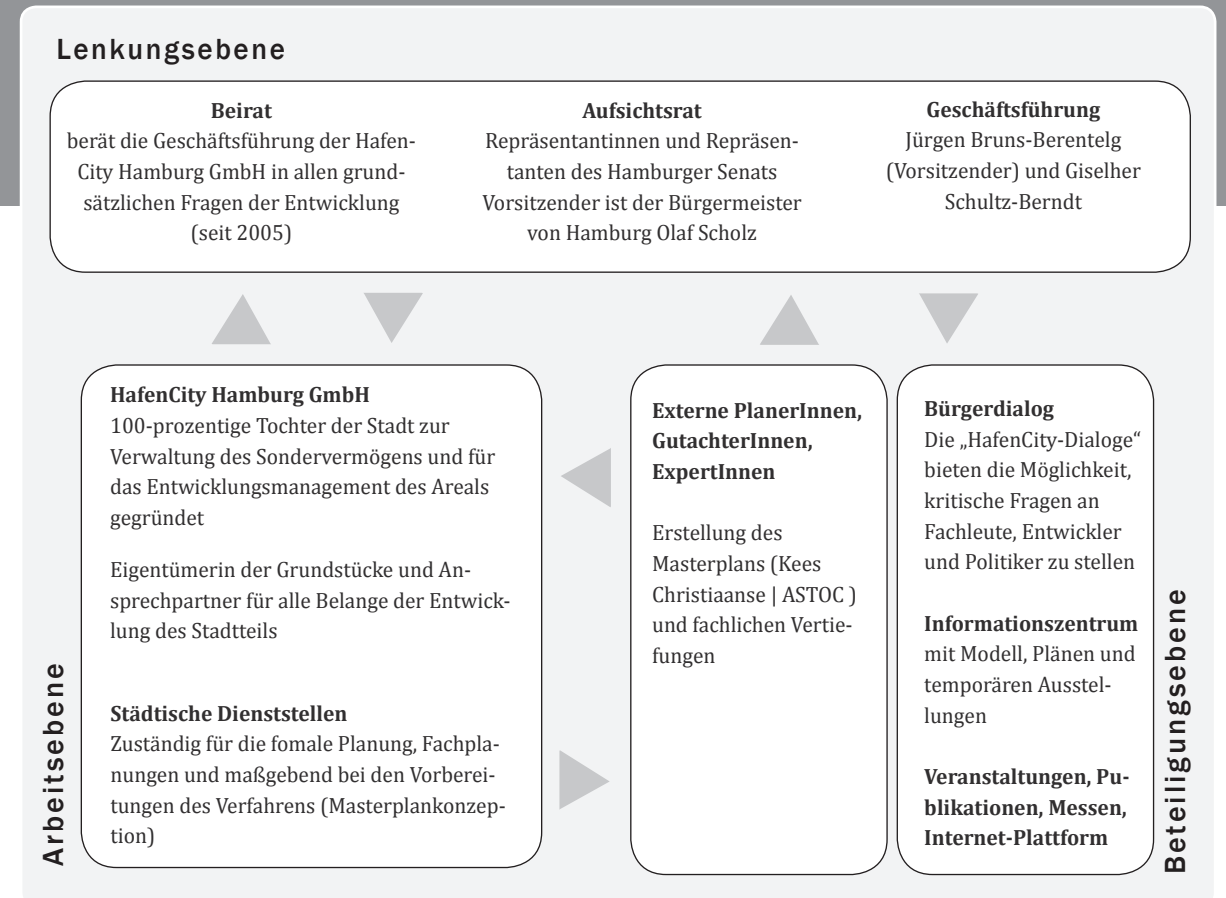


Abb. 119/1: Organisationsstruktur der Planungsorganisation „Hafencity Hamburg“

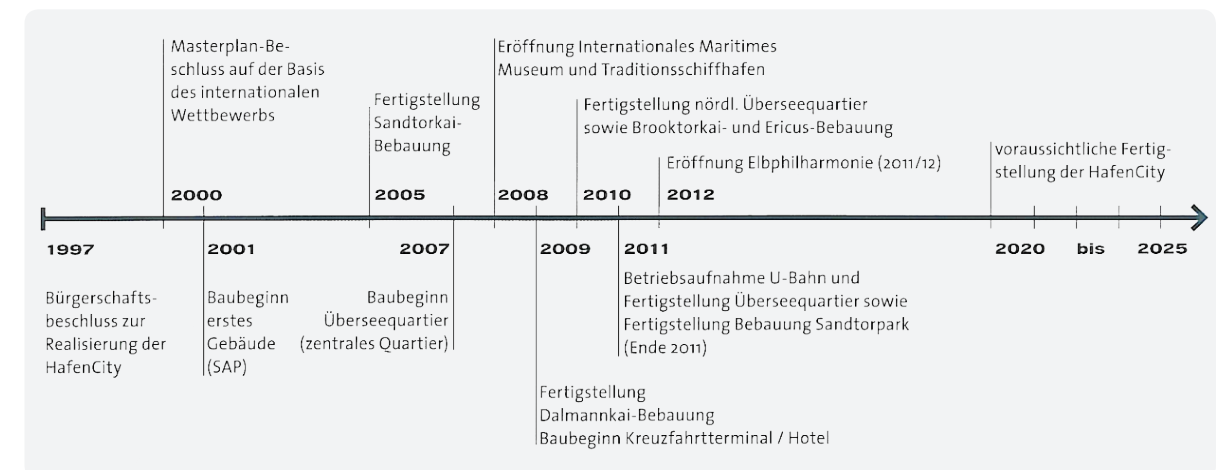


Abb. 119/2: Die wichtigsten Entwicklungsschritte der Hafencity; Hafencity Hamburg GmbH, 2009, 129

sowie den Investoren und ausführenden Firmen zusammen. Als alleiniger Ansprechpartner für alle Belange der Entwicklung des Stadtteils hat sie große Handlungs- und Finanzierungsspielräume. Im Wesentlichen bestehen die Aufgaben der Hafencity Hamburg GmbH in der Freimachung, Entwicklung, Vermarktung und im Verkauf von Grundstücksflächen. Darüber hinaus verantwortet sie die Kommunikation, den Bürgerdialog, das Veranstaltungs-

management, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Kunst- und Kulturförderung im Stadtteil. Für den öffentlichen Stadtraum tritt die Hafencity Hamburg GmbH als Bauherrin auf. Sie entwickelt die Infrastruktur sowie Plätze, Parks, Sport- und Spielflächen. Den Grundstückssuchenden, NutzerInnen, BewohnerInnen und Behörden steht eine einheitliche Anlaufstelle zur Verfügung (vgl. Krüger, 2009, 196; Hafencity Hamburg GmbH, 2011d).

3.4.3 Planungsprozess

Kurz nach dem Fall von Mauer und Eisernem Vorhang entstand in Hamburg die Idee, das ehemalige Hafeneareal als innerstädtischen Stadtteil zu entwickeln. Doch bevor der Masterplan im Jahr 2000 vorlag, wurden in einer fast zehnjährigen Vorgeschichte wichtige Grundlagen geschaffen. Bereits 1991 erteilte der damalige Erste Bürgermeister Henning Voscherau inoffiziell den Auftrag, die Umwandlung des innerstädtischen Hafendrands zu prüfen. Nachdem die Hafenskapazitäten verstärkt südlich der Elbe ausgebaut wurden, fielen zentrale Lagen am Nordufer des Flusses vermehrt brach oder wurden untergenutzt, da sie für den Containerbetrieb ungeeignet waren. Aufgrund der gewährten Diskretion konnte die Stadt jene Gebietsteile und Objekte erwerben, die noch Privatfirmen gehörten. (HafenCity Hamburg GmbH, 2011b,c; 2009, 53 f.)

Architekt Prof. Volkwin Marg wurde mit einer ersten, noch vertraulichen Studie über die städtebauliche Entwicklung des Hafendrands beauftragt. Seine im Dezember 1996 vorgelegte Studie formulierte bereits viele der jetzt im neuen Stadtteil zum Tragen kommenden Entwicklungsprinzipien (zum Beispiel die städtebaulichen Strukturen und das Prinzip der Nutzungsmischung). Am 7. Mai 1997 stellte Henning Voscherau schließlich die zu diesem Zeitpunkt entwickelte „Vision HafenCity“ der Öffentlichkeit vor. (ebda.)

Nach intensiven Vorstudien (Masterplankonzeption¹, vgl. GHS, 1999a) der Hamburger Behörden

¹ Die Masterplankonzeption stellte den ersten Schritt zur Planung und Entwicklung der HafenCity dar. Ihr liegen Untersuchungen zum Hochwasserschutz, zu verkehrlichen Auswirkungen sowie zu planungsbestimmenden Einflussfaktoren wie Lärm, Altlasten, Flora/Fauna und Geruch zugrunde. Darüber hinaus wurden auf Grundlage konkreter Testentwürfe der Stadt-

und der Gesellschaft für Hafen und Standortentwicklung (GHS; seit 2004: HafenCity Hamburg GmbH) 1997 und 1998 wurde im April 1999 ein städtebaulicher Ideenwettbewerb (Masterplanentwurf) für die HafenCity ausgelobt. Am 2. Oktober 1999 wurde der Wettbewerb von einer international besetzte Jury zugunsten des niederländisch-deutschen Teams „Hamburgplan“ mit Kees Christiaanse | ASTOC entschieden. (HafenCity Hamburg GmbH, 2011b)

Die Masterplanerstellung kann im Wesentlichen in drei Phasen unterteilt werden: Vorbereitungsphase, Wettbewerbsphase, Entwurfsphase. Die Vorbereitungsphase diente zur Konzepterstellung des Masterplans. Es wurden ergänzende Fachgutachten (Altlasten, Ökologie, Schall, Geruch, Luftbelastung, Stadtwirtschaft) eingeholt, zu Architekturgesprächen eingeladen und ein Wettbewerbsprogramm erarbeitet. In der Wettbewerbsphase wurde ein kooperatives Wettbewerbsverfahren mit acht ausgesuchten interdisziplinär zusammengestellten Teams durchgeführt. Diese Teams wurden im April 1999 von einer sachkundigen Kommission unter Vorsitz von Peter Zlonicky aus 175 Bewerbungen ausgesucht (GHS, 1999b, 3). Das Wettbewerbsverfahren endete mit einem Preisgericht (unter Vorsitz von Uli Hellweg) und der Ausstellung der Ergebnisse. In der Entwurfsphase wurde schließlich der eigentliche Masterplan ausgearbeitet. Anschließend wurden Realisierungswettbewerbe durchgeführt. Am 29. Februar 2000 verabschiedete

entwicklungsbehörde erste Annahmen zu Art und Ausmaß der Nutzungen getroffen. Durch die komplexe und detaillierte Bestandsuntersuchung und die Ermittlung weiterer Planungsgrundlagen wurde der Entwicklungsrahmen abgesteckt, innerhalb dessen eine künftige Bebauung des Gebietes möglich ist. Die Masterplankonzeption bildete auch die Grundlage für ein „konkurrierendes und kooperierendes Wettbewerbsverfahren“ zur Erstellung des Masterplans (GHS, 1999a, 12).

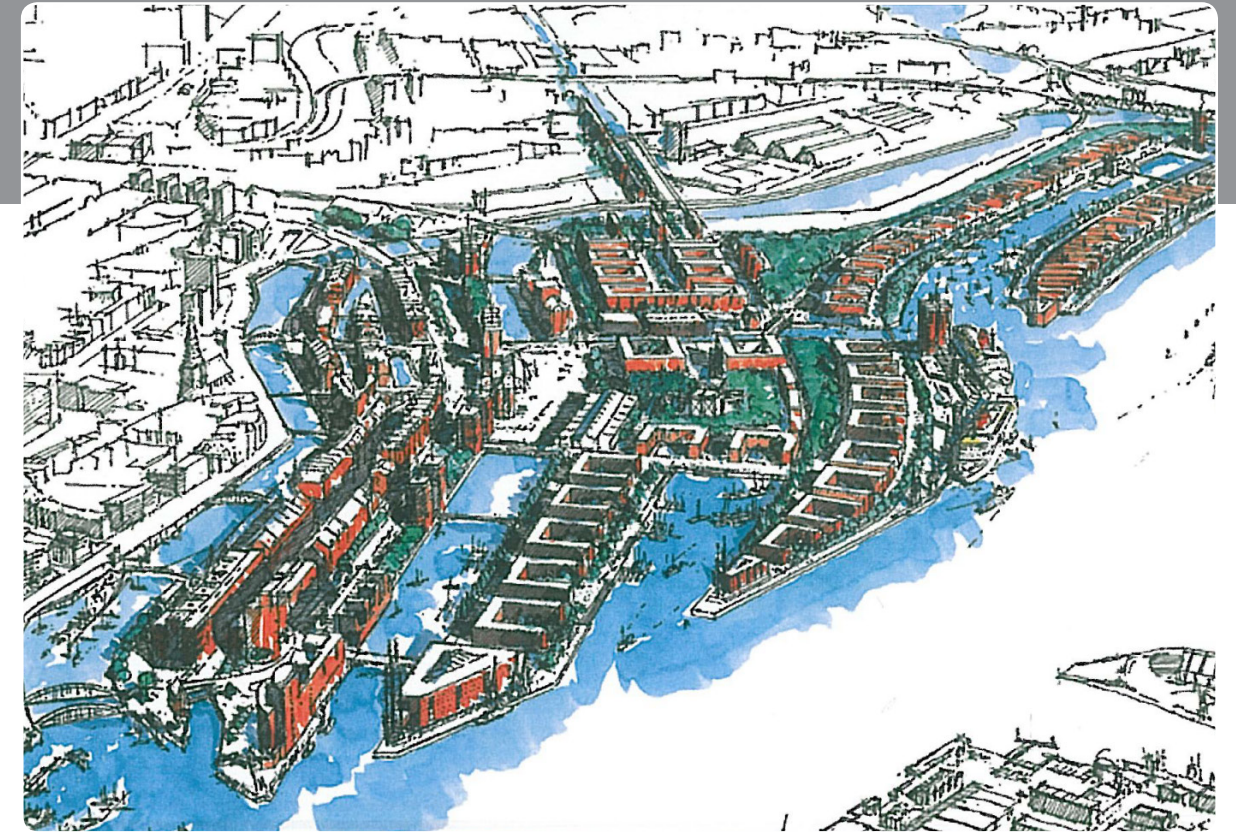


Abb. 121/1: Entwicklungsstudie Prof. Volkwin Marg 1997; HafenCity Hamburg GmbH, 2009, 55



Abb. 121/2: Gesamtmodell des Siegerprojekts, Städtebaulicher Wettbewerb, HafenCity von Westen gesehen; GHS, 1999b, 6 f.

der Hamburger Senat den Masterplan und formulierte damit das städtebauliche Entwicklungskonzept der HafenCity. In weiterer Folge wurde der Masterplan im Rahmen von Ausstellungen und Veranstaltungsreihen intensiv öffentlich diskutiert. (HafenCity Hamburg GmbH, 2011b; 2009, 54)

Noch im Jahr 2000 wurde das Infocenter der HafenCity eröffnet. In dem sanierten ehemaligen Kesselhaus in der Speicherstadt können sich Besucher anhand eines acht mal vier Meter großen Modells und sogenannten Wissensstationen über die Historie des Gebiets, den Masterplan und den aktuellen Stand der einzelnen Projekte der HafenCity informieren. (ebda.)

Im April 2001, zehn Jahre nach den ersten Überlegungen zur Umnutzung des Hafensareals, erfolgte der Baubeginn für die Kibbelsteg-Brücken als neue hochwassersichere Wegeverbindung zwischen HafenCity und Innenstadt. Weitere Infrastrukturmaßnahmen, Flächenfreimachungen und Betriebsverlagerungen folgten. (ebda.)

Am 30. Juni 2003 wurde der internationale Wettbewerb für die städtebauliche Struktur des Überseequartiers entschieden. Sieger war das Architekturbüro Trojan + Trojan aus Darmstadt. Durch eine dichte Bebauung, geschickte Typologiewechsel sowie eine Reihe von Quartiersplätzen und hohen Gebäuden soll eine attraktive, urbane Struktur entstehen. Gleichzeitig begann der intensive Bau der Hochbaumaßnahmen im ersten Quartier „Am Sandtorkai / Dalmannkai“ und ab 2007 der Bau des zentralen Areals „Überseequartier“. 2007 wurde der Bau der U-Bahn-Linie U4 begonnen, die bis Herbst 2012 fertiggestellt sein soll. (ebda.)

Der Masterplan wird laufend überarbeitet und weiterentwickelt. 2010 wurde der überarbeitete Masterplan für die östliche HafenCity präsentiert und öffentlich diskutiert, bevor er im Frühjahr 2011 dem Senat vorgelegt wurde. Die HafenCity wurde von Westen nach Osten und von Norden nach Süden entwickelt. Im Frühjahr 2011 wies die HafenCity ca. 1.700 Bewohner und 7.200 Arbeitsplätze in ungefähr 270 ansässigen Unternehmen auf. Das Areal, auf dem zurzeit gebaut wird oder bereits gebaut wurde, erstreckt sich inzwischen über 1,1 km Länge. Nahezu eine Mio. m² BGF sind fertiggestellt, im Bau oder stehen kurz vor Baubeginn. Seine endgültige Fertigstellung ist für die erste Hälfte der 2020er-Jahre geplant.

3.4.4 Erkenntnisse und Besonderheiten

Nach der anfänglichen Skepsis in der Öffentlichkeit, der Wirtschaft und auch in der Fachdiskussion ist die HafenCity zum städtebaulichen Vorzeigeprojekt avanciert. Der kritischen Diskussion über das Projekt ist mittlerweile große Akzeptanz, bezogen auf die Gesamtentwicklung, gewichen (vgl. Krüger, 2009, 193). Kritisch gesehen wurde und wird vor allem auch das hohe Preisniveau der Mieten und Grundstückspreise. Die Durchschnittsmiete über alle Vermieter wird mit 16,50 €/m² angegeben. Für neue Eigentumswohnungen werden im Schnitt 5.700 €/m² verlangt. Die Preise sind knapp doppelt so hoch wie im Hamburger Durchschnitt (vgl. HafenCityNews, 2008). Grund dafür ist natürlich zum einen die Top-Lage am Wasser und unmittelbar an der Innenstadt. Zum anderen trugen die Vorgabe zur Refinanzierung des neuen Containerterminals Altenwerder und die Vorgabe zur Selbstfinanzierung der Infrastruktur sowie die Hochwasserschutzmaßnahmen im neuen Stadtteil erheblich zur Kostensteigerung bei (vgl. Krüger, 2009, 194).



Abb. 123/1: oben: Masterplan 2000; unten: Masterplan 2010 (östliche HafenCity), Stand März 2011; HafenCity Hamburg GmbH

Neue Wege wurden bei der Entwicklung des „Überseequartiers“ beschritten. Während normalerweise nur Einzelgrundstücke bzw. Gebäude vergeben wurden, sollte das Überseequartier aus einer Hand geplant und anschließend verwaltet werden. Dies betrifft auch sämtliche öffentliche Räume und Flächen zwischen den Gebäudeblöcken im Quartier. Ein vom privaten Eigentümer getragenes Quartiersmanagement betreut diese „öffentlichen“ Flächen und sichert den laufenden Betrieb. Die öffentliche Zugänglichkeit ist durch vertragliche Vereinbarungen zwischen Stadt und Eigentümer sichergestellt. Dieses private Quartiersmanagement, das in dieser Form zumindest in Europa erstmals realisiert wurde, ist ebenfalls von Teilen der Fachwelt und der Öffentlichkeit als „Privatisierung des öffentlichen Raumes“ kritisiert (ebda.).

Positiv zu erwähnen ist, dass bei der Entwicklung der HafenCity besonderer Wert auf Nachhaltigkeit gelegt wurde. Als „Brownfield Development“ mit feinkörniger Nutzungsmischung, kompakten und kurzen Wegen, einer dichten und trotzdem offenen Stadtstruktur und einer engen Anbindung an die bestehende City weist dieser Stadtteil besondere Qualitäten auf. Die Wärmeenergieversorgung für die westliche HafenCity wird mit Fernwärme, Solarthermie und Brennstoffzellen und für den östlichen Teil über ein Nahwärmenetz mit Biomethan-Brennstoffzellen, Holzverbrennung und Wärmepumpen sichergestellt. Durch ein Zertifizierungssystem für Nachhaltiges Bauen wird klima-, energieeffizientes und ganzheitliches Bauen gefördert. (HafenCity Hamburg GmbH, 2011a)

Die mangelnde soziale Durchmischung kann jedoch nicht als nachhaltig angesehen werden. Die Hafencity ist ein Stadtteil, dessen Wohnungsangebot nahezu ausschließlich für einkommensstarke Bevölkerungsgruppen leistbar ist.

Von zentraler Bedeutung für die Entwicklung eines neuen Stadtteils ist auch die Auswahl von Investoren und die Grundstücksvergabe. Die Investoren werden bei der Hafencity im Kaufvertrag verpflichtet, Realisierungswettbewerbe durchzuführen. Bei der Ansiedlung von einzelnen Unternehmen geschieht dies in Hamburg hauptsächlich im Rahmen einer sogenannten „Anhandvergabe“. Dies bedeutet, dass kein Preiswettbewerb stattfindet, sondern dem Unternehmen das Grundstück zum Verkehrswert angeboten wird. Es kann dann innerhalb von zwölf Monaten sein Vorhaben ausarbeiten, Wettbewerbe durchführen und Genehmigungen einholen. Erst am Ende dieses Entwicklungs- und Konkretisierungsprozesses ist der Kaufpreis fällig oder das Grundstück bleibt im Eigentum der Stadt und kann neu vergeben werden. Diese Anhandvergabe wurde bei der Hafencity für sämtliche Grundstücke für Büro- und Wohnnutzungen durchgeführt. Im Bieterwettbewerb ist nicht nur der Preis, sondern auch die Konzeptqualität entscheidend (vgl. Krüger, 2009, 196).

Der Vorteil für den Bauherrn liegt darin, dass er den Kaufpreis erst nach Abschluss des Verfahrens zahlen muss. Er hat zuvor ausreichend Zeit, um das Produkt zu optimieren, die Finanzierung zu sichern und eventuell weitere Nutzer zu akquirieren. Die Stadt erhält sich ihre Möglichkeiten, weiterhin in die Entwicklungsphase einzugreifen. Das Anhandvergabeverfahren ist somit ein architektoni-

scher sowie nutzungs- und zeitbezogener Qualitätssicherungsprozess: Wenn der Bauherr seinen Verpflichtungen aus dem Anhandvergabevertrag nicht nachkommt, kann ihm das Grundstück ohne administrativen Aufwand wieder entzogen werden (vgl. Hafencity Hamburg GmbH, 2011e).

„Die Öffentlichkeitsarbeit wird mit erheblichem Aufwand auf verschiedenen Kanälen und in Richtung verschiedener Zielgruppen betrieben“ (Krüger, 2009, 197). Für die Stadt Hamburg ist die Hafencity nicht nur ein Stadterweiterungsprojekt, sondern auch ein Marketinginstrument, das eine „Wachstumsstory“ erzählt und Hamburg in internationales Licht der Aufmerksamkeit rückt. Dementsprechend bleiben Investitionen nicht nur auf die Hafencity beschränkt. Auch die angrenzende Innenstadt profitiert davon (ebda.).

Allgemeine Planungsgrundlage sind der Masterplan 2000 sowie die Masterplanüberarbeitung des östlichen Teils 2010. Die große Stärke des Masterplans besteht darin, dass er als fortschreibungsfähiges Konzept und als nur eine – wenn auch entscheidende – Grundlage zur Quartiersentwicklung angesehen wird. Ein besonderes Augenmerk wird darin auch auf die Gestaltung der öffentlichen Räume im Quartier gelegt. Sie werden sorgfältig geplant und mit hohem Aufwand durch die Entwicklungsgesellschaft errichtet. Als städtebauliches Grundgerüst orientiert sich der Masterplan an der vorhandenen Topografie und im Hinblick auf die Höhenentwicklung an der benachbarten historischen Speicherstadt. Insgesamt handelt es sich um eine sehr pragmatische und zurückhaltenden Planung, die viele Spielräume für die weitere Ausgestaltung offen lässt (vgl. Krüger, 2009, 195).



Abb. 125/1: Luftbild Westteil Hafencity; Hafencity Hamburg GmbH, Foto: Fotofrizz



Abb. 125/2: Marco-Polo-Terrassen in der Hafencity; Hafencity Hamburg GmbH, Foto: T. Kraus

3.5 | KABELWERK WIEN MEIDLING – VOM INDUSTRIEAREAL ZUM STADTQUARTIER

Der kooperative Planungsprozess beim Entwicklungsprojekt „Kabelwerk Wien Meidling“ ist in vielerlei Hinsicht beispielgebend und Meilenstein einer neuen Planungskultur. Trotz oder gerade wegen der im Verhältnis zu den übrigen untersuchten Fallbeispielen geringen Flächen von 6,3 ha konnten bei der Entwicklung und Umsetzung neue Wege beschritten werden.

Gleichwohl die Größe nur wenig Aussagekraft haben muss, ermöglicht das Beispiel Kabelwerk in dieser Arbeit die Reflexion der Thesen und Verfahrenselemente bei Projekten geringer bis mittlerer Größenordnung.

Das Kabelwerk Wien Meidling war über hundert Jahre eines der größten Kabelwerke der Welt und dementsprechend auch einer der größten Arbeitgeber in der Stadt. Es gab nur wenige Familien im Wiener Gemeindebezirk Meidling, die nicht im Laufe der Generationen mit der Geschichte des Werkes in irgendeiner Beziehung gestanden hatten. Dementsprechend emotional belegt war die Schließung des Werkes und der damit einhergehende Umstrukturierungsprozess von einem Industrie- zu einem Wohngebiet (vgl. Stadt Wien, 2004, 14).

Das Kabelwerk Wien Meidling liegt im zwölften Wiener Gemeindebezirk „Meidling“, direkt an der U6-Station „Kabelwerk“. Nachdem die Produktion im Jahre 1997 stillgelegt wurde, erfolgte nach einer temporären kulturellen Nutzung der Bau des neuen Stadtteils, in dem nun etwa 3.500 Personen in etwa 950 Wohnungen wohnen. 2002/2003 wurden Teile der Anlage abgerissen, 2004 mit dem

Wohnungsbau begonnen. Seit 2005 wurde ein Bauteil nach dem anderen an die BewohnerInnen übergeben. Des Weiteren gibt es ein Kulturzentrum („Palais Kabelwerk“), welches 2009 fertiggestellt wurde, ein Geriatriezentrum, welches 2011 seinen Betrieb aufgenommen hat, sowie ca. 30 Büro- und Geschäftsbetriebe.

30 % der Fläche werden gewerblich und kulturell genutzt. Das Angebot an Wohnungsgrößen und -typen sowie an Rechtsformen reicht von Eigentumswohnungen bis zu studentischem Wohnen und temporär vermietbaren Appartements. Hinzu kommen Arztpraxen, Büros und Geschäfte sowie ein Kulturzentrum und ein Kindergarten. Die Ausnutzungsziffern steigen von 1,2 im Süden auf 3,9 im Norden des Areals an. Von den alten Fabrikanlagen ist bis auf einen Rest am Westrand nur wenig erhalten geblieben (vgl. Wienholding, 2007; Pamer, Seethaler, 2007, 7, Holl, 2009).

Die Gesamtkosten der Entwicklung betragen 150 Millionen Euro, davon wurden 40 Millionen durch die Stadt Wien gefördert. EigentümerIn ist die Kabelwerk Bauträger GesmbH (ebda.).

Das Stadtzentrum ist mit der U-Bahn in 10 Minuten erreichbar. Die umliegenden Strukturen sind äußerst heterogen und reichen von zweigeschoßigen Reihenhäusern bis zu Gemeindebauten und freistehenden Einfamilienhäusern.

Die Projektverantwortlichen entschieden sich für ein umfassendes kooperativ angelegtes Beteiligungsverfahren, in dem das Miteinander großgeschrieben wurde und schließlich die Grundlage für die Dynamik und den Enthusiasmus bildete, der vieles ermöglichte, was bisher nur in theoretischen



Abb. 127/1: Luftaufnahme Kabelwerk Wien Meidling von Südosten; Stadt Wien, © Wien-Media, 2007



Abb. 127/2: Luftaufnahme Kabelwerk Wien Meidling von Nordosten; Foto: Pamer

Überlegungen existierte (ebda., 16). In der prozesshaften Planung wurde kein fertiges Projekt auf Basis einmal formulierter Ziele umgesetzt. Vielmehr wurden Ziele, Qualitätskriterien und Raumformen ausgehend vom Wettbewerbsergebnis auf jeder weiteren Planungsstufe zunehmend detailliert verhandelt und gemeinsam entschieden (ebda., 20).

Thomas Sieverts (Stadt Wien, 2004, 6), der als Vorsitzender der Städtebaulichen Begleitgruppe maßgeblich an der Entwicklung des neuen Stadtteils beteiligt war, unterstrich die Bedeutung des Projektes in planungskultureller Hinsicht: „Der neue Stadtteil in Meidling, auf dem Gelände der ehemaligen Kabelwerke, ist in mindestens dreierlei Hinsicht bemerkenswert: Er zeigt eine neue städtebauliche Struktur, er ist ein Beispiel für den Mut aller Beteiligten, sich auf das Neue einzulassen, und er ist nicht zuletzt das Produkt einer bemerkenswerten Planungskultur.“

3.5.1 Eigenschaften und Charakter

Das Ziel des kooperativen Planungsprozesses war die Erstellung von Grundlagen für den Bebauungs- und Flächenwidmungsplan unter frühzeitiger Einbeziehung aller Gruppen von Akteuren. Dabei war der gesamte Planungsprozess von einem offenen und kommunikativen Charakter geprägt. Beim städtebaulichen Ideenwettbewerb galt es nicht, ein fixes Bild einer zukünftigen Entwicklung zu entwerfen, sondern einen Rahmen aufzuspannen, der sukzessive verdichtet werden konnte.

„Der Siegerentwurf im städtebaulichen Wettbewerb für das Kabelwerkareal im Südwesten Wiens ließ nicht erkennen, wie das bebaute Gebiet aussehen würde. Strukturgebend war die Planung der Freiräume, die gewisse formale Freiheiten bei der

Bebauung ermöglichte. Der Plan war eine Herausforderung, sich einem Prozess mit nicht vorhersehbarem Ergebnis und der Auseinandersetzung zu stellen. Die Verantwortlichen sind das Risiko eingegangen, aus dem Chaos der Unübersichtlichkeit Strukturen entstehen zu lassen“ (Holl, 2009).

Es war der Freiraum gegeben, innerhalb des Prozesses flexibel zu sein, um rasch auf wechselnde Bedingungen reagieren zu können. Dadurch konnte ein Lernprozess für alle Beteiligten in Gang gesetzt werden. Anders als bei bislang üblichen Vorgehensweisen, bei der Betroffene erst nach dem Entwurf die Möglichkeit haben, eine Stellungnahme abzugeben und der Planungsprozess mehr von Reaktion als von Aktion bestimmt ist, wurde beim Projekt Kabelwerk die intensive Beteiligung in den Mittelpunkt gestellt. Diskussionen determinierten und dominierten (vgl. Stadt Wien, 2004, 66–73; Pamer, Seethaler, 2007, 3–8).

Ein wichtiges Instrument dieser Bürgerbeteiligung waren Ausstellungen und Events vor Ort. Die Interaktion stellte eine wichtige Informationsquelle für die Planung wie auch für die Bevölkerung dar. Im Rahmen der Ausstellungen fand auch eine Bürgerbefragung statt. Sie zeigte, welche Bereiche eine besondere Sensibilität in der weiteren Bearbeitung erfordern (ebda.).

Der Aufwand für die umfassende Beteiligung wurde letztlich durch die Tatsache gerechtfertigt, dass im Zuge der öffentlichen Auflage des Entwurfs zum Flächenwidmungs- und Bebauungsplan kaum Einsprüche aus der Bevölkerung eingingen. Dies war bei Vorhaben dieser Größenordnung noch nie der Fall gewesen. Auch kam aus allen politischen Lagern Zustimmung zum Verfahren und zum Projekt.

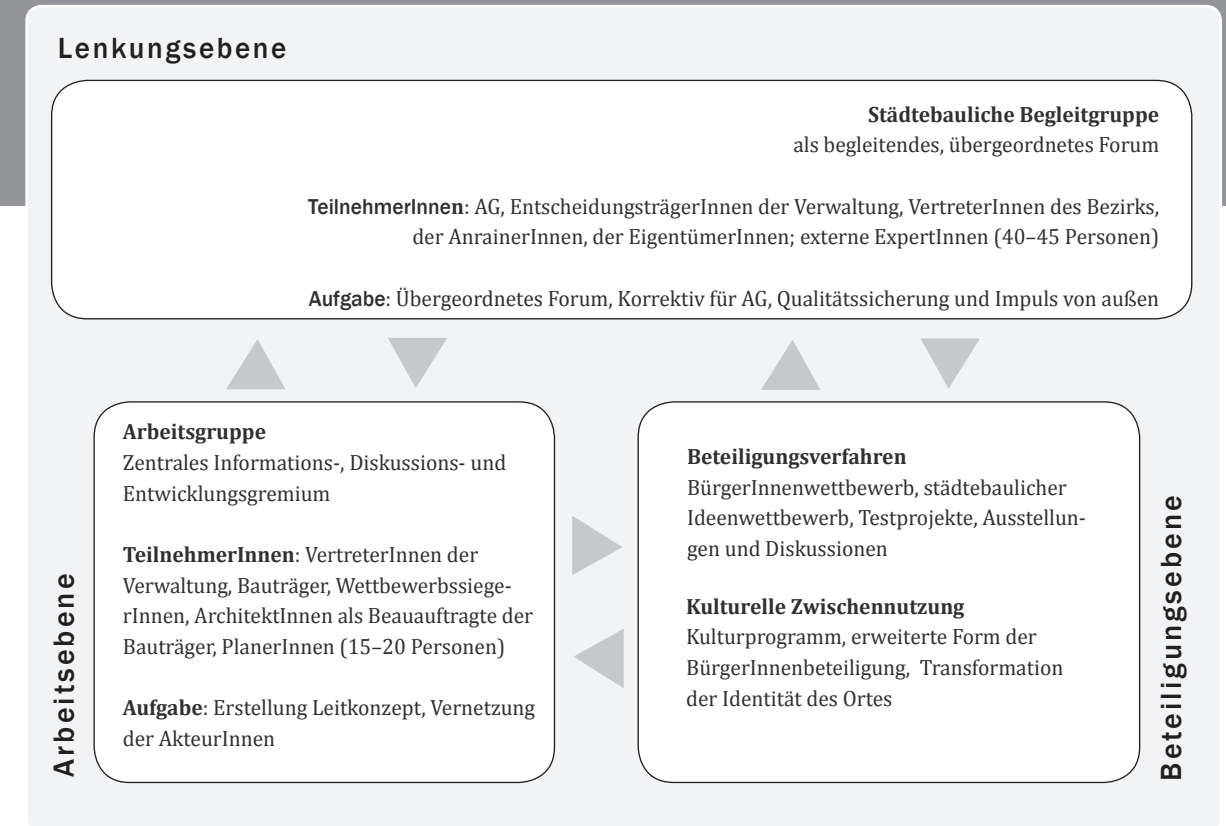


Abb. 129/1: Organisationsstruktur der Planungsorganisation „Kabelwerk“; eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 64

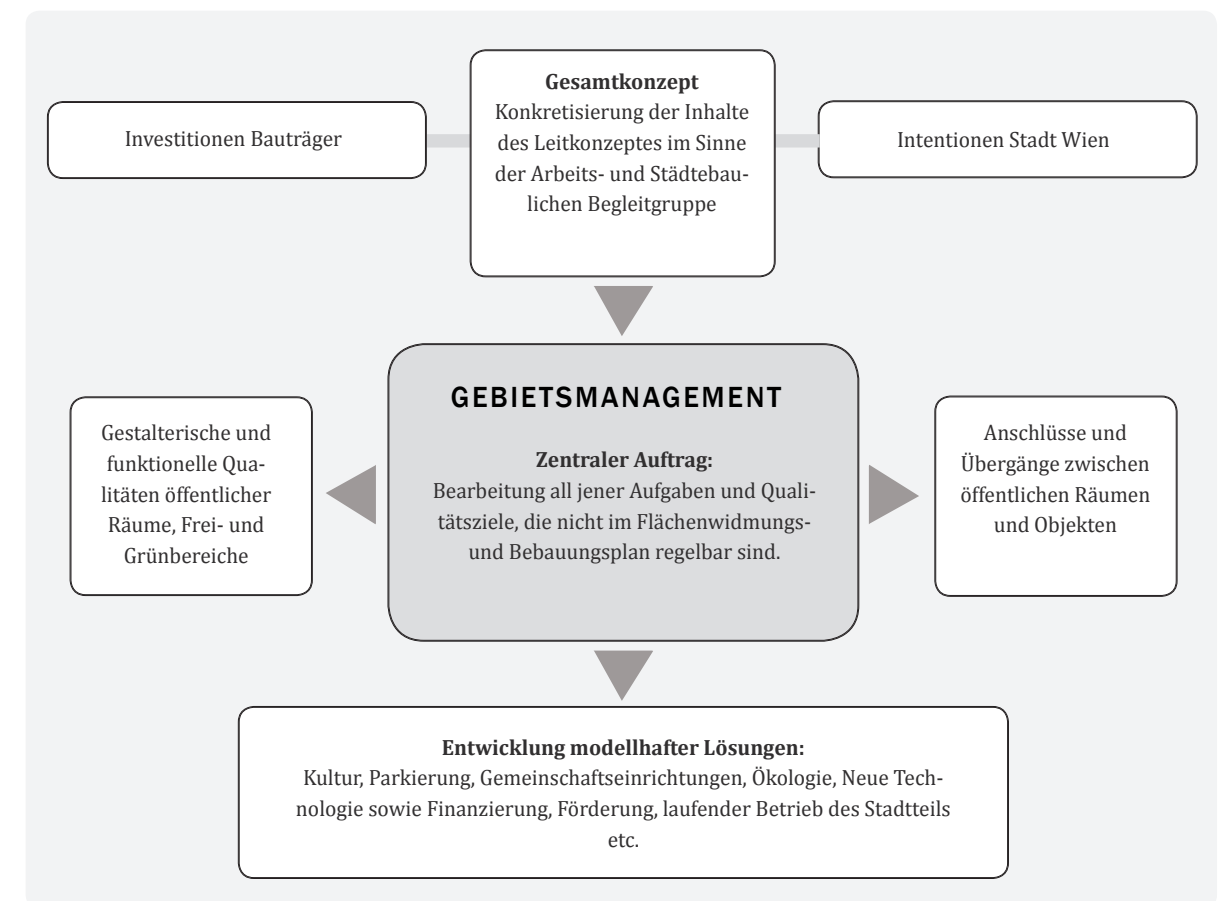


Abb. 129/2: Organigramm Gebietsmanagement; eigene Darstellung nach Stadt Wien, 2004, 111

3.5.2 Organisationsstruktur

Um vielfältige Partizipation zu erreichen, wurden zwei „Foren“ eingerichtet – die Arbeitsgruppe und die städtebauliche Begleitgruppe (vgl. Stadt Wien, 2004, 66–73; Pamer, Seethaler, 2007, 3 f.):

Die **Arbeitsgruppe** fungierte als zentrales Informations-, Diskussions- und Stadterneuerungsinstrument der Planung. Sie vernetzte alle wesentlichen Akteure wie VertreterInnen der Stadt, des Bezirks, KonsulentInnen verschiedener Fachgebiete, PlanerInnen, BauherrInnen und AnrainerInnen. Die Arbeitsgruppe entwickelte unterschiedliche Lösungsansätze, diskutierte sie und versuchte einen Konsens zu finden. Es bildete sich ein Raum des Vertrauens und der gegenseitigen Achtung, der eine konstruktive Arbeit an noch nicht erprobten Strukturen zuließ.

Die **Städtebauliche Begleitgruppe** diente als begleitendes, übergeordnetes Forum. Es wurde eine Plattform geschaffen, wo die von der Arbeitsgruppe entwickelten Lösungen diskutiert wurden. Sie diente einerseits als Korrektiv und andererseits als Impulsgeber der Arbeitsgruppe. Die Bedeutung der Städtebaulichen Begleitgruppe als Mediator war ebenfalls wesentlich. Turbulenzen und Gegensätze, die sich während der Diskussionen in den Arbeitsgruppen aufgebaut hatten, wurden in den Sitzungen der Städtebaulichen Begleitgruppe diskutiert und im Hinblick auf die nächsten Schritte entschieden. Die Termine, an denen die Begleitgruppe tagte, dienten auch als wichtige Etappenziele und waren somit für die Umsetzung des Zeitplans bedeutsam.

Da über einen Flächenwidmungs- und Bebauungsplan nicht alle Intentionen des Planungsprozesses

transportiert werden, geschweige denn in diesem festgeschrieben werden können, wurde ein Gebietsmanagement implementiert, mittels dessen die Umsetzung der Vorstellungen garantiert werden sollte. Im Gebietsmanagement wirkten die VertreterInnen der BauträgerInnen, VertreterInnen der für den Flächenwidmungs- und Bebauungsplan verantwortlichen Magistratsdienststelle, der Bürgerbeirat und ein Vertreter des Bezirks mit.

In regelmäßigen Zusammenkünften wird über den Baufortschritt diskutiert und bei auftretenden Problemen sofort nach einer praktikablen, für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung gesucht. Das Gebietsmanagement kann grundsätzlich als Qualitätsmanagement gesehen werden. Es wurde bis zur vollständigen Besiedlung des Areals beibehalten (vgl. Stadt Wien, 2004, 110 ff; Pamer, Seethaler, 2007, 4).

Entgegengesetzt vieler herkömmlicher Bauvorhaben, wo die Fläche zuerst von sämtlichem Bestand geräumt, dann umzäunt und bis zum Anrollen der Baufahrzeuge brach liegt, wurden beim Projekt Kabelwerk erhaltenswerte Gebäude sehr früh einer kulturellen Zwischennutzung übergeben. Innerhalb von fünf Jahren wurden etwa 500.000 Besucher in den Kabelwerken bei Veranstaltungen begrüßt. Durch diese „Bespielung“ des Gebietes in der Zeitspanne zwischen Fabriksschließung und Umsetzung des Projektes gelang die Belebung und Transformation der Identität des Areals. Die Kulturarbeit bot der lokalen Bevölkerung direkte Teilnahme an der Aneignung und Gestaltung des Gebietes. Der Profit für die EigentümerInnen und Bauträger war, dass das Projekt Kabelwerk in der gesamten Stadt und darüber hinaus bekannt wurde. Die kulturellen Aktivitäten stellen sich als

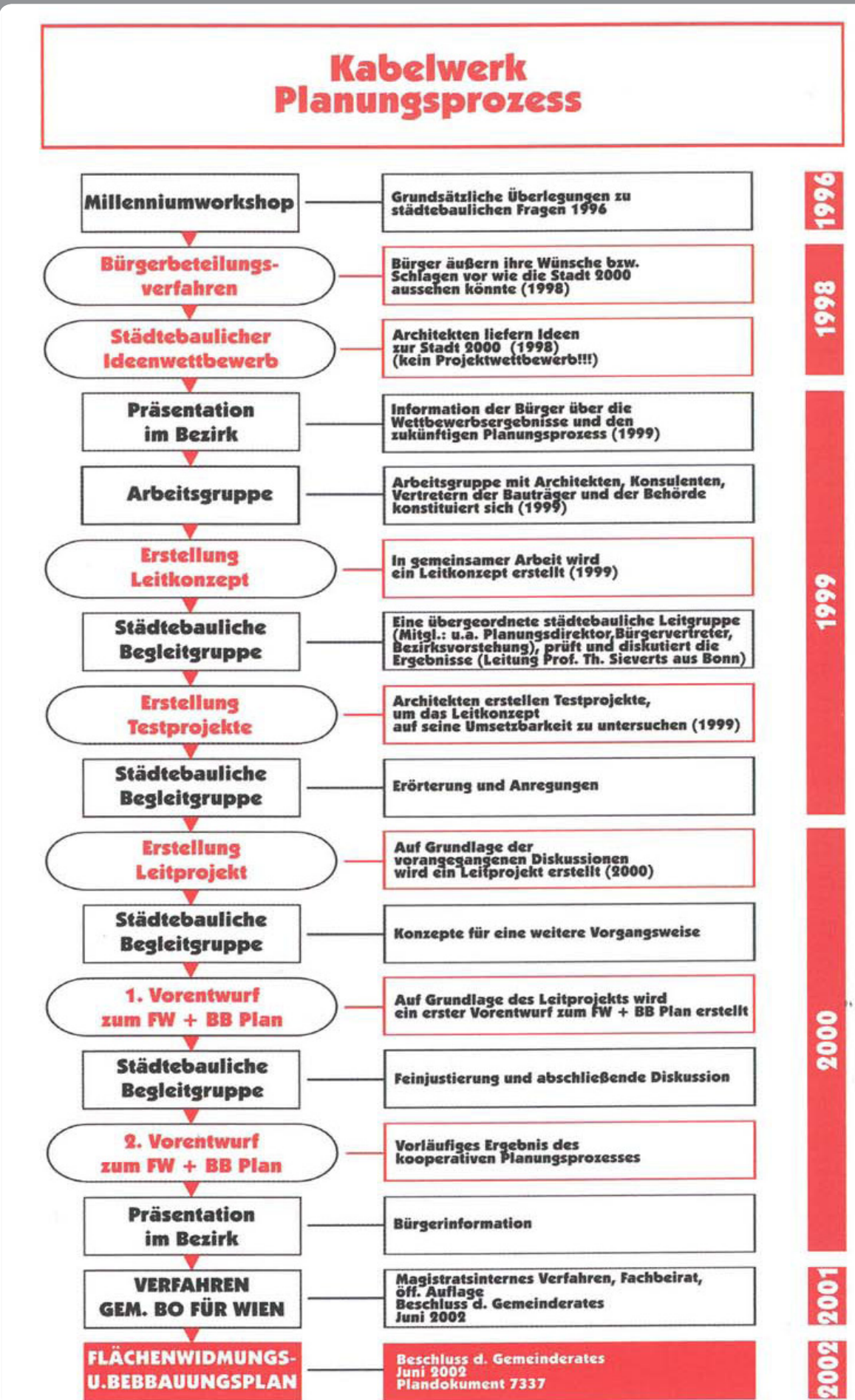


Abb. 131/1: Planungsprozess Kabelwerk Meidling; Stadt Wien, 2004, 63

Motor des Standortmarketings heraus (vgl. Stadt Wien, 2004, 74-80; Pamer, Seethaler, 2007, 3).

3.5.3 Planungsprozess

Die Besonderheit des gesamten Planungsprozesses und der kooperativ erarbeiteten städtebaulichen Lösungen sind auf den (in einer zunächst zufälligen Koinzidenz von Thema und Ort) 1996 abgehaltenen „Millenniumworkshop“ zum Thema „Die konkrete Utopie – Strukturelemente der Stadt“ zurückzuführen. In diesem Workshop wurden neue Konzepte für Wohnen und Arbeiten sowie neue Planungsansätze diskutiert (Lainer, 1997, 3 ff.), die folglich im Projekt Kabelwerk getestet wurden.

Der Planungsprozess startete 1998 mit einem Bürgerbeteiligungsverfahren. Dazu wurde allen Haushalten im Nahbereich des Fabriksareals (ca. 7.000) ein Folder mit der Aufforderung zugesandt, sich an einem Bürgerwettbewerb über die zukünftigen Nutzungsvorstellungen zu beteiligen. Der Grundtenor war einhellig: „Keine Hochhäuser und keine ausschließliche Wohnnutzung“. Auch sollten „Teile der Fabrik“ erhalten bleiben. Weiters konnten sich die Bürger für die Teilnahme an einem „Bürgerbeirat“ melden, der in die Planung involviert wurde. (ebda., 39 ff.)

Noch im selben Jahr wie der Bürgerwettbewerb wurde ein einstufiger „städtebaulicher Ideenwettbewerb“ europaweit ausgeschrieben. Die Aufgabenschwerpunkte wurden in Hinblick einer innovativen Stadtraumbildung gesetzt. Nicht die Erarbeitung eines Entwurfes, sondern Innovation, Experiment, Vision und „konkrete Utopien“ standen im Vordergrund (vgl. ebda., 46). Insgesamt wurden 27 Projekte eingereicht und von der Jury beurteilt. Der erste Preis ging an die Arbeitsge-

meinschaft „dyn@osphäre“, deren Projekt bewusst noch keine Lösungen für die Anordnung von Gebäuden und Freiflächen enthielt, sondern vielmehr darauf abzielte, Qualitätskriterien mit neuen situationsspezifischen Raumbildern zu verbinden (siehe Abb. 133/1) (vgl. Stadt Wien, 2004, 20, 50 f.). Durch die Definition von Bebauungsregeln, Haustypen, Wegeverbindungen und kontextuellen Bezügen hatten sie in einem strategischen Konzept eine Ordnungsstruktur entwickelt, ohne vorzuschlagen, wie die Bebauung tatsächlich auszusehen habe. Die Ausschreibung hatte dafür bereits den Weg gewiesen. (Holl, 2009)

Die Wettbewerbssieger wurden in weiterer Folge mit der Ausarbeitung des Leitkonzeptes und des Vorentwurfes zum Flächenwidmungs- und Bebauungsplan betraut. Dieser Auftrag war jedoch an die Teilnahme am kooperativen Verfahren im Rahmen der Arbeitsgruppe gebunden. Das Leitkonzept stellte nach dem Wettbewerb den ersten Planungsschritt dar und beinhaltete Ziele, Prinzipien und Regeln des Projekts (vgl. Stadt Wien, 2004, 84).

Zur vertiefenden Bearbeitung der Leitkonzepte wurden für je zwei Teilbereiche im Süden und Norden des Areals – entsprechend den Empfehlungen der Wettbewerbsjury – Testprojekte in Auftrag gegeben, die als Überprüfung der Raumstruktur und des Regelwerks dienen sollten. ArchitektInnen-teams wurden damit beauftragt. Auf der Grundlage von intensiven Diskussionen in der Arbeits- und Städtebaulichen Begleitgruppe sowie auf Basis der Leitkonzepte und Testprojekte wurde in weiterer Folge ein Leitprojekt erstellt, welches die städtebauliche Form und Struktur als Grundlage für den Flächenwidmungs- und Bebauungsplan zum Inhalt hatte (ebda.).

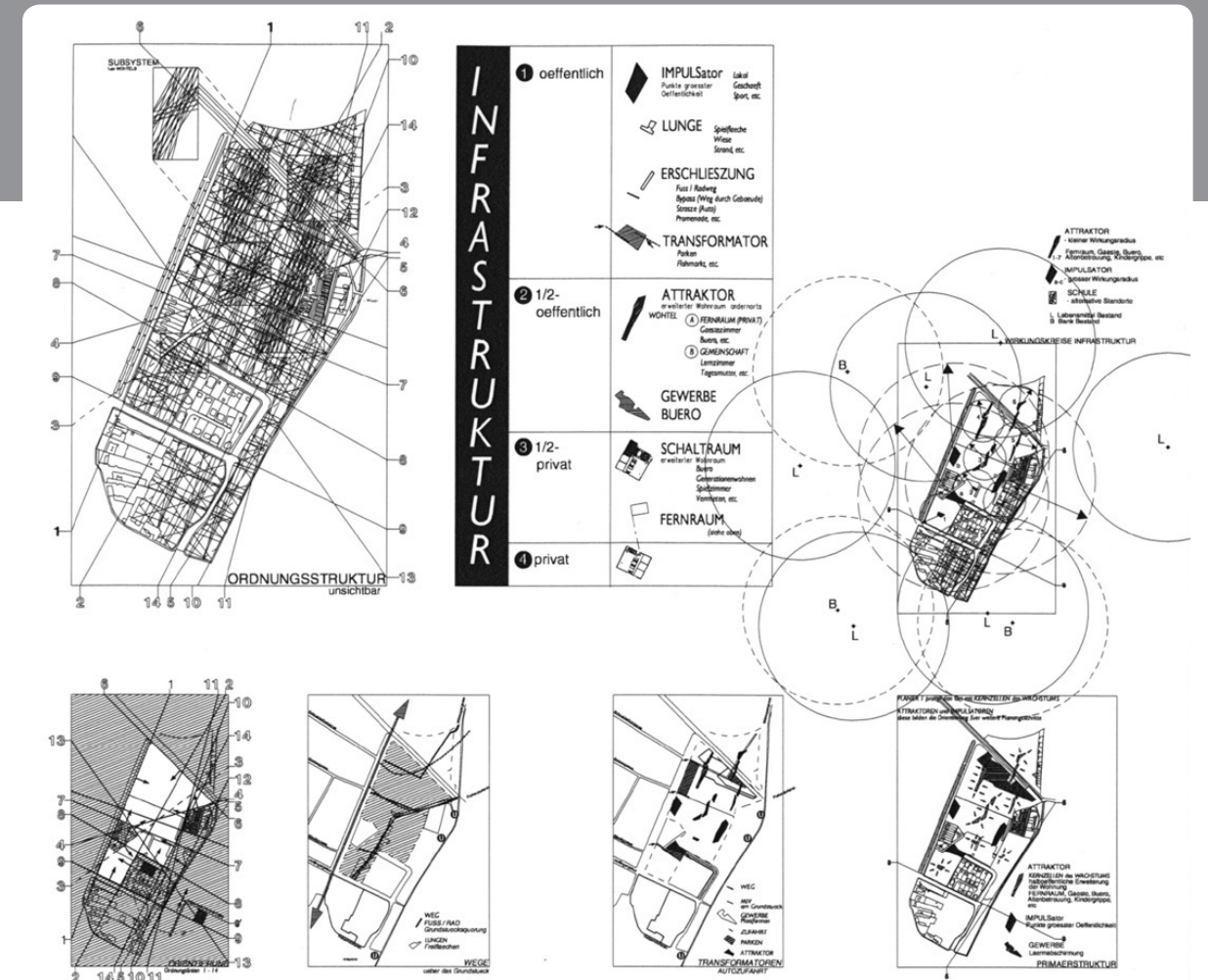


Abb. 133/1: Siegerprojekt des städtebaulichen Ideenwettbewerbs von dyn@osphäre; Stadt Wien, 2004, 51

3.5.4 Erkenntnisse und Besonderheiten

Das Beispiel Kabelwerk ist im Vergleich zu anderen Konversionsgebieten ein Projekt von kleiner Größenordnung. Es zeigt jedoch, dass auch bei dieser Dimension – vielleicht erst recht – ein kooperativer Planungsprozess Mehrwerte bringt. Viele innovative Ideen wurden entwickelt und zeigen von einer zeitgemäßen Planungskultur. Natürlich wurden nicht alle Ziele, die im Laufe des Planungsprozesses von den verschiedenen Beteiligten angestrebt wurden, erreicht. Dennoch war es möglich, gelungene Kompromisse zu finden, die alle Mitwirkenden grundsätzlich zufriedenstellten (Buchner, 2009). „Eine intensive Information und Einbeziehung der Bevölkerung ermöglicht eine weitestgehend frictionsfreie Abwicklung des Verfahrens zur Festsetzung des Flächenwidmungs- und Bebauungsplans. Zudem erfahren die Bürger, dass Planung kein

Willkürakt ist, sondern ein evolutionärer Prozess, an dem sie aktiv teilnehmen. Der Erfolg: Kein negatives Image des Projekts, kein irrationaler Widerstand gegen Veränderungen und dadurch ein hohes Maß an Identifikation mit den Planungen sind letztlich Faktoren, die allen Beteiligten Vorteile bringen und nicht in monetären Äquivalenten aufgewogen werden können.“ (Stadt Wien, 2004, 44)

Chaos als Strategie und der öffentliche Raum als strukturgebendes und verbindendes Element: Die Ergebnisse des städtebaulichen Wettbewerbes hatten zur Folge, dass nicht das architektonische Objekt, ein Nutzungskonzept oder eine Bebauungsfigur, sondern der Freiraum zum strukturellen Gerüst der Siedlung wurde und die Bebauung sich um dieses herum entwickeln konnte. Definiert wurden Bebauungsregeln, Haustypen, Wegeverbindungen,

Attraktivitätszentren, Blickrichtungen, Ordnungslinien und kontextuelle Bezüge. In diesem strategischen Konzept wurde eine Struktur entwickelt, ohne vorzuschlagen, wie die Bebauung tatsächlich auszusehen hat. Die Ausschreibung hatte dafür den Weg geebnet. Sie hatte explizit den konzeptionellen Ansatz, instrumentelle Vorschläge und Prozesshaftigkeit gefordert. (Holl, 2009)

„Es war gut, die zukünftige Entwicklung zunächst auf einem abstrakten Level zu belassen. Dadurch konnten Reibungspunkte zwischen den Akteuren im Anfangsstadium vermieden werden. Eine Konkretisierung fand erst in weiteren Arbeitsschritten in der Arbeitsgruppe statt.“ (Buchner, 2009)

Bürgerbeteiligung als strategisches Instrument: Die frühe Bürgerbeteiligung half, dem Kabelwerk schon während der Planungsphase ein positives Image zu verschaffen: seit 1999 bis zum Baubeginn 2004 wurde das Areal sozial und kulturell zwischengenutzt. „Die Kulturarbeit, in die insbesondere Kinder und Jugendliche einbezogen wurden, erleichterte der Bevölkerung den Zugang zum Areal, die nach und nach selbst Initiativen im Rahmen der Zwischennutzung entwickelte.“ (Holl, 2009)

Die Herausforderung bei der Erstellung des Flächenwidmungs-

und Bebauungsplanes war auch hier ähnlich wie bei anderen Projekten auch: Zum einen sollte ein Maximum an Planungsflexibilität gewährleistet werden, zum anderen sollte sichergestellt werden, dass die Umsetzung tatsächlich jene Qualitäten aufweist, die im Planungsprozess gefordert wurden. Auch könnte theoretisch der Fall eintreten, dass die bisherigen EigentümerInnen, die intensiv in den Planungsprozess eingebunden waren, das Areal weiterverkaufen und dann die informellen Planungsabsichten und Vereinbarungen unberücksichtigt bleiben würden.

Entgegen der bisherigen Planungspraxis konnten jedoch viele im kooperativen Planungsverfahren vereinbarten, raumrelevanten Qualitäten im Flächenwidmungs- und Bebauungsplan festgeschrieben werden. Einige Besonderheiten (Pamer, Seethaler, 2007, 5 f.):

+ Anbaupflicht, wraparound architecture: Wesentlicher Ausgangspunkt des Projekts Kabelwerk war, die Außenräume festzulegen und Bauungen nach diesen Außenräumen zu richten. Um diese städtischen Außenräume entstehen zu lassen, wurde das Instrument der Anbaupflicht installiert, d. h. sämtliche Bauplätze haben Fassaden an öffentlichen Plätzen zu errichten und dürfen davon nicht abrücken.

+ Bonuskubatur: Für jeden Bauplatz wurde eine ausnützbar Kubatur festgeschrieben und darüber hinaus eine sogenannte Bonuskubatur (ca. 20 %). Diese Bonuskubatur



Abb. 134/1: Variables Baumassenmodell

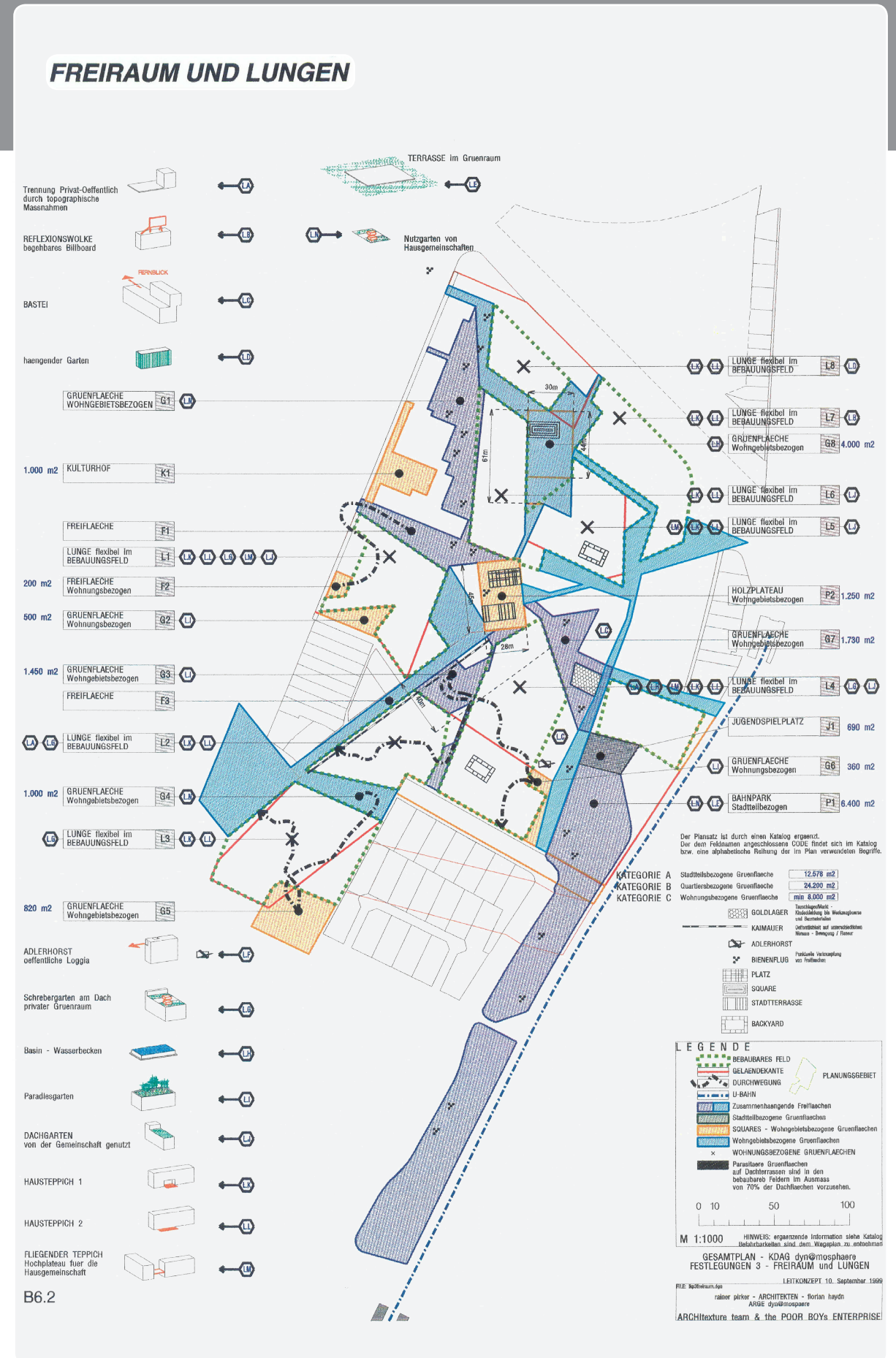


Abb. 135/1: Leitkonzept mit Freiraum und bebaubaren Feldern; Stadt Wien, 2004, 91

konnte dann verbaut werden, wenn sie größeren Raumhöhen, mehr Gemeinschaftsanlagen oder vergrößerten Erschließungsflächen diente. Das heißt, die Bonuskubatur diente dazu, Raumqualitäten zu erhöhen und Gemeinschaftsflächen zu maximieren, nicht aber einen verwertbaren Nutzflächengewinn. Ein „Schüttmodell“ (siehe Abb. 134/1) half im diskursiven Planungsprozess, die Bebauungskubatur zu optimieren. Die prinzipiell bebaubaren Flächen waren dabei mit offenen Plexiglaswaben in den jeweils zulässigen Höhen belegt. Entsprechend dem zulässigen Volumen für dieses Grundstück stand eine grünes Granulat zur Verfügung, mit dem man die Waben befüllen und unterschiedliche Verteilungen innerhalb des möglichen Volumens gegeneinander abwägen konnte. (Holl, 2009)

✚ **Das Sockelgeschoß:** Jedem Bauplatz wurde eine zu errichtende Geländeöhe so vorgeschrieben, dass an dem sanft nach Süden fallenden Hang pro Bauplatz Sockeln, die deutlich aus der Umgebung ragen, entstehen. Oberhalb dieses Sockels kann die vorgeschriebene Kubatur errichtet werden. Die Höhe der Sockelgeschoße wurde so festgelegt, dass innerhalb des Sockels Räume errichtet werden konnten. In ihnen sind Wohnungen ausgeschlossen, dafür können Gewerbe-, Gemeinschaftsräume und Werkstätten errichtet werden.

✚ **Autofreie Zone und Erhaltung von Altbauten:** Der Bebauungsplan legte die Position möglicher Garagen fest und definierte den zentralen Teil als „autofreie Zone“. Weiters wurden die zu erhaltenden Altbauten und deren Nutzungen festgelegt.

Der kreative Umgang mit dem planungsrechtlichen Instrumentarium, ein neues offenes Planungsverständnis, in dem der Planungsprozess als Lernprozess angelegt ist, und die innovative städtebaulichen Konfiguration führten schließlich zu einem gelungenen Ergebnis. Abgesehen von etwas hohen Dichten im nördlichen Teil des Standortes – aber das ist Geschmackssache – weist der öffentliche Raum durchwegs eine Großzügigkeit und hohe Qualität auf.

„Die wichtigste Erkenntnis mag dabei sein, dass – abseits von stadt- und objektplanerischen Faktoren – vorab eine grundsätzliche Kenntnis über einen Planungsprozess vonnöten ist, wobei gleichzeitig der Freiraum gegeben sein muss, innerhalb dieses Prozesses flexibel zu sein, um rasch auf wechselnde Bedingungen reagieren zu können. Dies ist aber nur möglich, wenn es unter allen Beteiligten eine Bereitschaft zur Flexibilität, zum Verlassen gewohnter Denkbahnen und eine kritische Masse an Enthusiasmus gibt – kurz gesagt, es hängt ausschließlich von den handelnden Personen ab.“ (Pamer, Seethaler, 2007, 8)



- | | | |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1 Hotel | 7 Kindergarten | 13 „Square“ |
| 2 Veranstaltungssaal | 8 Kulturzentrum | 14 Kabelwerkpark |
| 3 Wohnungen | 9 Fitnesscenter | 15 Geschäfte |
| 4 Reihen- und Atriumhäuser | 10 Geriatriezentrum | 16 Gastronomie |
| 5 Terrassenhaus | 11 U-Bahn-Station | 17 Schwimmbad am Dach |
| 6 Wohnheim | 12 Zentraler Platz | |

Abb. 137/1: Einrichtungen im Kabelwerk Meidling; bearbeitete Darstellung nach Stadt Wien, 2004, 123

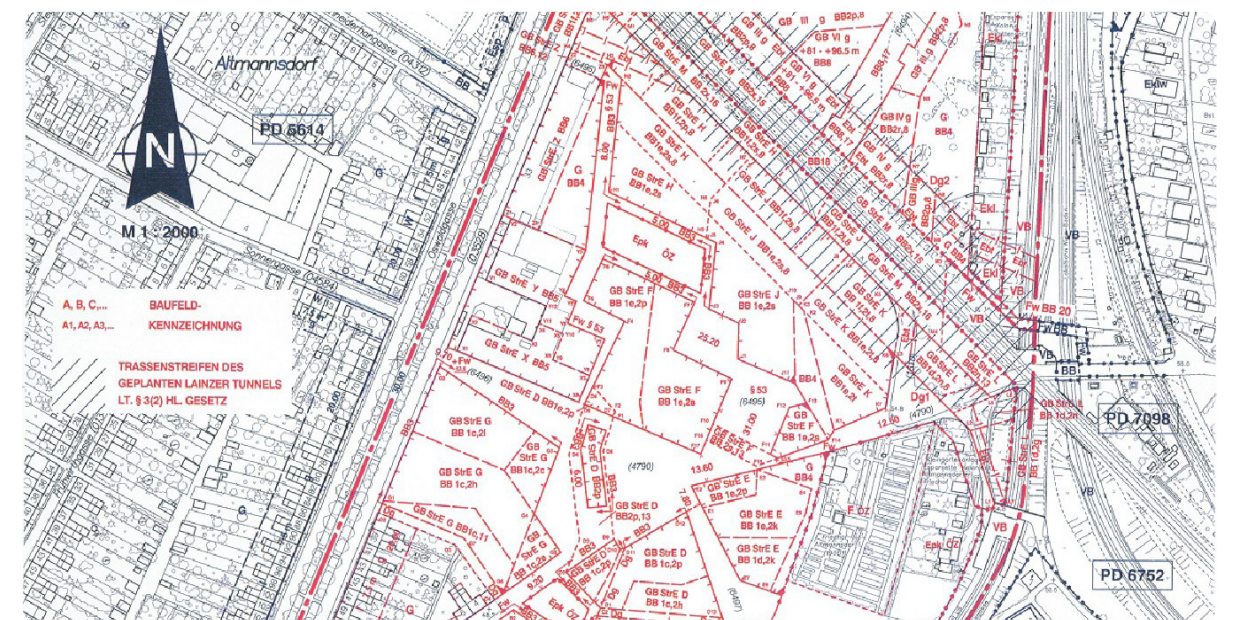


Abb. 137/2: Beschlossener Flächenwidmungs- und Bebauungsplan (Ausschnitt); Stadt Wien, 2004, 107



4.1 Stadtteil- und Quartiersentwicklung in der universitären Lehre	142
4.1.1 Training im Lösen komplexer Planungsprobleme	142
4.1.2 Setting im Rahmen der Masterlehre an der Technischen Universität Wien	142
4.2 Das Projektgebiet und die Aufgabenstellung	144
4.3 Ergebnisse der ersten Phase / Eröffnungsphase	148
4.3.1 Themen der ersten Phase	148
4.3.2 Ergebnisse der ersten Phase	148
4.4 Ergebnisse der zweiten Phase / Entwurfsphase	152
4.4.1 Themen der zweiten Phase	152
4.4.2 Ergebnisse der zweiten Phase	152
4.5 Reflexion und Weiterentwicklung des Lehrkonzeptes	158
4.5.1 Reflexion der raumplanerischen Entwurfslehrveranstaltung an der TU Wien	158
4.5.2 „Handlungsanleitung zum Ideenfinden“	160
4.5.3 Theoriegestütztes Arbeiten mittels „Key Seven“	162
4.5.4 Qualitätssicherung durch „neun Ebenen wissenschaftlichen Arbeitens“	162
4.5.5 Komplexe Planungsaufgaben im Kontext des Studienplans	163

„Wir sind geboren unter der Bedingung, dass wir das sein sollen, was wir sein wollen.“

Pico della Mirandola
(Über die Würde des Menschen, 1486)

Lernen hat mit Aktivität zu tun, mit Neugierde und Motivation. Es hat mehr mit Fragen stellen zu tun als damit, Antworten zu geben. Es braucht eine Lernumgebung, die frei von Angst, Druck und Zwang ist, eine, die kritisches Hinterfragen, Kommunizieren und Reflektieren zulässt. Und es braucht Zeit als wichtige Ressource. Dann kann neues Wissen entstehen.

Nur, wenn die „Bedrohung des Selbst gering ist, kann eigene Erfahrung in differenzierter Weise wahrgenommen werden und der Lernprozess kann voranschreiten“, schreibt der Psychologe und Psychotherapeut Carl R. Rogers (1969, 114). Diese bedingungslose Freiheit braucht das Lernen und Lehren an einer Universität. Übermäßige Outputorientiertheit bei gleichzeitig mangelnden Ressourcen können das verhindern, was gerade Sinn und Zweck ist: nämlich kreatives Lernen und Forschen zu fördern.

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie Kompetenzen im Umgang mit komplexen Planungsproblemen vermittelt werden können – Probleme, deren Lösungsweg per se unbekannt ist und deren wesentliche Merkmale die Vielschichtigkeit und Einzigartigkeit sind. Wie können einerseits die notwendige kreative und intuitive Bearbeitung der Aufgabe gelingen und andererseits theoretische, methodische und wissenschaftliche Kriterien Beachtung finden?

Im Rahmen des fachgebietsübergreifenden Moduls („Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung“) mit insgesamt 13 ECTS-Punkten wurde die Bearbeitung komplexer Planungsaufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung beispielhaft getestet. Diese raumplanerische

Entwurfslehrveranstaltung fand im Wintersemester 2010 mit 30 Studierenden im Masterstudium der Studienrichtung „Raumplanung und Raumordnung“ an der Technischen Universität Wien statt.

Seitens der Lehrenden waren neun Personen aus fünf Fachgebieten der Fakultät für Architektur und Raumplanung mit sechs Lehrveranstaltungen beteiligt. Die Koordination der integrierten, inhaltlich und organisatorisch aneinander gekoppelten Lehrveranstaltungen erfolgte am Fachbereich Örtliche Raumplanung durch Prof. Rudolf Scheuvs und Werner Tschirk.

Als Projektgebiet wurde ein 22 ha großes Areal am südlichen Stadtrand von Wien ausgewählt. Das Entwicklungsgebiet „In der Wiesen“ ist geprägt von betrieblicher und landwirtschaftlicher Nutzung und ist Teil des Zielgebiets „Liesing Mitte“ im Wiener Stadtentwicklungsplan (STEP) 2005.

Ziel der Lehrveranstaltung war die Erstellung eines räumlich-funktionalen Leitbildes sowie eines städtebaulichen Strukturkonzeptes unter Begründung von Qualitätsstandards der künftigen Entwicklung.

Wichtig zu erwähnen ist, dass alle Aussagen – besonders die Reflexion des Moduls im letzten Abschnitt dieses Kapitels – ausschließlich die persönliche Meinung und Sichtweise des Autors wiedergeben und nicht unbedingt der Meinung des BetreuerInnenteams entsprechen. Ebenso ist es möglich, dass KollegInnen bei der Konzeption der Lehrveranstaltung andere didaktische Überlegungen im Kopf hatten, da dieser Text nicht im Rahmen der Lehrveranstaltung zur Verfügung gestanden hat.

4.1 | STADTTEIL- UND QUARTIERSENTWICKLUNG IN DER UNIVERSITÄREN LEHRE

Die universitäre Lehre ist Experimentier-, Forschungs- und Erkenntnisfeld gleichermaßen. Sie ist ein Bereich des individuellen und kooperativen Lernens. Neues Wissen entsteht.

Dieser Evolutionsprozess kann seitens der Lehrenden gefördert und gelenkt werden, nicht aber erzwungen.

Wenn die anfangs formulierte These, nämlich dass Qualität im gebauten Raum entsteht, wenn es gelingt, uns selbst zu qualifizieren, verifiziert werden kann, stellt sich die Frage, wie ein solcher Qualifizierungsprozess oder Lernprozess unterstützt werden kann. Doch ist es überhaupt möglich, den Umgang mit komplexen Planungsproblemen auf Stadtteil- und Quartiersebene zu trainieren? Ist ein solches Training auch wirksam, und wenn ja, unter welchen Rahmenbedingungen könnte dies gelingen?

4.1.1 Training im Lösen komplexer Planungsprobleme

Um die Wirksamkeit eines Trainings auf Problemlösung und Planungsprozesse zu überprüfen, wurde seitens der Universität Stuttgart im Rahmen eines Forschungsprojektes eine umfassende Evaluation durchgeführt (vgl. Hemberger et al., 2008a,b; Schönwandt et al. 2011).

Evaluieren wurden die Planungsergebnisse von 58 Studierenden der Fachrichtung Architektur und Stadtplanung der Universität Stuttgart. Die TeilnehmerInnen wurden in eine Versuchs- und Kontrollgruppe aufgeteilt und einem zehntägigen Training unterzogen. Die Kontrollgruppe musste

jedoch eine der zwei Aufgabenstellungen vor dem Training absolvieren, um Unterschiede feststellen zu können (vgl. Schönwandt et al., 2011, 18).

Die Evaluation zeigt, dass das getestete Training

1. bessere Planungsergebnisse,
2. einen Zuwachs an methodischem Wissen sowie zu einem besser strukturierten, stärker problemorientierten Vorgehen,
3. stringenter Problemlösungen sowie
4. u. a. eine größere thematische Breite des Lösungsspektrums und damit einhergehend eine größere Anzahl vorgeschlagener Maßnahmen ergab (ebda., 19).

4.1.2 Setting im Rahmen der Masterlehre an der Technischen Universität Wien

An der Technischen Universität Wien wird der Umgang mit komplexen städtebaulichen Entwicklungsaufgaben in der Raumplanung beispielsweise im fachgebietsübergreifenden Modul „Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung“ gelehrt. Diese Lehrveranstaltung integriert insgesamt fünf Lehrbausteine (Ifoer, 2010a, 6):

- **Städtebauliche Gestaltungsaufgaben:** Die Bewältigung komplexer städtebaulicher Aufgabenstellungen mit dem Schwergewicht auf der Gestaltung der Bebauungs- und Nutzungsstruktur und der öffentlichen Räume ist Ziel dieser Veranstaltung. Darüber hinaus sind die Anforderungen für die „Veröffentlichung“ des Standortes zu diskutieren.
- **Soziologie des Stadtraums:** Ziel ist das Vermitteln eines soziologischen Blickwinkels für den Stadtraum. Öffentliche und private Stadträume sind baulich und funktional gestaltet, weil sie für die Menschen einen bestimmten Zweck erfüllen sollen. Sie sind mit anderen Worten gesellschaft-

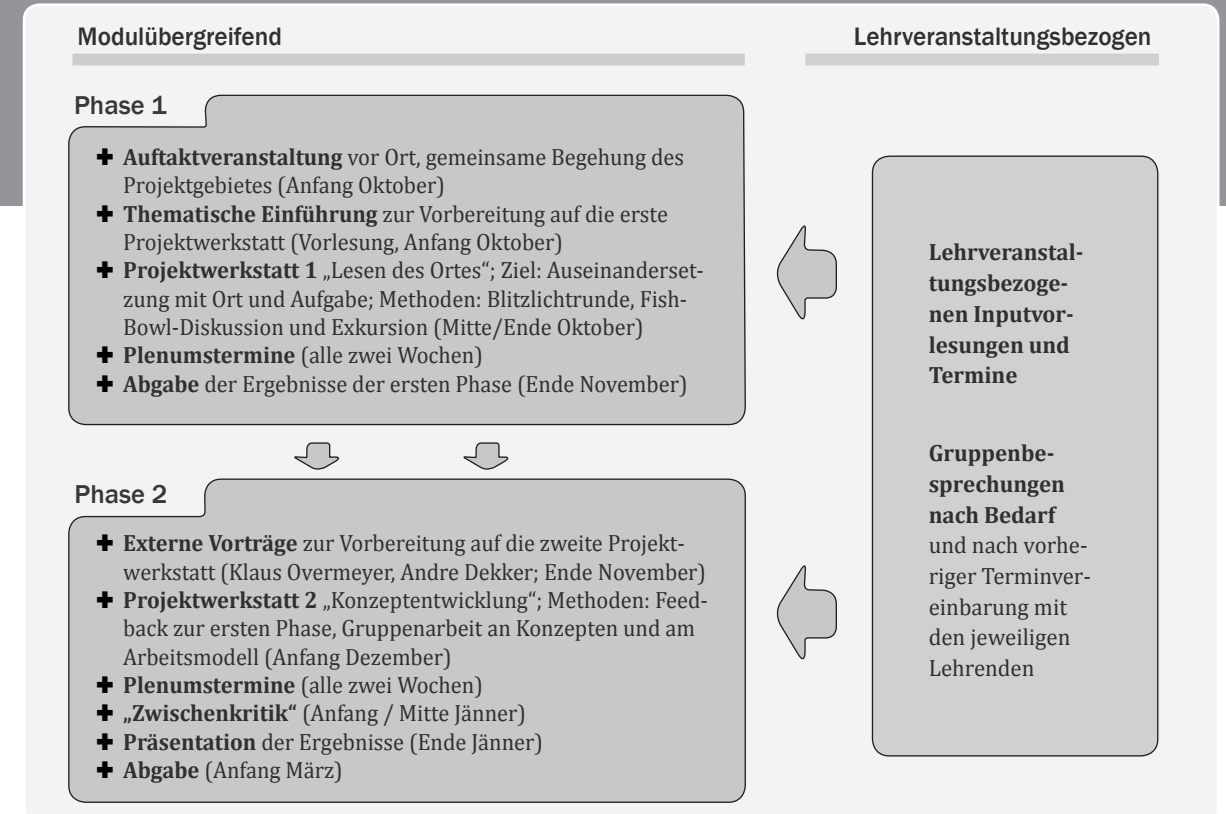


Abb. 143/1: Programm im Wintersemester 2010/11

liche Räume, die im sozialen Handeln produziert, genutzt und verändert werden. Für die städtebauliche (Um-)Gestaltung ist es wesentlich, die „Soziologie des Stadtraumes“ und deren Prozesse zu verstehen.

- **Umsetzungsstrategien der Bebauungsplanung:** Auf der Basis der rechtlichen Rahmenbedingungen steht die Diskussion von Umsetzungsstrategien bei komplexen städtebaulichen Projekten im Fokus der Veranstaltung. Hierbei geht es um das Zusammenwirken und Ineinandergreifen von formellen und informellen Planungsebenen und -strategien.
- **Verkehrslösungen:** Ziel ist es, konkrete verkehrliche Fragestellungen, die sich im Zuge von städtebaulichen Gestaltungsmaßnahmen ergeben, zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Ein großer Stellenwert wird dabei der städtebaulich-gestalterischen Integration von Verkehrsanlagen im Stadtraum eingeräumt.
- **Freiraumplanung und Freiraumpolitik:** Die Bedeutung von öffentlichen Räumen und Freiräumen innerhalb von Stadtentwicklungsprojekten wird in Hinsicht auf deren Struktur-

wirksamkeit beleuchtet. Konzepte wie etwa Zwischen- oder Mehrfachnutzung werden in diesem Zusammenhang aufgezeigt und dienen als Grundlage der Bearbeitung innerhalb der weiteren Gestaltungsaufgaben.

Der Zeitrahmen der Lehrveranstaltung erstreckt sich über ein Semester. Beginnend mit einer Auftaktveranstaltung vor Ort gelingt ein relativ unvoreingenommener Einstieg in das Planungsgebiet und -thema. Erst nach der Konfrontation mit dem Ort und der Aufforderung, sich auf den Ort einzulassen, erfolgt die thematische Einführung in das Thema und in die konkrete Aufgabenstellung.

Die erste Phase dient dem Einstieg in das Planungsgebiet und -thema. Es gilt eine Problemsicht und Werthaltung zu entwickeln und diese kritisch zu hinterfragen. Die zweite Phase dient der Konkretisierung des Konzeptes und der Formulierung eines Leitbildes als Basis für weitere Planungsschritte wie beispielsweise die Ausschreibung eines städtebaulichen Wettbewerbes oder die Entwicklung eines Rahmenplans.

4.2 | DAS PROJEKTGEBIET UND DIE AUFGABENSTELLUNG

„Green City – die Stadt aus der Landschaft heraus entwickeln“ lautet der Titel der Aufgabenbeschreibung, der zugleich Programm ist. Der landwirtschaftlich-betrieblich genutzte Stadtteil „In der Wiesen“ soll zu einem attraktiven Stadtteil mit urbanem Charakter bei gleichzeitig starker Durchgrünung entwickelt werden.

Das Projektgebiet „In der Wiesen“ liegt am südlichen Stadtrand von Wien im Zielgebiete 13 „Liesing Mitte“ des Stadtentwicklungsplans (STEP) 2005 (siehe Abb. 145/1 „13 Zielgebiete der Stadt Wien“). Die Stadt Wien sieht in diesem Standort große Entwicklungspotenziale. Aufgrund „seiner Nähe zu einem hochrangigen, öffentlichen Verkehrsmittel ist er ein hervorragender Standort für eine attraktive Wohnbebauung. Der Schwerpunkt liegt dabei auf stark durchgrünten Freiräumen bei gleichzeitiger Urbanität. Ziel ist die Ausbildung von multifunktionalen Zonen mit Geschäfts- und Gastronomienutzung, ein Schulcampus und großzügige Erholungsbereiche“ (vgl. Stadt Wien, 2010, Zielgebietsbroschüre).

Bereits jetzt schon ist das ländlich-betrieblich-industriell geprägte Gebiet in radikalem Umbruch begriffen. Eine Mischung aus mehrgeschoßigen Wohnformen, dichten urbanen Strukturen, Einfamilienhäusern, Verkehrsinfrastrukturen, Agrar- und Betriebsflächen zeichnen ein Bild, wie es heterogener nicht sein könnte. Eine Stadtland(wirt)schaft prägt den Charakter, deren Ränder durch das Wachsen der Stadt in kontinuierlicher Bewegung sind (siehe Abbildungen auf der nächsten Doppelseite).

Aufgabe ist es, „aus der Landschaft heraus und in Auseinandersetzung und Neuinterpretation des Gartenstadtmodells von Ebenezer Howard ein Entwicklungsmodell zu erarbeiten, das für den Stadtteil eine positive und nachhaltige Entwicklung gewährleisten kann.“ (Ifoer, 2010a, 4)

Als Ergebnis der Bearbeitung soll ein Leitbild erstellt werden, das als Grundlage für einen Masterplan, konkrete Aussagen zu folgenden Themen- und Aufgabenbereichen umfasst (ebda.):

- ✦ Konzentrierte und zielorientierte Darstellung und Bewertung der Ist-Situation als „Wertekataster des Ortes“
- ✦ Erstellung eines räumlich/funktionalen Leitbildes und Begründung von Leitlinien und Qualitätsstandards der künftigen Entwicklung (unter Auseinandersetzung mit Beispielen aus der Planungspraxis sowie der Literatur)
- ✦ Entwicklung eines städtebaulichen Strukturkonzeptes mit Aussagen zur Entwicklung von Baufeldern, Nutzungsschwerpunkten, Freiräumen (öffentlicher Raum) sowie Verkehrsflächen und zur Integration des Quartiers in den Kontext des umgebenden Stadt- und Freiraumgefüges
- ✦ Formulierung von qualitativen Leitlinien mit Aussagen zu den konzeptionellen und gestalterischen Prinzipien von Städtebau, Architektur und Freiraumgestaltung
- ✦ Erstellung eines Umsetzungskonzeptes (Prozessdesign in mehreren Phasen) unter Berücksichtigung wichtiger Akteure und Stakeholder

Darüber hinaus soll auf folgende Fragen und Herausforderungen im Rahmen der Bearbeitung besonders Wert gelegt werden (Scheuven in: Ifoer, 2010a, 4):

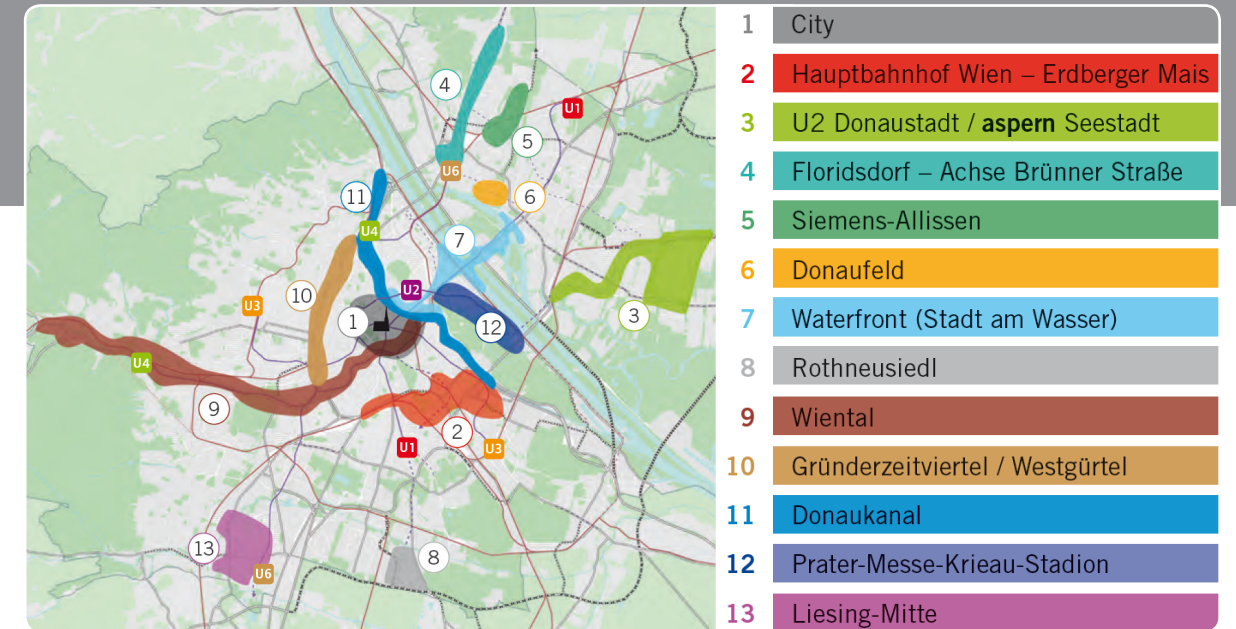


Abb. 145/1: 13 Zielgebiete der Stadt Wien; Zielgebietsbroschüre Liesing-Mitte, Stadt Wien, 2010

Identität und Profil: „Mit welchen Mitteln macht man das Quartier attraktiv und einzigartig, gibt ihm ein besonderes Gesicht und Profil, das es von anderen Standorten abhebt und unverwechselbar macht? Wie können inhaltliche Schwerpunkte und lokale Besonderheiten dem Neuen Charakter geben?“

Öffentlicher Raum/Landschaft: „Welche Anforderungen, Ziele und Strategien sind mit der Entwicklung der öffentlichen Räume zu verknüpfen? Wie findet dies seinen Ausdruck in der Gestalt und in der Aneignung des öffentlichen Raumes, in einem Prozess des Werdens? Wie kann das Zusammenspiel zwischen Bebauung und Freiraum gesichert und bespielt werden? Mit welchen Anforderungen wird vor allem die Entwicklung der Erdgeschoßzonen zu verknüpfen sein? Welche Bedeutung hat das Dauerhafte und das Temporäre, haben Zwischen- und Übergangsnutzungen bei der Qualifizierung des Standortes?“

Vielfalt: „Ein langfristiger Realisierungsprozess und eine vielschichtige Nutzungsstruktur erfordern ein modulares Ausbaukonzept. Wie gelingt dabei ein Layout, das Vielfalt an Nutzungen und Nutzern, an Stadträumen, an Bauungsange-

boten, an Eigentums- und Rechtsverhältnissen, an Gestaltungsmöglichkeiten etc. stimuliert und ermöglicht?“

Qualitätssicherung: „Unterschiedlichste Belange müssen untereinander abgewogen, Ziele definiert und Strategien vereinbart werden. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei der Einsatz adäquater Instrumente zur Sicherung der vereinbarten Qualitätsziele. Mit welchen Instrumenten kann der Transformationsprozess zur Standortentwicklung gesteuert und moderiert werden? Wie lassen sich formulierte Qualitäten sichern und gleichzeitig eine größtmögliche Offenheit für künftige Entwicklungen garantieren?“



4.3 | ERGEBNISSE DER ERSTEN PHASE / ERÖFFNUNGSPHASE

Irritation ist ein Ziel, Dialog eine Methode und Unfertigkeit und Vielfalt sind Anspruch im didaktischen Konzept.

In der ersten Phase wird zum spontan-kreativen Entwerfen und Verwerfen angeregt. Das Denken ändern, die „Brille“ zu wechseln und vorhandene Werte kritisch zu reflektieren sind wichtige Voraussetzungen, damit „Neues“ entstehen kann.

Paul Watzlawick stellte fest, dass Menschen scheinbar die Eigenschaft haben, an einmal erarbeiteten, einmal gefundenen Lösungen stur festzuhalten. Psychologische Experimente wie die „noncontingent reward experiments“ zeigen, dass es den Versuchspersonen schwer fällt, von einer einmal scheinbar gefundenen Überzeugung wieder loszulassen. (Watzlawick, 1987)

4.3.1 Themen der ersten Phase

Ziel der ersten Phase ist es daher, die Studierenden dahingehend zu bewegen, sich für neue Sichtweisen und Werthaltungen zu öffnen und diese Offenheit möglichst lange zu bewahren. Ein zu rasches Fokussieren auf eine bestimmte Problemsicht, ein zu rasches Einengen des Blickwinkels würde die Gefahr einer Fehlentscheidung erhöhen oder zumindest das Risiko in sich bergen, den falschen Schwerpunkt gesetzt zu haben.

Ideen generieren, Stimmungen einfangen, Eindrücke sammeln, Emotionen aufspüren, den Ort lesen, in Dialog treten, Werte und Probleme erkennen und diese im Sinne einer Problemverschiebung (vgl. Schönwandt et al., 2011) zu diskutieren sind Bestandteile dieser ersten Phase, die knapp zwei

- Monate dauert. Ergebnis der ersten Phase ist eine DIN-A3-Mappe in Hochformat in Schwarz-Weiß mit 30 Blättern (für Beispiele siehe nächste Doppelseite). Thema der Mappe ist das „Lesen des Ortes“. Inhaltlich bleibt die Gestaltung relativ offen. Jedenfalls Teil der Mappe soll sein (Ifoer, 2010b, 2):
- ✦ Vision als Zukunftsgeschichte mit ca. 10.000 Zeichen
 - ✦ „Verführungen“ in Form von Zeichnungen, Bilder, Filme, Scribbles, Zitate, O-Töne, Bildzeilen als pointierte Botschaft etc.
 - ✦ „Auseinandersetzung“ mit der Themenstellung „Green City“ und kritische Überprüfung des gesetzten Anspruchs
 - ✦ Formulierung eines Ausblicks einer ersten räumlichen Vision

4.3.2 Ergebnisse der ersten Phase

Die Ergebnisse der ersten Phase (für Eindrücke siehe Abbildungen auf nächster Doppelseite) sind von einer derartigen Vielfalt gekennzeichnet, dass es schwer fällt, diese in ihrer Gesamtheit wiederzugeben. Einen zentralen Aspekt spielt in (fast) allen Arbeiten das Thema „anders sein als der Wohnpark Alt Erlaa¹“. Dieser wird aufgrund seiner Abgrenztheit als „Autist“ im Raum bezeichnet. Trotz der hohen Wohnzufriedenheit, die der Wohnpark aufweist, ist die einhellige Meinung der Studierenden, dass der neue Stadtteil von Offenheit gekennzeichnet sein muss.

Eine Gruppe benennt ihr Konzept danach – „Open“: „Erst durch eine Öffnung für alle Menschen wird der urbane Charakter eines Viertels ermöglicht“ (Dutkowski et al., 2010, 11). Offene Ränder, attraktiv gestaltete Eingänge und einladende Wegever-

¹ größte nicht-kommunale Wohnhausanlage Österreichs, nach Plänen der Arbeitsgemeinschaft von Harry Glück & Partner, Kurt Hlaweniczka und Requat & Reinhaller



Abb. 149/1-4: Fotos von der ersten Projektwerkstatt und von der Exkursion in den Wohnpark Alt Erlaa

bindungen sollen NutzerInnen anziehen und somit Vielfalt und Dynamik im Quartier fördern. Auch der Begriff der „Nutzungsmischung“ wird „geöffnet“ und neu definiert. Anstelle von Wohnen, Arbeiten und Freizeit zu sprechen, wie dies üblicherweise bei Planungsprojekten gemacht wird, wird weiter differenziert: „Wohnen für verschiedene soziale Gruppen, für Familien und Singles, betreutes Wohnen, Consultingbüros, ... Ateliers, Manufakturen, Ärztezentren, Kindergärten, Schulen, Cafés, Restaurants, Bars, Gemeinschaftsgärten, Wiesen, Parks etc.“ (ebda., 12).

Ein weiterer wiederkehrender Aspekt ist die Integration der agrarischen Nutzung in den neuen Stadtteil. Von Gemeinschaftsgärten, Selbsterntefeldern, Schau-Gewächshäusern, Mietergärten, Dachgärten, Schulungs- und Forschungsflächen bis hin zur direkten Weiterverarbeitung und zum Verkauf der Produkte reichen die Ideen. Das Anbauen, Pflegen, Ernten und Vermarkten von agrarischen Produkten im Stadtteil soll die Gemeinschaft fördern und den Bezug zu regionalen, hochwertigen Lebensmitteln sowie zur Land(wirt)schaft stärken.

Gleichsam als Kontrast zu großzügig gehaltenen Freiräumen schlagen fast alle Gruppen auf den bebauten Flächen eine verhältnismäßig urbane Bebauung vor. Den Zielvorgaben seitens der Stadt Wien, die laut Stadtentwicklungsplan eine kompakte bauliche Entwicklung mit mittleren Bebauungsdichten bei einer NGFZ 1,0 bis 2,0 vorsieht (vgl. STEP 05, 183, 196), wird überwiegend entsprochen. Das Spektrum der Bebauungsformen reicht vom städtebaulichen Solitär bis hin zur klassischen Blockrandbebauung.

Natürlich spielt neben inhaltlichen Fragestellungen auch der Entwicklungsprozess selbst eine wichtige Rolle. Die Beteiligung der Öffentlichkeit, Impulsprojekte und die Robustheit durch Flexibilität bei der Umsetzung sind zentrale Anliegen der Studierenden. Die spezielle Situation der vorherrschenden Parzellierung der Grundstücke und die heterogene EigentümerInnenstruktur wird ebenfalls als Problem erkannt. Bisherige Realisierungsversuche (vgl. Konzept Arch. Ullmann, 1994) sind u. a. an der mangelnden Beachtung der Eigentumsverhältnisse gescheitert.

4.4 | ERGEBNISSE DER ZWEITEN PHASE / ENTWURFSPHASE

Entwicklung ist ein zyklischer, kein linearer Prozess. Ideen müssen reifen, brauchen Zeit und Raum. Aus Sicht der Lehrenden ist oftmals Geduld gefragt.

Die zweite Phase startet mit der „Projektwerkstatt Konzeptentwicklung“ Anfang Dezember. Sie hat zum Ziel, die Vision und die ersten konzeptionellen Ideen zu einem konkreten Leitbild mit Leitlinien für baulich-räumliche, verkehrliche, soziale und freiraumplanerische Aspekte zu entwickeln.

4.4.1 Themen der zweiten Phase

Die zweitägige Projektwerkstatt ist durch intensive Arbeit und inhaltliche Auseinandersetzungen in der Gruppe geprägt. Anhand von Arbeitsmodellen werden Szenarien durchgespielt, verschiedene Möglichkeiten der baulich-räumlichen Konzeption angetestet, entworfen und verworfen. Lehrende aus den unterschiedlichen Fachdisziplinen sind anwesend und versuchen durch kritisches Hinterfragen der Konzepte, Argumente für und wider auszuloten und die Haltung der Studierenden zu ihren Ideen und Konzepten zu schärfen.

Am Ende des zweiten Tages der Werkstatt versammeln sich alle Studierende und Betreuer im Plenum, um die ersten Konzeptideen zu präsentieren. Ziel dabei ist es, voneinander zu lernen, noch einmal Feedback von allen zu erhalten und die eigenen Ideen in Relation zu den anderen Projekten zu reflektieren.

Ziel der zweiten Projektwerkstatt ist es auch, das Abgabeformat zu definieren. Es ist den Gruppen freigestellt, mit welchen Mitteln sie am Ende des

Semesters ihr Projekt kommunizieren möchten – das „was“ ist vorgegeben, über das „wie“ kann verhandelt werden. Die Formate reichen schließlich von schlichten A3-Mappen über „Brandbooks“ bis hin zu einem Stop-Motion-Video oder einem „Plan-Spiel“. Wesentlich ist, dass auch bei alternativen Abgabeformaten wie beim Spiel oder Film das Konzept und Leitbild in entsprechender Form dokumentiert und ersichtlich werden. Das „Film-Team“ entscheidet sich über ein ausführliches Booklet und „Bonusmaterial“ auf der DVD, ihr Konzept zu präsentieren, das „Spiel-Team“ veranschaulicht ihr Leitbild über eine entsprechende „Spielanleitung“ und die Dokumentation von „Testläufen“ des Spiels.

In weiterer Folge treffen im Rhythmus zweiwöchiger Plenumstermine alle Gruppen zu gemeinsamen Besprechungsterminen zusammen. In der Zeit dazwischen stehen die BetreuerInnen bei Bedarf zur Verfügung.

4.4.2 Ergebnisse der zweiten Phase

Waren in der ersten Phase die inhaltlichen und thematischen Unterschiede zwischen den Gruppen noch nicht sehr groß, kommt es in der zweiten Phase zu beträchtlichen Ausdifferenzierungen, was die Themen, Abgabeformate und den Fortschritt der Projekte betrifft:

✦ Eine Gruppe entwickelt unter dem Schlagwort „Open“ ein Leitbild, das die Vorteile von Stadt und Land zu vereinen versucht: „Dicht bebaute städtebauliche Solitäre sind von Landschaft umgeben, die öffentlich zugänglich ist.“ Eine Mischung aus urbaner Dichte und landwirtschaftlich geprägtem Freiraum ist Kernidee dieser „Green City“. „Open“ versteht sich dabei vielmehr als ein flexibles strategisches Kon-

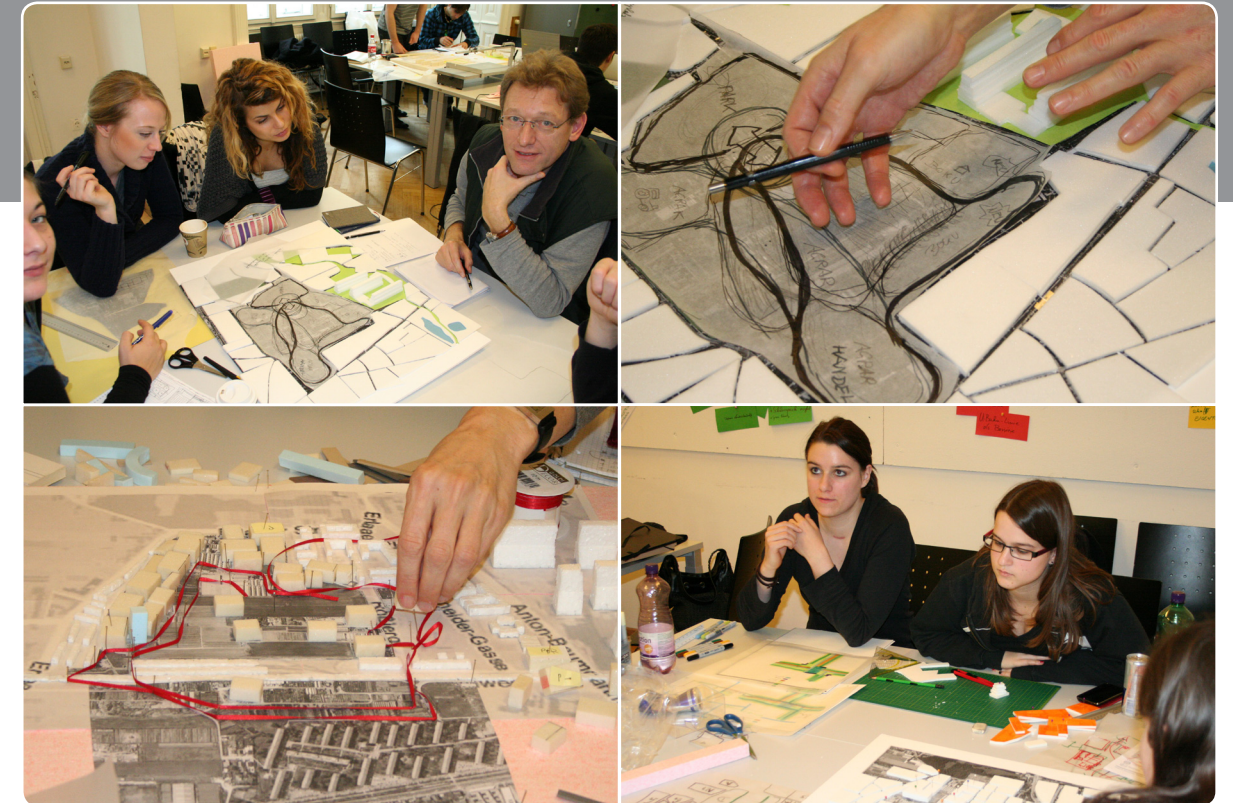


Abb. 153/1-4: Arbeiten an den Konzepten und Modellen; Fotos von der zweiten Projektwerkstatt

zept, das neue Formen urbanen Wohnens mit landwirtschaftlicher Nutzung verbindet als eine starre städtebauliche Form. Der Verkehr innerhalb des Gebietes wird überwiegend über öffentlichen und nicht-motorisierten Verkehr abgewickelt, der motorisierte Individualverkehr wird durch Sammelgaragen am Rand aus dem Quartierskern gehalten (vgl. Dutkowski et al., 2011 – siehe nächste Doppelseite).

✦ Die Gruppe „Städtebauer“ macht das Thema „urbane Landwirtschaft“ zu ihrem Schwerpunkt. Im Kerngebiet ist Wohnen nicht ausgeschlossen, spielt aber im Vergleich zum Thema „urbane Landwirtschaft“ nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist der Kernbereich Forschungs- und Experimentierlabor geprägt von Glashäusern, Glashausetagensystemen, Anbauflächen auf Dächern sowie horizontalen und vertikalen Anbauflächen auf Fassaden. Ein „Park-Ring“ um die Kernzone sichert die „grüne Insel“ und bildet den Übergang zur dichten, urbanen, städtischen Nutzung der „Randzone“ (vgl. Beitz et al., 2011 – siehe übernächste Doppelseite).

Weitere Gruppen orientieren ihre Konzepte ebenfalls an Fragen der Nutzung und Bespielung des öffentlichen Raumes durch neue Konzepte. Das Thema der urbanen Landwirtschaft bis hin zum Verkauf und der Weiterverarbeitung der Ernterträge ist mit unterschiedlicher Intensität Bestandteil der Leitbilder. Die Wiederentdeckung der Erzeugung von Nahrungsmitteln im urbanen Raum hat im sozialen, ökologischen und ökonomischen Sinn positive Auswirkungen, so die Argumente.

Teil des Leitbildes sind auch immer umsetzungsstrategische Überlegungen. Planung wird dabei nicht als einmaliger Akt der Erstellung eines „perfekten“ Plans, sondern als Prozess der sukzessiven Verdichtung von Qualitäten verstanden; als ein Prozess des Ermöglichens. In diesem Sinn sind die Ergebnisse nicht als „Endzustand“ der Planung für dieses Gebiet zu verstehen, sondern als Anstoß zu einer Diskussion über die künftige Entwicklung des Standortes „In der Wiesen“. Die zweite Phase endet schließlich mit einer Präsentation der Leitbilder Ende Jänner. Die Abgabe der Arbeiten erfolgt Anfang März.



IN DER WIESEN

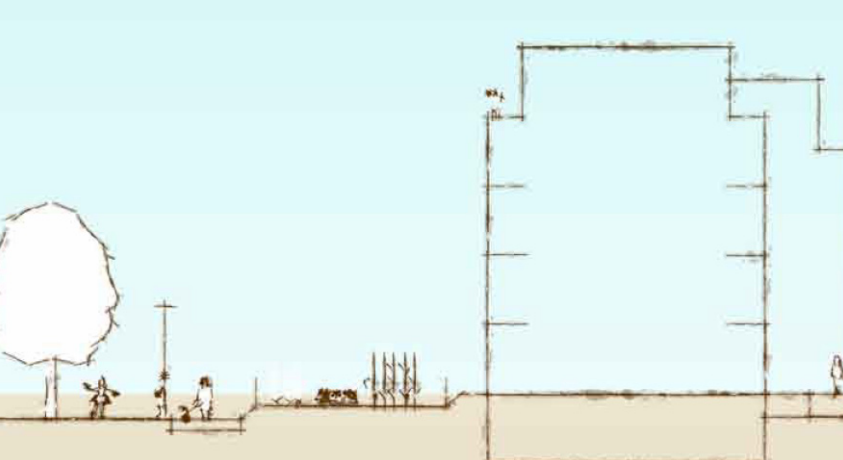
HEUTE



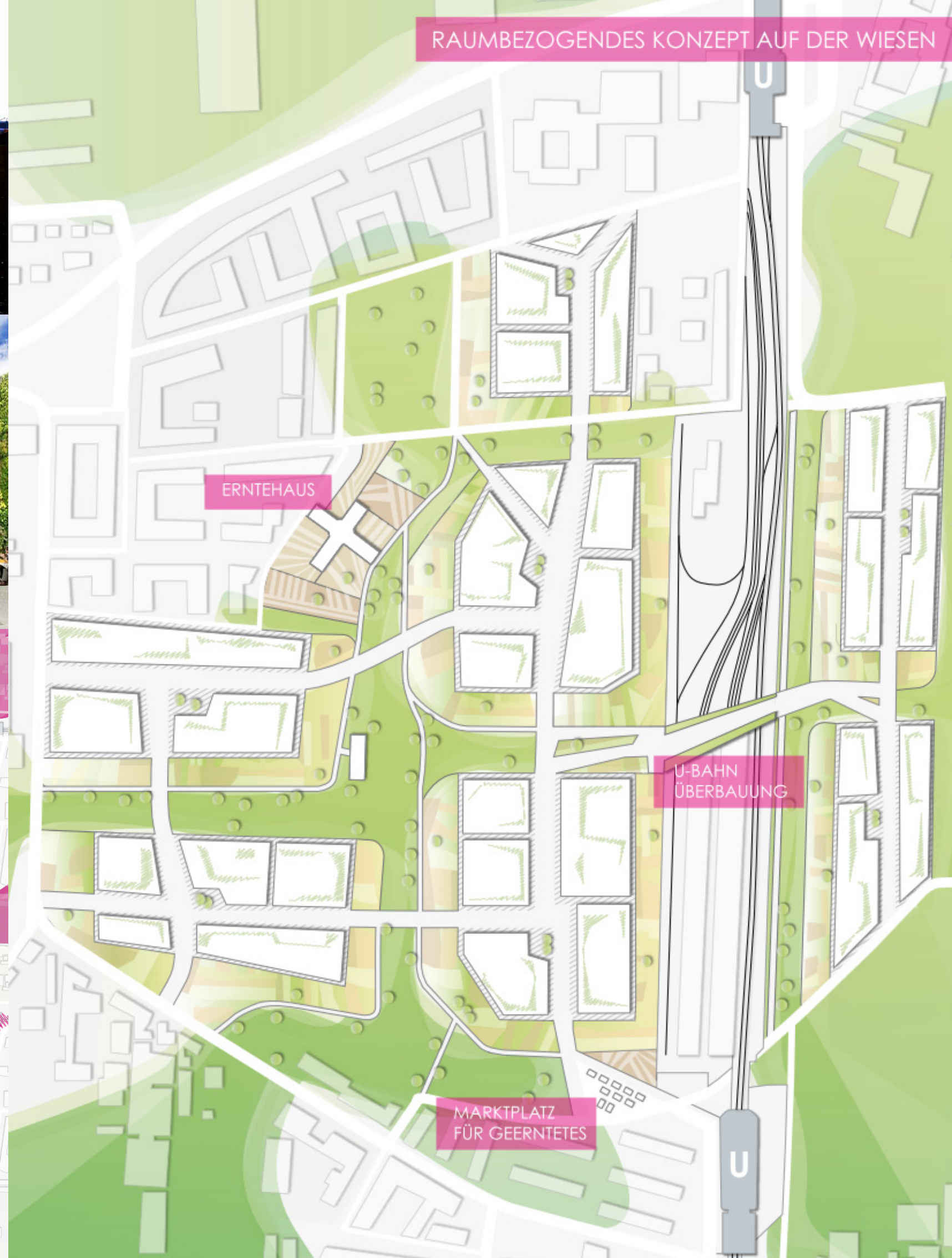
KANN EINE **NEUINTERPRETATION** DES **GREEN CITY** MODELLS DIE VORTEILE VON STADT UND LAND VEREINEN?



DAS ERNTEHAUS LÄDT ALLE EIN!

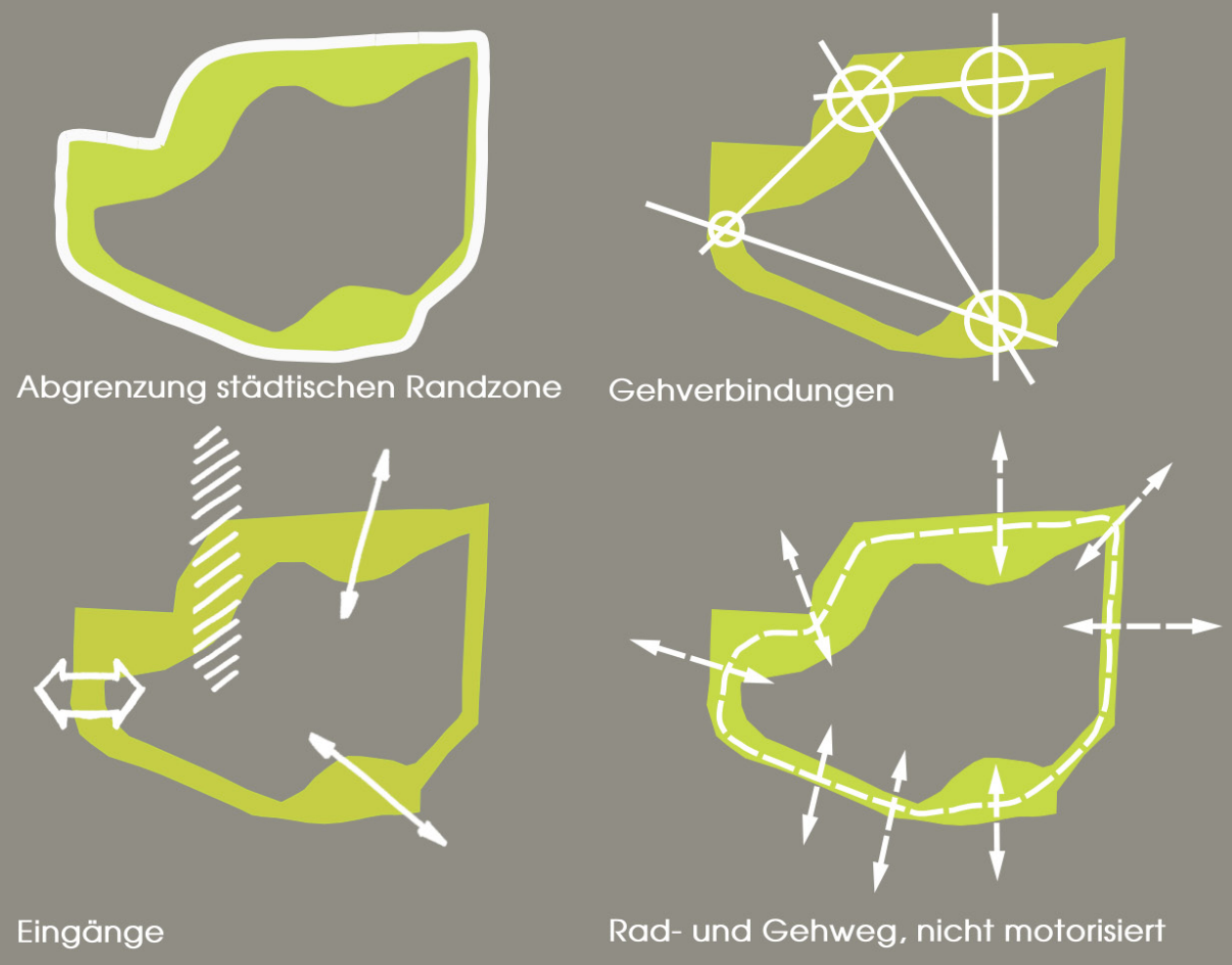


Öffentlicher Freiraum Weg entlang der Gärten Gemeinschaftsgärten als Übergangsbereich Anrenzende Bebauung des Baufeldes



Der Ring

Der Ring umgrenzt das gesamte Planungsgebiet und dient daher zum Einen als Sicherung der grünen Insel, zum Anderen zur Abgrenzung nach Außen - dem städtischen, verdichteten Raum. Die Begrenzung des Rings nach Innen verläuft fließend. Durch die Widmung als Park wird die Nutzung des Rings zu Freizeitzwecken gesichert. Des Weiteren ist eine Umlegung der Parzellenstruktur notwendig. Auf dem Ring befinden sich ein Radweg mit Anschluss an das Radwegenetz der Stadt Wien und ein reichhaltiges Freizeitangebot. Um den umweltfreundlichen Individualverkehr zu fördern werden auf dem Ring City-Bike- und E-Bike-Stationen angeboten.

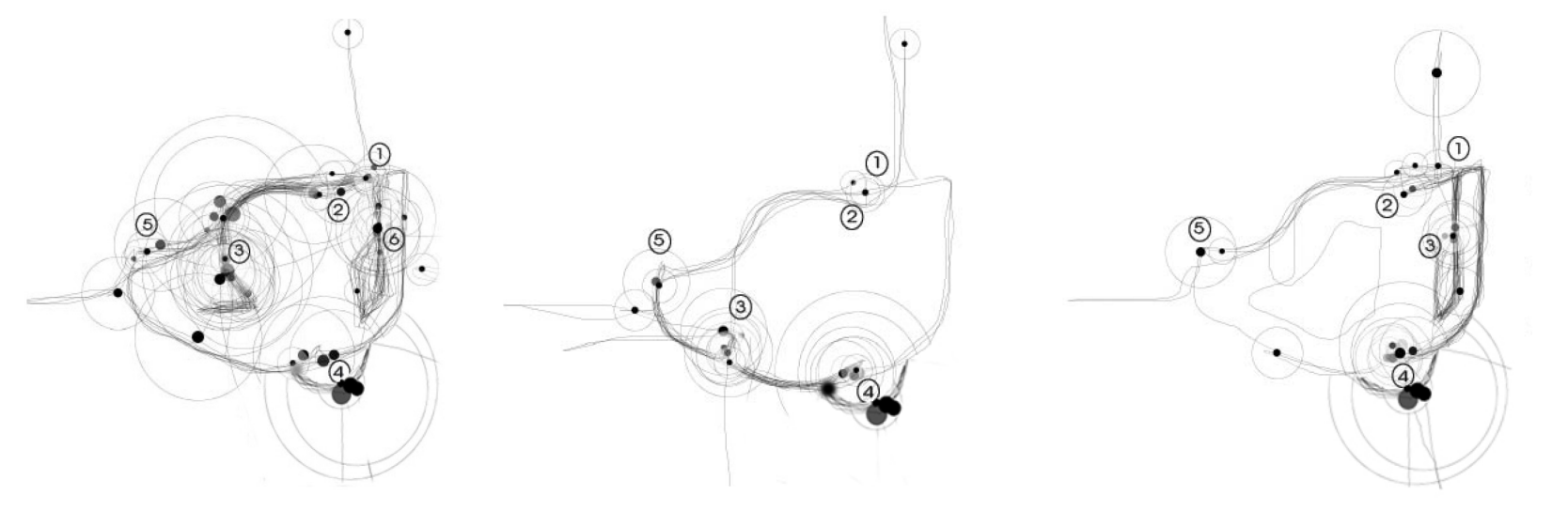
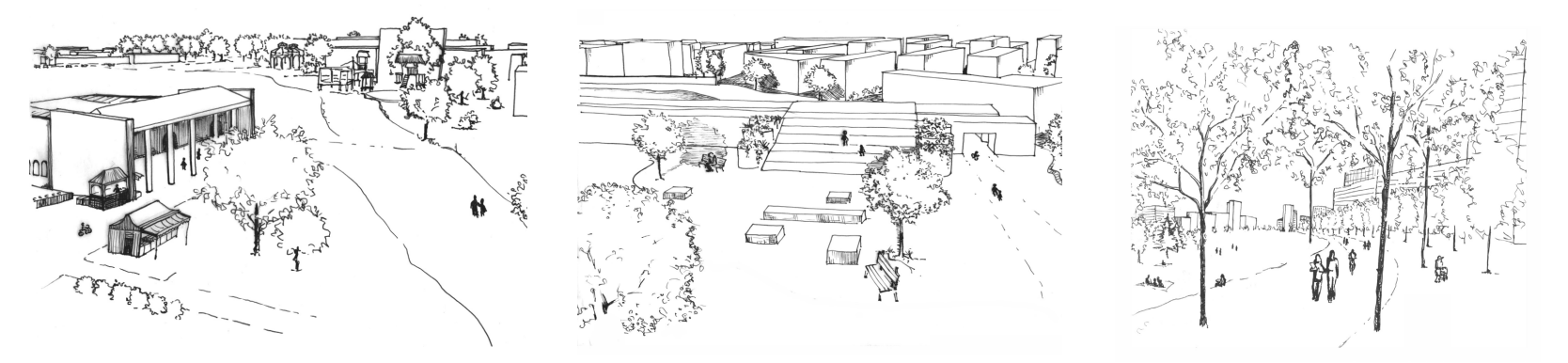
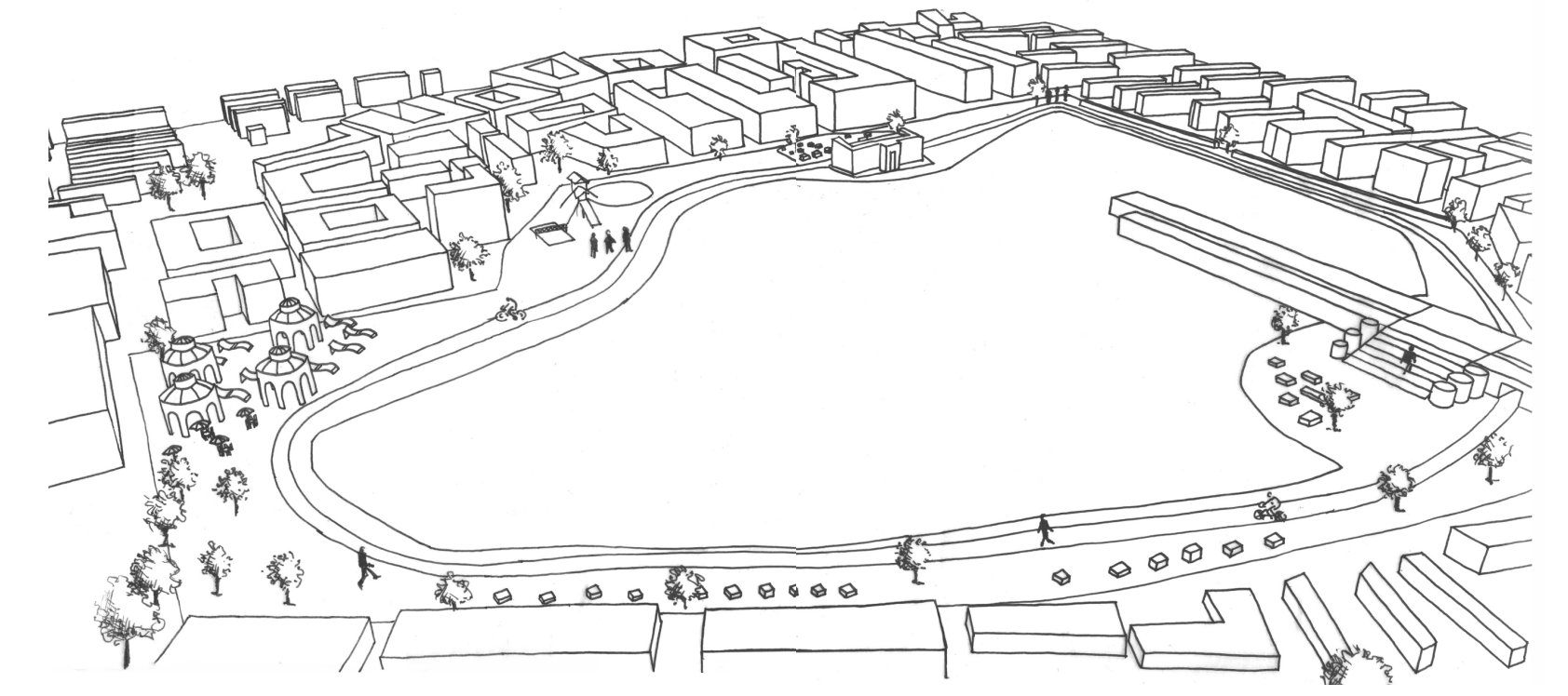


Der Ring

Die schmalen Flächen auf dem Ring werden durch Kräuter-/Gemüsekästen und Sitzgelegenheiten entlang des Geh-/und Radweges gestaltet. Die Zufahrt in das Wohngebiet innerhalb des Ringes erfolgt über Einstichstraßen, diese sind nur für Anrainer oder Zulieferer zu befahren. Es wird keinen Durchzugsverkehr im Gebiet geben, um die Verkehrsbelastung über den eigentlich vom motorisierten Verkehr befreiten Ring möglichst gering zu halten.



- | | | |
|--|--|--|
| <p>Sport Freizeit Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> Treffpunkt Gastronomie Spielfeld Sport- und Freizeitanlagen Markthalle | <p>Mobilität</p> <ul style="list-style-type: none"> Grillstation Kultur Liegewiese Sitzgelegenheit Wasserflächen | <p>Landwirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> Landwirtschaft am Boden Vertikale Landwirtschaft Dachgarten / Landwirtschaft am Dach Glashäuser Obstgärten Gemüsegarten Kräutergarten Mietgärten |
| <p>Bebauung</p> <ul style="list-style-type: none"> Wohnbebauung möglich Keine Wohnbebauung möglich | <p>Gerätepool</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerätepool Ver- und Entsorgungsfächen | |



4.5 REFLEXION UND WEITERENTWICKLUNG DES LEHRKONZEPTES

Die Arbeit an komplexen Planungsaufgaben wie „In der Wiesen“ ist für alle Beteiligten ein Lernprozess. Ein Standort wird umdefiniert, bekommt eine andere Bedeutung. Vom unbekanntem Restraum wird er zum Fixpunkt in der Mental Map; vom Nichtort zum Zentrum der Aufmerksamkeit. Durch die Auseinandersetzung erfolgt eine In-Wert-Setzung. Durch das (Beob)Achten verändert sich das Bild, es entsteht eine neue Sichtweise von dem, was wir beobachten. Dieser Prozess kann als Entwicklung bezeichnet werden.

Ziel in raumplanerischen Entwurfslehrveranstaltungen ist die Bewältigung komplexer Problemstellungen und die Entwicklung einer strategisch-räumlichen Konzeption für einen spezifischen Ort – in diesem Fall Stadtteil oder Quartier. Es geht darum, wie es Werner (2008, 292) formuliert, „zu lehren und zu lernen, für offene, ungewisse, komplexe Raumentwicklungsprozesse Ideen zu entwerfen und auszuformulieren, die gleichzeitig strategisch auf ein Ganzes gerichtet“ sind.

Anstatt Analyse und Entwurf getrennt zu betrachten, geht es um ihr Zusammenwirken. „Einen Ort zu analysieren heißt bereits, ihn (neu) zu konstruieren. ... So soll dem Ort keine Konzeption aufgezungen werden, sondern diese soll sich in einem intensiven Austauschprozess entwickeln.“ (Angéilil, Hebel, 2008, 419)

Seitens der BetreuerInnen muss es daher Ziel sein, Kreativität zu fördern, alternative Sichtweisen zuzulassen und zu diskutieren, um Lernen zu fördern. Es muss auch Ziel sein, bewusst Fragen

aufzuwerfen, scheinbar sichere Annahmen zu hinterfragen und Werthaltungen und Planungsansätze zu reflektieren.

Das Ergebnis einer solchen Lehrveranstaltung wird oftmals ein Leitbild sein. Es sollte einen Rahmen vorgeben, Prinzipien der künftigen Entwicklung festlegen, jedoch gleichzeitig Spielräume für unterschiedliche Anforderungen und Detailausprägungen offenhalten. Die Grundanforderung eines strategisch-räumlichen Leitbildes für die Stadtteil- und Quartiersentwicklung wurde einleitend zur Studie „Masterplanung“ (Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 8) erläutert: „Das Zukunftsbild der Stadt kennt keine festen Konturen. Das Arbeiten an der Zukunft beginnt mit der sorgfältigen Lektüre ihrer Faktoren und qualitativen Momente. Die Arbeit erfordert den Dialog und die Verständigung auf Ziele und Werthaltungen. Sie ist darauf angelegt, zur verlässlichen und gleichermaßen motivierenden Orientierungshilfe künftiger Aktivitäten zu werden.“

4.5.1 Reflexion der raumplanerischen Entwurfslehrveranstaltung an der TU Wien

Planungsprobleme auf Stadtteil- und Quartierebene brauchen in der Lehre aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und Komplexität ein fachübergreifendes und integriertes Vorgehen sowie das Arbeiten an konkreten Beispielen im Raum. Der organisatorische Aufbau des Moduls sollte diesen Herausforderungen Rechnung tragen.

Ein grundsätzliches Problem lag jedoch in der Tatsache begründet, dass es sich um sechs Einzellehrveranstaltungen handelte, die zwar grundsätzlich inhaltlich und organisatorisch gekoppelt wurden, diese Koppelung jedoch nicht immer

reibungslos funktionierte. Die Benotung erfolgte ebenfalls getrennt, und somit waren klar sichtbare Lehrveranstaltungsbezogene Leistungen gefordert. Als Feedback seitens der Studierenden wurde eine „bessere Koordination unter den BetreuerInnen der unterschiedlichen Fachbereiche“ angeregt¹.

Ganz besonders wichtig scheint auch der Beginn des Planungsprozesses bzw. der Lehrveranstaltung zu sein. Hier gilt es Offenheit zu bewahren und gleichsam den Ort und die Problemstellung zu erfassen. („Einen Ort zu analysieren heißt bereits, ihn (neu) zu konstruieren. (Angéilil, Hebel, 2008, 419)). Dementsprechend sollte ein zu rasches Einengen des Blickwinkels und eine vorschnelle Problemdefinition vermieden werden (vgl. Punkt 4.5.3 Stichwort „Problemverschiebung“). Die Komplexität nicht nur rational, sondern auch emotional zu erfassen war Ziel der Anfangsphase. Diese Strategie wurde auch bei der ersten zweitägigen Projektwerkstatt beibehalten.

Fragen wurden aufgeworfen, nicht beantwortet: Was prägt das künftige Erscheinungsbild dieses Raumes? Wie lässt sich das Areal mit den angrenzenden Siedlungsräumen vernetzen? Wie kann sich das gewünschte Nutzungsspektrum künftig auf dem Gebiet entwickeln? Wie lässt sich ein Entwicklungsprozess in Gang setzen und steuern? Etc.

Eine Unmenge an Eindrücken, die Heterogenität der Umgebung und die relative Größe des Planungsgebietes ließen zu Beginn sofort auf die Komplexität der Aufgabenstellung schließen – eine Herausforderung für Studierende und Lehrende gleichermaßen.

¹ Bei der Neukonzipierung des Curriculums (ab Wintersemester 2012) wurde diese Kritik berücksichtigt und die Einzellehrveranstaltungen zu einer zusammengeführt.

Erst gegen Ende der ersten Phase zeichnete sich allmählich eine Vorstellung ab, welche zentralen Probleme Thema der Bearbeitung sein könnten und wie eine zukünftige Vision des Stadtteils aussehen könnte. Dieses Bild wurde in Form einer DIN-A3-Mappe mit 30 Blättern festgehalten.

Runtergebrochen auf ein konkretes methodisches Vorgehen, wurde folgende Vorgehensweise (vgl. Scheuven, 2010) verfolgt:

1. Durchdringen der Aufgabe/Theorie; Auseinandersetzung mit Ort und Aufgabe (Urbane Landwirtschaft, Gartenstadt)
2. Formulierung einer These (Problemformulierung), eines Leitbildes und Zielen in unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Darstellungsformaten
3. Überlegungen hinsichtlich der Methodik der Erarbeitung
4. Zielorientierte Analyse, Lernen von Referenzen
5. Erzeugung von Szenarien, Varianten und Entwürfen
6. Bewertung der unterschiedlichen Varianten und Ideen
7. Konzeption und Weiterentwicklung einer ausgewählten Variante zu einem konkreten Leitbild

Grundsätzlich war die Herangehensweise und methodische Bearbeitung den Studierenden offen gelassen. Diese Offenheit wurde für all jene ein Problem, die es gewohnt waren, sich an fixen Arbeitsprogrammen und Aufgabenprofilen zu orientieren. Mit dem Nichtwissen, dem Fragen aufwerfen anstatt zu beantworten, mit dem Entwerfen und auch Verwerfen von scheinbar offensichtlichen Lösungsansätzen konnten nicht alle Studierenden umgehen. Im Feedback der Studierenden stand

diesbezüglich, dass „Ziel und Aufgabenstellung nicht klar waren“. Diese relative Offenheit in der Aufgabenstellung wurde als große Herausforderung angesehen. Aus Sicht des Lehr- und Lernerfolges ist dies jedoch ein wesentliches Kriterium: Offenheit führt zur Frage „Was mache ich eigentlich?“ und somit zur Reflexion, zur Aktion statt Reaktion, zum Dialog und schließlich zum eigenständigen Denken und Lernen.

Die Bearbeitung der Aufgabenstellung erfolgte als Gruppenarbeit mit max. 4–5 Personen je Gruppe. Der Austausch innerhalb der Gruppe, aber auch die regelmäßige Kommunikation im Plenum mit anderen Gruppen ist ebenfalls ein wichtiger Baustein im Lernprozess zum Lösen komplexer Planungsprobleme.

Im Vergleich zwischen den Gruppen gab es durchaus Unterschiede in der Qualität der Arbeiten. Vor allem in der zweiten Phase („Entwurfsphase“) hatten manche Gruppen erhebliche Schwierigkeiten, ihre Ideen zu Papier zu bringen. Hier stießen manche an ihre Grenzen, sowohl zeitlich, handwerklich (bei der Darstellung ihrer Konzepte und Leitbilder) als auch inhaltlich traten Wissenslücken auf, die im Rahmen dieser Lehrveranstaltung nicht umfassend behandelt werden konnten.

Jene Gruppen taten sich bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung leichter, die u. a.

- ✦ in der ersten Phase intensiv gearbeitet haben,
- ✦ sich unbefangen auf die Situation und Aufgabenstellung einlassen konnten,
- ✦ genau beobachten konnten und ihre Vorurteile und Prägungen, was den Laborraum und die Arbeitsmethodik betrifft, ablegen konnten,

- ✦ für die Aufgabenstellung und für ihre eigenen Ideen Begeisterung aufbringen konnten, Spaß und Freude an der Arbeit hatten und von der Qualität ihrer Ideen überzeugt waren,
- ✦ die handwerklichen Fähigkeiten besaßen, ihre Ideen rasch zu Papier zu bringen und zu vermitteln,
- ✦ sich in ihren Fähigkeiten ergänzten, gleichzeitig aber auch Wertschätzung für die Fertigkeiten der anderen Gruppenmitglieder aufbringen und die persönlichen Eignungen der jeweiligen Teammitglieder zielgerichtet einsetzen konnten.

Abschließend ist zu sagen, dass das Arbeitsklima im Modul und in den Gruppen sowie das Thema und die Aufgabe überwiegend als sehr positiv empfunden wurde. Das Feedback ergab, dass die „innovative, neue Herangehensweise“ und die Vermittlung „neuer Zugänge“ ebenso geschätzt wurde wie die „fruchtbaren Diskussionen und die positive und konstruktive Kritik“. Es gelang dem BetreuerInnen-Team, einen Rahmen für Lernen und Entwicklung – sowohl was den Raum betrifft als auch für die beteiligten Personen – zu ermöglichen.

4.5.2 „Handlungsanleitung zum Ideenfinden“

Hille von Seggern formuliert im Buch „Creating knowledge: Innovationsstrategien im Entwerfen urbaner Landschaften“ (von Seggern et al., 2008, 234 ff.) eine „Handlungsanleitung zum Ideenfinden“. Obwohl diese „Anleitung“ nicht Punkt für Punkt abzuarbeiten sein wird und auch nicht für jede komplexe Planungsaufgabe hilfreich sein wird, sind dennoch bedeutende methodische Aspekte darin enthalten. Folgende Punkte können für den Ideenfindungsprozess im raumplanerischen Entwurfsprozess unter anderem von Bedeutung sein:

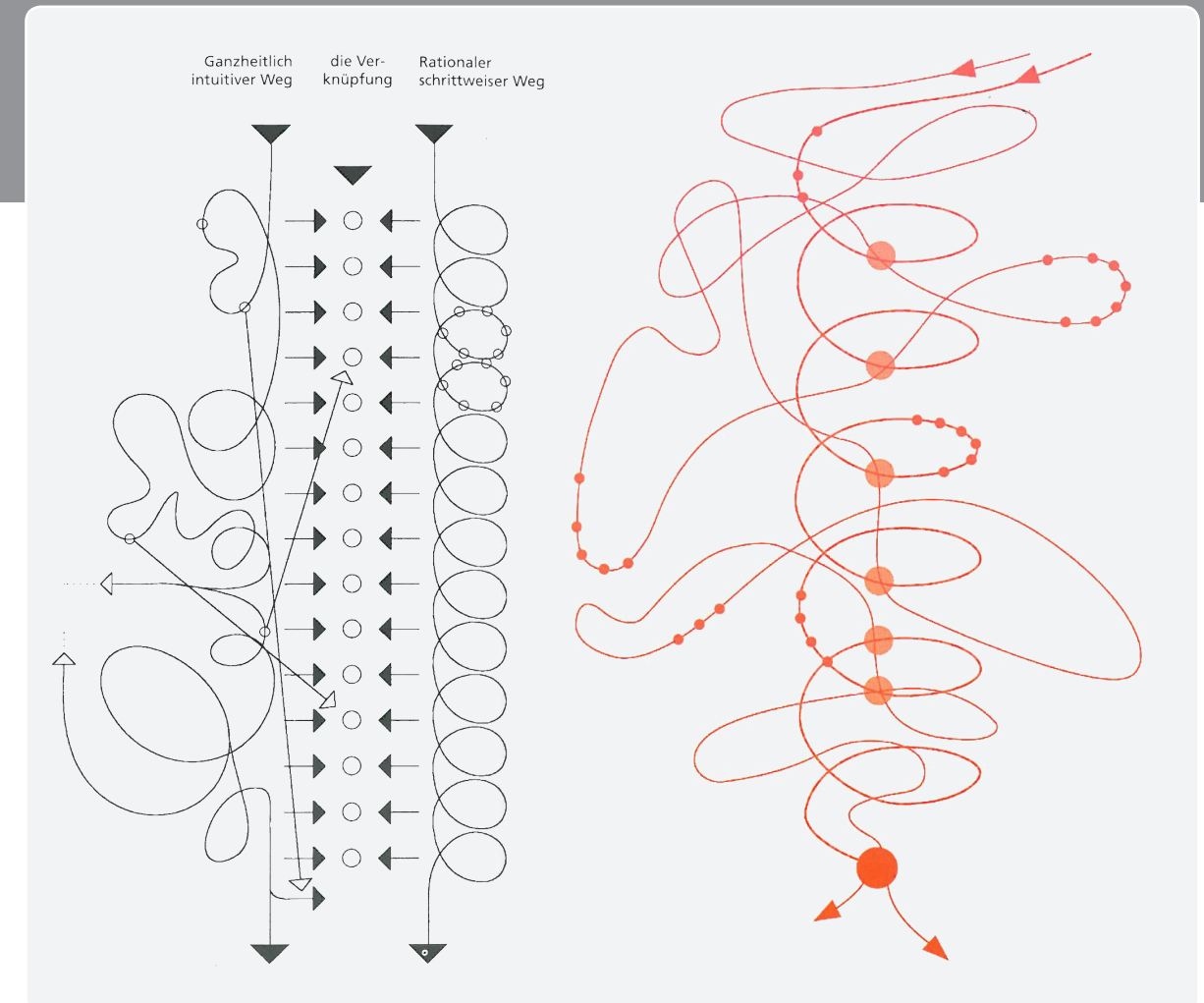


Abb. 161/1: Entwerfen als iterativer Prozess (links: Zusammenführung von Intuition und Rationalität, rechts: Skizze zum „tatsächlichen“ Ablauf); Seggern, 2008, 232 f.

- ✦ Anfangs von der konkreten Aufgabenstellung lösen; selbst Fragen und Aufgaben „erfinden“.
- ✦ Eine Zuneigung zum Raum und zur Aufgabe entwickeln; nur „gefühlshaft“ wird Kreativität möglich sein.
- ✦ Einfach losgehen, intuitiv erkunden, neugierig sein und über eigene Vorurteile wundern.
- ✦ „Fundstücke“ sammeln: Fotos, kleine Filme, Gespräche, Eindrücke etc.
- ✦ Skizzen, Zeichen, Collagieren, Arbeitsmodelle bauen, Metaphern, Analogien, Symbole etc. suchen. Darüber erzählen und diskutieren.
- ✦ Gespräch mit Menschen aus dem Gebiet, Fachleuten, Mitstreitern und mit sich selbst suchen. Es geht um eine „Ästhetik der Kommunikation“.
- ✦ Unordnung, Komplexität und Fülle aushalten. Durchhalten, Dranbleiben und der unangenehmen Seite der Leere trotzen.

- ✦ Spätestens in der Rückwirkung auf die ersten Bilder und Dokumentationen werden Fragen und „Ideen“ auftauchen. Diese sollten ernst genommen werden. Aufschreiben, zeichnen, weiterforschen – dabei werden sie wieder diffus werden.
- ✦ Fragen und Zuhören, Präsentieren – es geht um eine Beziehung zwischen emotionalen und rationalen Argumenten (siehe Abb. 161/1 „Entwerfen als iterativer Prozess“).
- ✦ Eine Argumentation aufbauen, die zwischen Emotion, Intuition und Rationalem vermittelt. Eine „Zukunftsgeschichte“ als Vision schreiben, ein Storyboard machen als skizzenhafte, bildhaft-textliche Abfolge der Argumentation. Dieses beinhaltet allmählich alle Produkte, die notwendig sind, um die Idee als Entwurf umzusetzen. (vgl. Seggern et al., 2008, 234 ff.)

4.5.3 Theoriegestütztes Arbeiten mittels „Key Seven“

Dieser eher intuitiv geprägte Zugang von Seggern mag vielleicht auf den ersten Blick verschleiern, dass hinter jeder Handlung ein theoretisches Konzept (Grundannahmen, Werte, Problemdefinitionen etc.) stehen, die Einfluss auf den gesamten Planungsprozess und auf das Ergebnis haben. Die Offenlegung dieses theoretischen Fundaments kann mittels folgender sieben Teilschritte („Key Seven“ (vgl. Schönwandt, 2011; Schönwandt, in: ARL, 2011, 298–310)) passieren. Das Durchlaufen dieser Schritte zeigt, wie sich der Suchraum für Lösungen und damit das Planungsergebnis ändern können, wenn bestimmte zugrunde liegende Parameter anders betrachtet werden (ebda.):

1. **Problembestimmung:** Die zu bearbeitenden sozial konstruierten Probleme (verstanden als ein negativ bewerteter Zustand) werden möglichst präzise und fundiert bestimmt.
2. **Problemverschiebung:** Die vorerst definierten Probleme werden modifiziert und somit der Bereich erweitert, innerhalb dessen nach potenziellen Lösungen gesucht wird.
3. **Prüfung der Thesen:** Die empirische Belastbarkeit derjenigen Zusammenhangaussagen (Thesen) wird geprüft, die der Problembestimmung zugrunde liegen.
4. **Ursachen:** Um nicht nur Symptome zu behandeln, werden Ursachen für den problematischen Zustand gesucht und erklärt.
5. **Maßnahmen:** Um die Ursachen, die das Problem verursachen, außer Kraft zu setzen oder zu mindern, werden Maßnahmen generiert.
6. **Schlüsselbegriffe:** Da beim Planen nie mit den Dingen an sich, sondern nur mit mehr oder weniger zutreffenden Beschreibungen der Um-

welt operiert wird, gilt es Begriffe hinreichend zu definieren.

7. **Planungsansätze:** Den jeweiligen Planungsansätzen sind bestimmte Problemlösungen inhärent. Ähnlich wie „Brillen“ handelt es sich dabei um paradigmatische „Denkmuster“, die die Art und Weise bestimmen, wie PlanerInnen die Dinge betrachten (vgl. Schönwandt, Voigt, 2005).

4.5.4 Qualitätssicherung durch „neun Ebenen wissenschaftlichen Arbeitens“

Komplexe Probleme haben die Eigenschaft, dass mögliche Lösungen nicht als „richtig“ oder „falsch“ eingestuft werden können. Die Einschätzung des Ergebnisses geschieht vielmehr über persönliche Werthaltungen als „gelingen“ oder „weniger gelingen“ (siehe Kapitel 2.1: „Komplexität, ein bestimmendes Merkmal“). Qualität kann daher vielmehr über das Vorgehen im Planungsprozess definiert werden.

Zur Bewertung kann ein transparenter Planungsprozess und die Offenlegung deontischer Prämissen beitragen. Die Schlüssigkeit des Lösungskonzeptes, die Rationalität sowie die Stringenz der Argumentation können überprüft werden. Dazu bilden die „neun Ebenen wissenschaftlichen Arbeitens“ (Schönwandt, 2012), die sich auf einen Aufsatz von Bunge (1987) mit dem Titel „Seven Desiderata for Rationality“ stützen, ein grobes Bewertungsraster:

1. **„Problems first“:** Grundlage für planerisches Handeln sind Probleme im Raum. Diese sind sozial konstruiert und daher niemals objektiv. Unterschiedliche Akteure können unterschiedliche Problemwahrnehmungen haben. Um

schlüssige Lösungskonzepte zu entwickeln, ist eine fundierte Problembestimmung Voraussetzung.

2. **Konzeptionelle Rationalität:** Begriffe sind die zentralen Grundbausteine jeglichen Wissens. Sie beruhen auf „Vereinbarungen“ und bestimmen ferner unser Planungshandeln. In Planungskonzepten gilt es, die verwendeten Begriffe zu definieren, um den Inhalt verständlich zu machen.
3. **Logische Rationalität:** Inhalte müssen verstanden werden können und die Argumentation soll nachvollziehbar sein. Vage und ungenaue Aussagen sollen vermieden werden.
4. **Methodische Rationalität:** Methoden sind „Vorgehensweisen oder Techniken als geordnete, nicht-zufällige Sequenz zielgerichteter Operationen/Handlungen, von denen angenommen wird, dass sie in der Lage sind, eine Frage zu beantworten oder ein Problem zu lösen“. Im Planungsprozess ist auf die Auswahl geeigneter Methoden zu achten, denn jede Methode kann nur bestimmte Ergebnisse liefern und andere nicht.
5. **Epistemologische Rationalität:** Aussagen sollen empirisch abgesichert sein und nicht auf bloßen Mutmaßungen beruhen.
6. **Ontologische Rationalität:** Im Planungsprozess werden Konzepte („Gedankengebäude“) konstruiert. Diese sollen schlüssig argumentiert werden können und mit bestehendem Wissen im Einklang stehen.
7. **Wertrationalität:** Planungsprozesse sind mit Wertsetzungen regelrecht durchtränkt. Werte lenken sämtliche Arbeitsschritte in einem Planungsprozess. Sie beeinflussen, welche Probleme überhaupt wahrgenommen und bearbeitet werden und welche nicht. Planer-

innen und Planer sollten daher stets explizit machen, welche Werthaltung ihren Aussagen und Handlungsempfehlungen zugrunde liegt.

8. **Praktische Rationalität:** In der Regel stehen folgende vier Maßnahmenarten zur Verfügung: Ausweisen von Standorten, Errichten von Anlagen, Steuern von Organisationen und Beeinflussen von Verhaltensweisen. Instrumente der räumlichen Planung sind dann am effektivsten, wenn sie auf allen vier Maßnahmenebenen wirksam werden.
9. **(Planungs)ansatz:** In Rahmen des Planungsprozesses geht es darum, unterschiedliche Planungsansätze prüfend in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen, um deren Lösungsspielraum zu nutzen. (Schönwandt, 2012; Signer, 1994)

4.5.5 Komplexe Planungsaufgaben im Kontext des Studienplans

Zum Umgang mit komplexen Planungsproblemen und zu deren Lösung brauchen Planerinnen und Planer ein entsprechendes Training. Ziel der Entwurfslehre im Studium der Raumplanung ist es, Studierende zu befähigen, aktiv und eigenständig Probleme zu generieren und Handlungskonzepte zu deren Lösung zu erarbeiten.

Im Vergleich zu „einfachen“ Problemstellungen oder „Routineaufgaben“ stellt sich bei komplexen Aufgabenstellungen (wie sie in der raumplanerischen Entwurfslehre auf Stadtteil- und Quartierebene vorliegen) die Schwierigkeit, dass es sich um einmalige Aufgaben handelt, deren Lösungen aus dem Ort heraus und entsprechend der spezifischen Problemsituation entwickelt werden müssen. Vorgefertigte, erprobte und einfach zu erlernende Handlungskonzepte oder Routinen zur Problem-

lösungen schlagen daher fehl bzw. existieren nicht. Ein Training in der Entwurfslehre muss aus diesem Grund darauf abzielen, Innovation und Kreativität zu fördern, um „Neues“ zu entwickeln und Ideen zu generieren.

Schumpeter, ein österreichischer Ökonom, spricht von „creative destruction“ („schöpferischer bzw. kreativer Zerstörung“), die nötig ist, um Innovationen hervorzubringen (vgl. Schumpeter, 1942). Um Studierende in die Lage zu versetzen, komplexe Planungsprobleme zu lösen, scheint es nötig, gerade Kompetenzen zu fördern, die im heutigen Bildungssystem vielfach zu vermeiden versucht werden: Fehler zu machen und sich kritisch mit gängigen Wissensbeständen und Methoden auseinanderzusetzen.

Schönwandt und Voigt (2012, 7) empfehlen in diesem Zusammenhang, Studierende bereits frühzeitig (im Bachelorstudium) mit „komplexen und mehrdimensionalen Raumplanungsfragen“ und „strategischer Planung“ zu konfrontieren. Es scheint notwendig, bereits zum Beginn der Ausbildung für Perturbation (lat. perturbare „durcheinander wirbeln“, „beunruhigen“, „verwirren“) bei gleichzeitig intensiver Begleitung durch Lehrende zu sorgen und die Eigenständigkeit im Denken der Studierenden zu fördern (siehe 165/2).

Im Master-Level sollte in der raumplanerischen Entwurfslehre dieses Konzept weitergeführt werden. Studierende sollten in kleinen Teams (nicht mehr als fünf Personen) die Möglichkeit haben, praxisrelevante Planungsaufgaben zu bearbeiten, zu diskutieren und eigenständig Lösungskonzepte zu entwickeln. In Präsentationen im Plenum

werden die einzelnen Teams mit den Ideen und Fragen der anderen Teams sowie der Lehrenden konfrontiert. Eigenständiges Arbeiten in Gruppen wird mit regelmäßigen kritischen Reflexionsrunden und konstruktivem Feedback gekoppelt (vgl. Schönwandt, Voigt, 2012, 7).

Auf Ph.D.-Level wird dazu vor allem der theoretische Hintergrund vertieft und der Reflexionsgrad (beispielsweise anhand der „neun Ebenen wissenschaftlichen Arbeitens“ vgl. Punkt 4.5.4) erhöht (ebda.).

Auf allen Ebenen (Bachelor, Master, Ph.D.) haben die Lehrenden neben der inhaltlichen und didaktischen Konzeption auch die Aufgabe, für eine förderliche Lernumgebung (Raum, Zeit, Sicherheit etc.) zu sorgen. Die Abbildung 165/1 weist darauf hin, dass es nicht ausreicht, nur einen oder zwei der drei Aspekte („Content“², „Communication“³ und „Usability“⁴) zu berücksichtigen. Ein einseitiger Fokus auf inhaltliche Belange („Content“), auf kommunikative Aspekte (laufende Diskussionsrunden, Anregungen durch möglichst viele Inputs etc.) oder auf die Lernumgebung und „Darbietung“ der Information („Usability“) kann Motivation, Lernbereitschaft und somit den Lernerfolg negativ beeinflussen. Ziel bei der Konzeption von Lehrveranstaltungen sollte es sein, alle drei Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen.

² vgl. Kapitel 2.5.2 „Drei Generationen von Planung“: „turn to content“

³ vgl. Kapitel 2.5.2 „Drei Generationen von Planung“: „communicative turn“

⁴ vgl. Kapitel 5.5.1 „Next Generation“ Punkt a. „Turn to usability“: Es gilt, die Darbietung der Inhalte an die menschliche Aufnahmefähigkeit anzupassen.

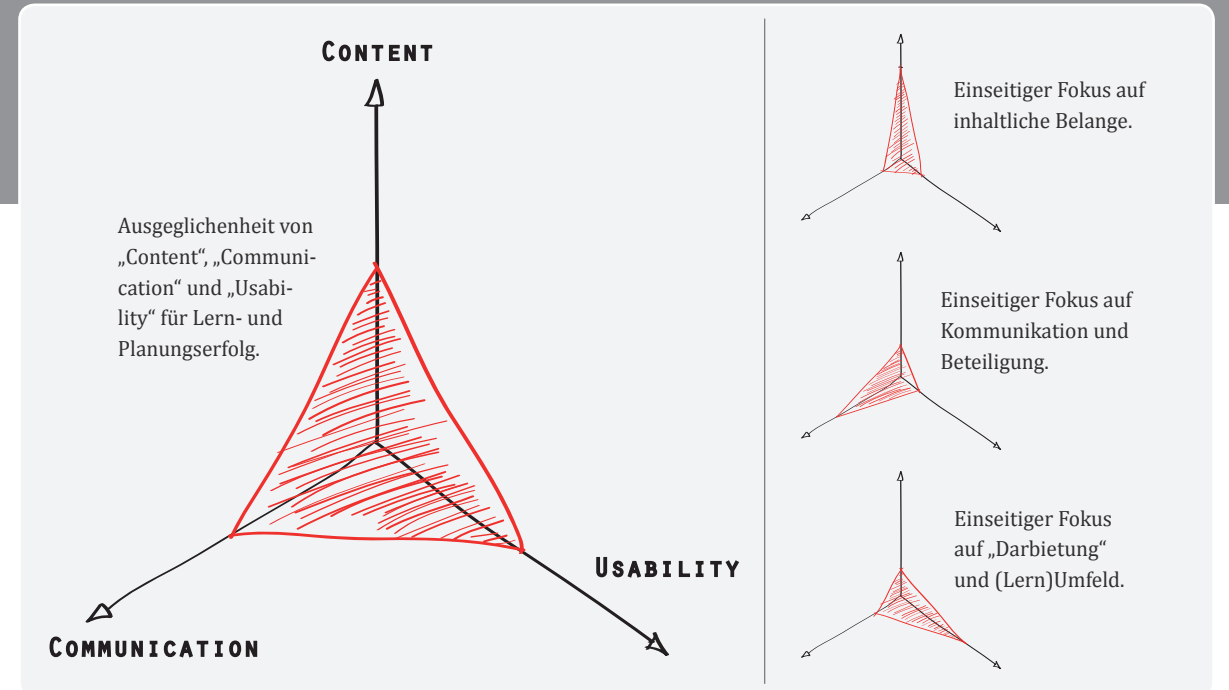


Abb. 165/1: Berücksichtigung von „Content“, „Communication“ und „Usability“

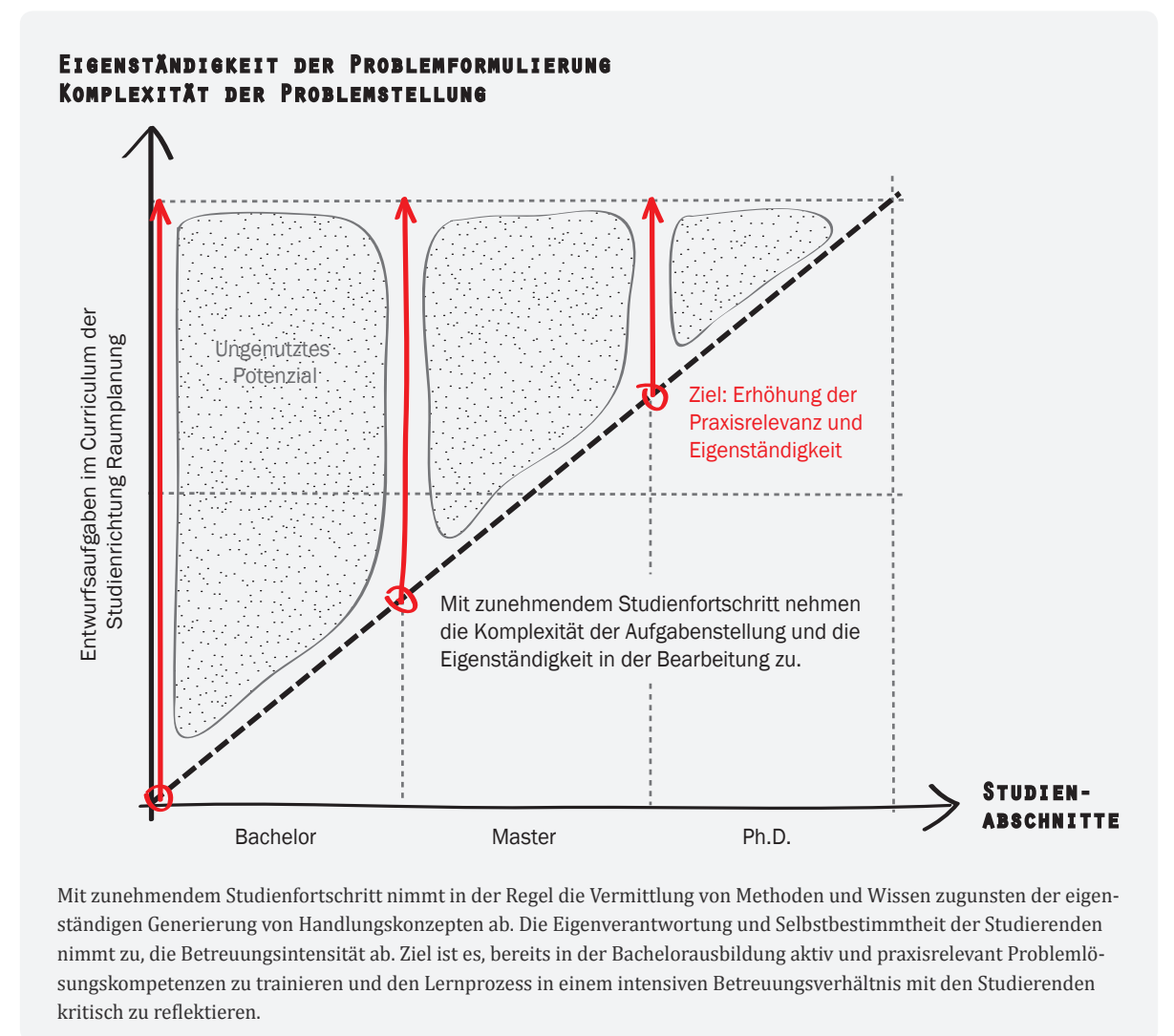


Abb. 165/2: Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit in Entwurfsaufgaben

5

5.1 Lernen im Kontext komplexer Probleme – Modell einer „dynamischen Wissensplattform“	170
5.1.1 Lernparadigmen und Planungsansätze	171
5.1.2 Fortschreibung des Planungsverständnisses	172
5.1.3 Fortschreibung des Planungsmodells der „dritten Generation“	174
5.1.4 „Cloud-Planning“ – Modell einer „dynamischen“ Wissensplattform	175
5.2 Haltung und Planungsansatz; planungskulturelle Aspekte	178
5.2.1 Beteiligung relevanter Akteure	178
5.2.2 Strategische Orientierung und Reserven	179
5.2.3 Beachtung der Prozessqualität	180
5.2.4 Offenheit und Lernbereitschaft	181
5.2.5 Imagebildung durch Öffentlichkeitsarbeit	183
5.3 Aufbauorganisation; organisatorische Aspekte	184
5.3.1 Rollendifferenzierung und „Ebenen“ der Wissensplattform	184
5.3.2 Veränderbarkeit der Aufbauorganisation	187
5.3.3 Aufgabenspezifisch und problemorientiert	187
5.3.4 Beteiligung implementieren	189
5.3.5 Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und Zusammenarbeit im Team	190
5.4 Ablauforganisation; prozessuale Aspekte	192
5.4.1 Prinzipien zur Gestaltung der Ablauforganisation	192
5.4.2 Agendasetting und „Vorphase“	198
5.4.3 Vier Phasen des Planungsprozesses	200
5.4.4 Das Thema „Erfolg“ im Planungsprozess	210
5.5 Das Wesentliche ist einfach – eine Zusammenfassung	212
5.5.1 Next Generation	213
5.5.2 Hinweise für die Prozessgestaltung	220
5.5.3 Hinweise für die universitäre Lehre	222

„When we change the way we communicate, we change society.“

Clay Shirky (2008a, 17)

In den letzten Abschnitten wurden Theorie, Praxis und Lehre getrennt voneinander erläutert. Systemisch betrachtet ist diese Trennung jedoch nicht legitim. Ohne eine, wenn auch oftmals unbewusste, Vorstellung davon, wie die „Welt“ funktioniert, kann es kein Handeln geben. Auch umgekehrt braucht eine handlungsorientierte Theorie den unmittelbaren Praxisbezug. Ziel in diesem Kapitel ist es deshalb, die Erkenntnisse aus den vorhergehenden Abschnitten zusammen zu denken und für die Gestaltung komplexer Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung nutzbar zu machen.

Die Disziplin Raum- und Stadtentwicklung steht aber auch in einer engen Wechselbeziehung zu gesellschaftlichen Entwicklungen. Ändern sich diese Rahmenbedingungen, ändert sich auch die Art und Weise, wie geplant wird.

In den letzten Jahren sind gleich mehrere tiefgreifende Veränderungen sichtbar geworden: sowohl aus demografischer, wirtschaftlicher, ökologischer als auch aus technischer Sicht ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch Chancen, aus „Fehlern“ der Vergangenheit zu lernen. Die technische Entwicklung des Internets zum „Sozialen Medium“ bietet beispielsweise neue Möglichkeiten der Kommunikation und der Organisation von Gesellschaft. Wirtschaftliche Grenzen bergen die Chance, Themen wie Ressourcenverbrauch und die Definition von Wohlstand neu zu überdenken.

Um sich an geänderte Rahmenbedingungen anpassen zu können und mit diesen zurecht zu kommen, ist Lernen notwendig. Ein Umdenken ist dann möglich, wenn sich Wahrnehmung, Wissen, Wertungen und einmal angeeignete Handlungskonzepte verändern.

Das in der Einleitung beschriebene Projekt „Donauinsel Wien“ hat bei den Beteiligten zur Erkenntnis geführt, dass „geeignete Verfahrensweisen ... das zur Verfügung stehende intellektuelle Potenzial besser als bisher ausschöpfen.“ (Freisitzer, Maurer, 1985, 6)

In Planungsprozessen, aber auch in der Planungs-ausbildung ist es Ziel, dieses „intellektuelle Potenzial“ zu fördern, um Qualität hervorzubringen. Dazu braucht es geeignete ablauf- und aufbauorganisatorische Vorkehrungen. Es braucht aber auch eine Haltung, ein Verständnis im Umgang mit komplexen Problemen. Dieses Verständnis von Raumplanung wird sich ändern und weiterentwickeln (müssen). Es wird eine „nächste Generation“ von Raumplanerinnen und Raumplanern geben. Es wird notwendig, unter neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (demografischer, wirtschaftlicher, technischer etc. Wandel), das herkömmliche Spektrum an Methoden, Instrumenten und Denkmodellen nicht zu ersetzen, aber zu bereichern. Was dies für Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung bedeuten kann, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

5.1 LERNEN IM KONTEXT KOMPLEXER PROBLEME – MODELL EINER „DYNAM. WISSENSPLATTFORM“

Die Gesellschaft verändert sich fortlaufend und mit ihr das kollektive Bewusstsein, ihr Denken und ihre Werte. Die heutige Zeit hat neue Techniken, neue Formen der Kommunikation und des sozialen Miteinanders, neue Herausforderungen und mit all dem neue Anforderungen für die Raumplanung hervorgebracht.

Es gab nur wenige Erfindungen in der Geschichte der Menschheit, welche die Gesellschaft derart verändert haben, wie die Erfindung des Buchdrucks und der Empfang von Ton und Bild mit Radio und Fernsehen. Solche Medienrevolutionen veränderten immer auch die Art der Kommunikation und das Denken der Gesellschaft (vgl. Shirky, 2008a). Die Medienlandschaft bis zum Ende des 20. Jhdts. – auch die Anfänge des Internets – war durch die Unterscheidung zwischen Konsumenten und Produzenten (einer-zu-vielen-Muster) geprägt.

Mit der Entwicklung des Internets und „Sozialer Medien“ („Social Media“) zum Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich die Möglichkeiten der Kommunikation ein weiteres Mal drastisch verändert. Der Konsument kann gleichzeitig auch Produzent sein (viele-zu-vielen-Muster). Amateure ersetzen zunehmend die Professionisten. Neben der Zugänglichkeit zu Informationen haben sich auch Zeit (Aktualität) und Raum (Reichweite) verändert. „Soziale Medien“ ermöglichen es, unmittelbar und ohne Zeitverzug zu kommunizieren und Informationen global verfügbar zu machen.

Im Dezember 2003 wurde in der US-Ausgabe „Fast-Forward 2010 – The Fate of IT“ des CIO Magazins erstmals von Eric Knorr der Begriff „Web2.0“

erwähnt (CIO, 2003): Das Internet hat sich zu einer „universellen, standardbasierten Plattform“ weiterentwickelt. Nicht mehr die Technik steht im Vordergrund, sondern das Internet als „soziales Medium“ mit seinen interaktiven und kollaborativen Elementen – eine Medienrevolution. Es folgt eine Demokratisierung von Wissen und Information. Es entstehen OpenSource-Plattformen, Wikis, Social Networks usw. Der Benutzer wird vom Konsumenten zum Produzenten. Die Online-Gemeinde der Wikipedia-Enzyklopädie hat beispielsweise in weniger als vier Jahren mehr als eine Million Artikel in über 100 Sprachen geschrieben und damit alle existierenden Enzyklopädien übertrumpft (vgl. Möller, 2004, 3).

Die technische Entwicklung und beispiellose Erfolgsgeschichte des Web2.0 ist bemerkenswert, jedoch in diesem Zusammenhang nicht entscheidend. Wichtig ist vielmehr das Prinzip der Offenheit, das dahinter steht: Informationen sind allen zugänglich, jeder ist gleichberechtigte Partnerin oder Partner im Prozess und kann zur Entwicklung beitragen. Eine neue Dimension des Kommunizierens, aber auch des Lernens war hervorgebracht.

Diese junge Entwicklung ist vielfach noch nicht ins Bewusstsein der Menschen gerückt. Es ist gut vorstellbar, dass sich die Art und Weise, wie sich Gesellschaften organisieren und institutionalisieren, ändern wird. Dies würde bedeuten, dass sich auch die Art und Weise, wie wir Raumplanung und Stadtentwicklung betreiben, drastisch ändern könnte. Klassische Planungsorganisationen, das Aufgaben- und Planungsverständnis sowie die Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern müsste hinterfragt werden. Dabei geht es darum, das immense Potenzial dieser neuen Medien zu nutzen,

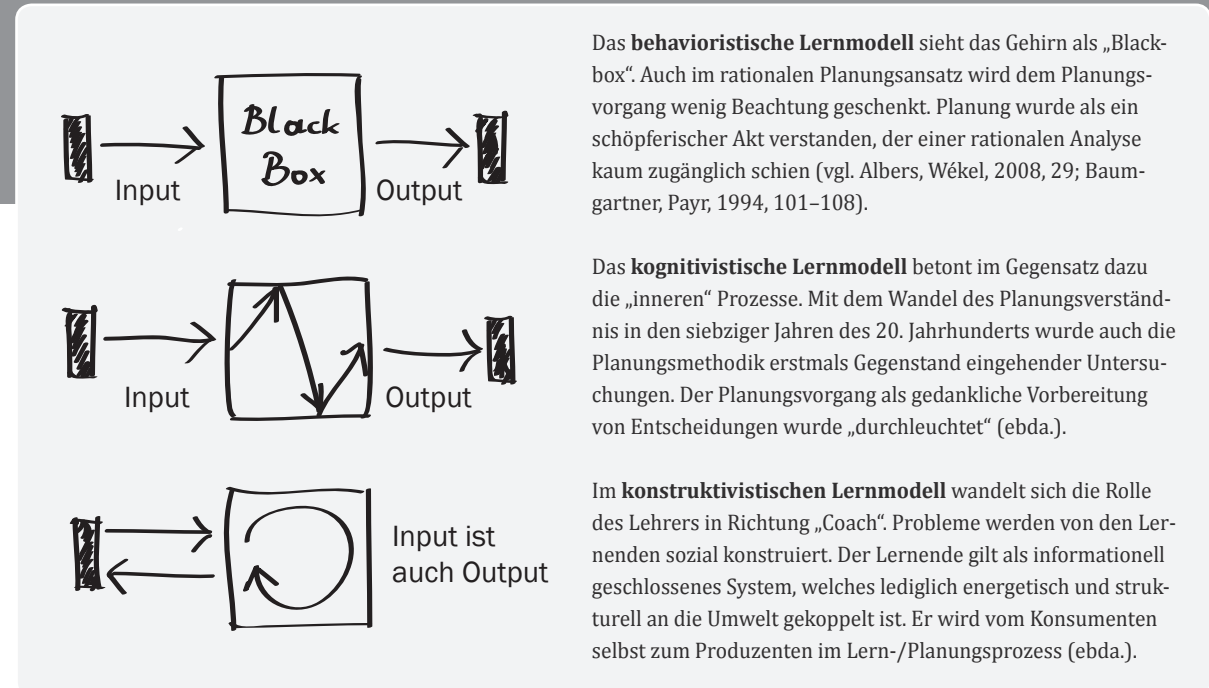


Abb. 171/1: Lernparadigmen als Planungsansätze; eigene Darstellung nach Baumgartner, Payr, 1994, 101–108

um das zu tun, was das Ziel von Raumplanung ist: nämlich hochwertigen Lebensraum für heutige und zukünftige Generationen zu entwickeln.

5.1.1 Lernparadigmen und Planungsansätze

Im Kapitel 2.4 wurden Lern- und Erkenntnistheorien erläutert und drei unterschiedliche Ansätze beschrieben: Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus. Diese unterschiedlichen Lerntheorien beruhen auf verschiedenen Vorstellungen, wie Lernen abläuft und wie das menschliche Gehirn funktioniert (siehe Abb. 171/1):

Das **behavioristische Modell** sieht das Gehirn als eine Art Blackbox, das durch Reize stimuliert wird und auf diese reagiert. Die Herausforderung besteht vor allem darin, die geeigneten Stimuli zu finden. In Analogie zur Planung lassen sich darin Elemente der „Entwicklungsplanung“ (vgl. Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“) erkennen: wissenschaftlicher, rationaler Ansatz mit Betonung des Expertentums („Gott-Vater-Modell“ der Planung), starke Betonung der öffentlich-rechtlichen Durchsetzungsmittel der Stadtplanung (Gebote, Verbote), stark ausgeprägter Umsetzungsbezug mit einem einheitlichen Zielsystem etc. Die Planerin oder der Planer hat eine autoritäre Rolle inne.

Das **behavioristische Lernmodell** sieht das Gehirn als „Blackbox“. Auch im rationalen Planungsansatz wird dem Planungsprozess wenig Beachtung geschenkt. Planung wurde als ein schöpferischer Akt verstanden, der einer rationalen Analyse kaum zugänglich schien (vgl. Albers, Wékel, 2008, 29; Baumgartner, Payr, 1994, 101–108).

Das **kognitivistische Lernmodell** betont im Gegensatz dazu die „inneren“ Prozesse. Mit dem Wandel des Planungsverständnisses in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts wurde auch die Planungsmethodik erstmals Gegenstand eingehender Untersuchungen. Der Planungsvorgang als gedankliche Vorbereitung von Entscheidungen wurde „durchleuchtet“ (ebda.).

Im **konstruktivistischen Lernmodell** wandelt sich die Rolle des Lehrers in Richtung „Coach“. Probleme werden von den Lernenden sozial konstruiert. Der Lernende gilt als informationell geschlossenes System, welches lediglich energetisch und strukturell an die Umwelt gekoppelt ist. Er wird vom Konsumenten selbst zum Produzenten im Lern-/Planungsprozess (ebda.).

Das **kognitivistische Modell** betont im Gegensatz zum Behaviorismus die „inneren“ Prozesse des menschlichen Gehirns. Es fragt nach den Methoden und Verfahren, nach einer förderlichen Lernumgebung, nimmt bestimmte Probleme als Ausgangspunkt und berücksichtigt Werte, Wünsche und individuelle Ziele. Aus der Sicht der Planung könnten im Verständnis der „Perspektivenplanung“ (vgl. Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“) Analogien zum kognitivistischen Modell gefunden werden: Methoden stehen im Fokus der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion (Szenarietechnik, Beteiligung, informelle Planung, strategische Planung, perspektivischer Inkrementalismus etc.), Prozesse werden auf Mitwirkung angelegt und anstelle eines flächenhaften Ansatzes werden problemorientiert Schwerpunkte gesetzt. Die Planerin oder der Planer hat die Rolle eines Beraters inne, der analysiert, diskutiert und Empfehlungen abgibt.

Im **konstruktivistischen Modell** ist die Beobachterin bzw. der Beobachter immer Teil der Welt und bewertet diese von ihrem/seinem subjektiven Standpunkt aus. Es gibt daher keine objektive, richtige oder neutrale Beobachtung. Der Analytiker ist das Analytierte. Probleme müssen daher sozial konstruiert werden, und dieses eigenständige

Generieren von Problemen steht im Vordergrund von Lernprozessen. Die „kognitive Landkarte“ des Lernenden wird auf diese Weise verdichtet. Methodisch spielen in der Lerntheorie des Konstruktivismus Eigenständigkeit, Interaktion, Reflexion und Kommunikation wichtige Rollen. Die Lernumgebung berücksichtigt emotionale Bedürfnisse und achtet besonders auf die Motivation und soziale Interaktion der Lernenden.

5.1.2 Fortschreibung des Planungsverständnisses

Gerd Albers und Julian Wékel (2008, 28–30) beschreiben den Wandel des Planungsverständnisses seit dem späten 19. Jahrhundert (siehe auch Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“). Heute ist nach wie vor die Zeit der 1970er- und 1980er-Jahren prägend, in der die Rechtsgrundlagen der Raumplanung im deutschsprachigen Raum geschaffen wurden. In dieser Zeit erhielt die räumliche Planung mehr politisches Gewicht. Planung wurde als „integrierte“ Entwicklungsplanung verstanden, die das Ziel hatte, die Gesamtentwicklung der Gesellschaft auf Grundlage politischer Entscheidungen zu steuern (ebda., 28).

Bürgerbeteiligung wurde ab den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts ebenfalls zu einem immer wichtigeren Thema. Für viele Planerinnen und Planer wurde „Partizipation“ schließlich zu einem Schlüsselbegriff. Gleichzeitig erfuhr der Planungsprozess neben seiner „Demokratisierung“ auch eine „Verwissenschaftlichung“ durch kritische Auseinandersetzung, was die Methoden betrifft. In weiterer Folge wuchs die Skepsis, dass sich die „Kurzatmigkeit“ vieler politischer und wirtschaftlicher Entscheidungen mit dem Konzept langfristiger Planung vereinbaren lässt. Der Ansatz einer

integrierten Entwicklungsplanung wurde zwar nicht aufgegeben, aber in den achtziger Jahren zunehmend durch eine „Strategie der kleinen Schritte“ auf Basis des theoretischen Konzeptes des „perspektivischen Inkrementalismus“ ersetzt (ebda., 29).

Seit der Jahrtausendwende zeichnet sich nach Albers und Wékel ein neues Bedürfnis nach integrierten Stadtentwicklungskonzepten ab. Dies wurde durch die Grenzen einer unkoordinierten „Projektplanung“ und durch die spezifischen Anforderungen eines Stadtumbaus in schrumpfenden Städten ausgelöst. Es wurde auch die Notwendigkeit erkannt, die Potenziale und Akteure der Stadtgesellschaft zu aktivieren und zu bündeln, wie im Positionspapier des Deutschen Städtetages vom November 2003 geschrieben wurde (ebda., 29 f.).

Eine neue Generation von Planung, die sich seit den Anfängen des 21. Jahrhunderts abzeichnet, wird durch die zunehmende Skepsis der Gesellschaft genährt. Der Glaube an Politik und Planung schwindet mit der Zunahme an wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Problemen. Schlagwörter wie „Peak Oil“, Klimawandel, die Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007 sowie drohende Staatspleiten in Teilen Europas, aber auch in den USA verunsichern die Bevölkerung.

Der Politik und der öffentlichen Verwaltung wird zunehmend das Vertrauen entzogen und es wächst bei den Bürgerinnen und Bürgern das Bedürfnis, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Größeren Planungsvorhaben (vgl. z. B. Projekt „Stuttgart 21“) wird äußerst misstrauisch gegenübergestanden. Raumplanung und Stadtentwicklung reagieren

	„OpenPlanning“ (etwa ab Beginn des 21. Jahrhunderts.)
Sicht der sozioökonomischen Entwicklung	komplexes, vernetztes, undurchsichtiges Wirkungsgefüge mit gewisser Pfadabhängigkeit; prinzipiell lenkbar; besitzt jedoch Eigendynamik
Planungsverständnis	Planung als kooperativer, kontinuierlicher, strategisch angelegter Prozess der Inwertsetzung
Rolle der Verwaltung	Rollenpluralismus entsprechend der Aufgabe; von klassischer Verwaltung bis zum Initiator von Veränderungsprozessen; Produzent und Konsument
Umgriff und Werkzeuge	Methodenpluralismus; sowohl formelle als auch informelle Instrumente; sowohl top-down als auch bottom-up; Gleichzeitigkeit von „Plan“ als Ergebnis und „Prozess“
Beziehung zur Politik	Kooperationspartner mit Entscheidungskompetenz
Beziehung zur Wissenschaft	Dialogpartner; gemeinsamer „Denkraum“, kritische Instanz
Selbstverständnis des Planers	PlanerIn als ein Akteur unter vielen; ExpertInnen in Methoden und Instrumenten der Prozessgestaltung; Koordinator, Anstifter, Beobachter, Entwerfer; Coach
Wesen der Planung aus Sicht des Planers	Unterschiedliche Wissensbestände geprägt von individuellen Werten und Paradigmen; Planung als Ergebnis kollektiver Prozesse bzw. Kompromiss zwischen differenzierten Wissenssystemen
Schlüsselbegriffe der Zeit	offen, kollaborativ, viabel; Planung als (Lern-)Prozess

Abb. 173/1: Fortschreibung des Planungsverständnisses anhand der Systematik nach Albers, Wékel, 2008, 30

auf dieses Bedürfnis, indem sie sich öffnen. Dies auf ein Planungsverständnis übertragen, würde Folgendes bedeuten (vgl. Abb. 173/1):

- ✦ Fachliche Rationalität wird durch den Dialog unter differenzierten Akteursgruppen und deren unterschiedlicher Werthaltungen und Wissensbeständen (= Wissenssysteme) ersetzt.
- ✦ Die Rolle der Planerin und des Planers als ModeratorIn, ManagerIn und ProzessgestalterIn gewinnt an Bedeutung, die Funktion als ExpertIn in der Sache wird geringer. PlanerInnen sehen sich als gleichberechtigte Akteure unter vielen. Sie haben die Rolle eines Coachs im kollaborativen Prozess der Inwertsetzung inne. Planung kann Anstifter sein, Geschichten einer Zukunft entwerfen und Verbündete gewinnen.
- ✦ Gleichzeitig steigt damit auch die Anforderung an den prozesshaften Charakter von Planung. Diese Prozesse sind kooperativ, strategisch und aufgabenspezifisch angelegt. In ihnen gelangt

ein breites Spektrum an Methoden und Instrumenten zum Einsatz.

- ✦ Der Planungsprozess ist als Lernprozess angelegt, der Kreativität und Interaktivität fördert, zur Qualifizierung der beteiligten Akteure beitragen und Probleme lösen kann.
- ✦ Probleme werden nicht mehr von der Fachwelt definiert, sondern im Prozess durch Interaktion zwischen gleichberechtigten Akteuren konstruiert. Die Offenheit im Prozess mit dem Fokus auf das „Publikum“, die Ausgeglichenheit der Macht sowie die gemeinsame Arbeit an einem möglichen Zukunftsszenario spielen wichtige Rollen.
- ✦ Ziel ist es, Szenarien und Zukunftsgeschichten (vgl. „Storytelling“-Methode) zu entwerfen, die in der Lage sind, positive Emotionen zu wecken, Kräfte zu bündeln, Akteure zu motivieren und dadurch Wegbereiter für Veränderungsprozesse zu sein. Es gilt, das Potenzial der Gesellschaft und die Kräfte der Veränderung für räumliche Entwicklung zu kanalisieren und zu lenken.

5.1.3 Fortschreibung des Planungsmodells der „dritten Generation“

Das Planungsmodell der „dritten Generation“ (Schönwandt, 1999, 2000, 2011) stellt ein theoretisches Modell zum Lösen komplexer Planungsprobleme dar. Es beschreibt Planung als einen „offenen Zyklus“ durch zwei „Welten“ – „Planungs- und Alltagswelt“ (vgl. Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“).

Methodisch wird vom „Probleme-zuerst-Planungsprinzip“ (ebda., 2010) ausgegangen, d. h. Planung soll immer mit der Problemformulierung und der Präzisierung der zu lösenden Probleme beginnen, um bürger- und politikrelevant zu sein. Anhand von sogenannten „Key Seven“ (vgl. Kapitel 4.5.3 Theoriegestütztes Arbeiten mittels „Key Seven“) werden Empfehlungen gemacht, worauf bei der „Probleme zuerst“-Planung bei der Herstellung von „Wissenskernen“ besonders geachtet werden sollte (ebda., 2010, 298–310):

1. Bestimmen der zu bearbeitenden und sozial konstruierten Probleme,
2. Modifizieren der Problembestimmung durch Problemverschiebung,
3. Prüfen der empirischen Belastbarkeit der Zusammenhangsaussagen, die der Problemverschiebung zugrunde liegen,
4. Erklären der Ursachen für die Probleme,
5. Generieren von Maßnahmen aus diesen Ursachen zur Lösung der Probleme,
6. Definieren der Schlüsselbegriffe und
7. Einbeziehung unterschiedlicher Planungsansätze.

Im Zuge eines Verständnisses von Planung als Lernprozess scheint die Frage, wie „Pläne“ oder

„Handlungsanleitungen“ als Output von Planungsprozessen entstehen, besonders interessant: Im Planungsmodell der „dritten Generation“ wird von einer Differenzierung zwischen „Planungs-“ und „Alltagswelt“ ausgegangen. Planerische Tätigkeit („Herstellen von Anleitungen“) ist demnach Teil der „Planungswelt“, und deren Vollzug („Eingriffe“) wird zum Teil der „Planungs-“ und der „Alltagswelt“ zugeordnet. Die Systemgrenzen können als offen verstanden werden. Das heißt, bei Bedarf können Akteure der „Alltagswelt“ Funktionen der „Planungswelt“ übernehmen (z. B. in Beteiligungsverfahren Wissen beitragen) und umgekehrt.

Im Sinne des kollektiven Lernens und neuer Möglichkeiten der Kommunikation (Stichwort „Medienrevolution“) zeigt sich, dass zunehmend Akteure der „Alltagswelt“ inhaltliche Aufgaben wahrnehmen, die vor wenigen Jahren ausschließlichen „Professionisten“ überlassen waren (vgl. Open-Source-Plattformen, Wikis, Social Networks usw.). „Konsumenten“ werden zu „Produzenten“. Die Systemgrenzen scheinen zusehends zu schwinden. Darüber hinaus ist das Kollektiv oftmals klüger (z. B. hinsichtlich Aktualität und Ortsbezogenheit von Informationen) und effektiver als einzelne ExpertInnen eines Faches, egal wie brillant sie sind. Es könnte von einem „Netzwerk“ von Akteuren die Rede sein (siehe Abb. 175/1).

Das „Herstellen von Anleitungen“ bzw. das Generieren von Wissen wird damit zu einem „offenen“ und sozialen Prozess, an dem Akteure der „Alltagswelt“ in die „Planungswelt“ integriert werden. Das Produkt, der Plan ist nicht mehr zentrales Anliegen. Es geht vielmehr um den (sozialen) Lernprozess. Dessen strategische Ausrichtung und Gestaltung rückt in den Mittelpunkt planerischer Tätigkeit.

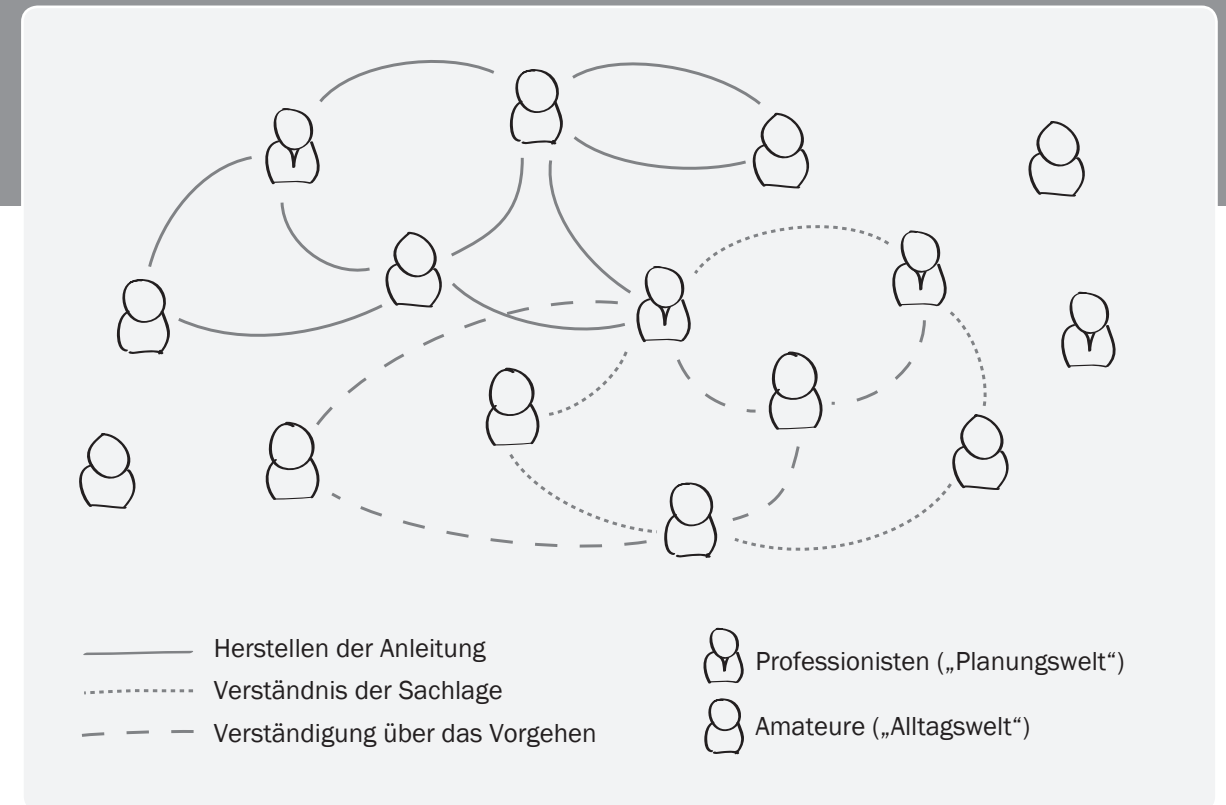


Abb. 175/1: „Cloud-Planning“ – kollaboratives „Herstellen von Anleitungen“ in „dynamischen“ Wissensplattformen

5.1.4 „Cloud-Planning“ – Modell einer „dynamischen“ Wissensplattform

Egal, ob Planung in einem herkömmlichen institutionellen Rahmen oder kollaborativen Kontext ggf. mit Unterstützung von „Sozialen Medien“ stattfindet, der Charakter und die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen miteinander arbeiten und kommunizieren, werden das Ergebnis massiv beeinflussen.

Kurt Freisitzer und Jakob Maurer (1985) folgern aus der Erfahrung mit dem „Wiener Modell“ (vgl. Kapitel 1.5 „Die Donauinsel Wien – Prototyp eines Lernprozesses“), dass sich der Routinebetrieb der kommunalen Verwaltung nur unzureichend zur Lösung komplexer Schwerpunktaufgaben (Scholl, 1995) eignet. Sie empfehlen zur Lösung dieser spezifischen Planungsaufgaben eine zeitlich begrenzte Ad-hoc-Organisation. Diese Organisationen werden für einen bestimmten Zweck eingerichtet und sind nicht innerhalb des institutionellen Rahmens der Verwaltung verankert. Sie haben eine klare Auf-

gabenstellung und ergänzen den Routinebetrieb (vgl. Scholl, 1995, 46–51). Ziel dieser „Zusatzorganisation“ ist es, Klarheit über die Aufgabenstellung sowie über mögliche Konflikte zu bekommen und innovative Lösungen zu entwickeln. Indem der Kommunikationsaufwand möglichst gering gehalten wird, kann das Wissen aller beteiligten Akteure erschlossen werden (ebda.).

In der Feldtheorie, einer sozialpsychologischen Theorie, geht Lewin (1951) davon aus, dass das Verhalten eines Individuums vom gegenwärtigen Umfeld bestimmt wird. Das Verhalten V ist demnach als eine Funktion der Person P und der Umwelt U darstellbar: $V = f(P,U)$. P und U sind in dieser Formel wechselseitig abhängige Größen. Das „gegenwärtige Feld“ hängt jedoch nicht vollständig von den externen Rahmenbedingungen ab, sondern wird ebenso von den Hoffnungen und Wünschen des Individuums (interne Rahmenbedingungen) und durch seine Ansichten über seine eigene Vergangenheit – also durch die

Zeitperspektive – beeinflusst. Die Feldtheorie weist Ähnlichkeiten zum „Funktionskreis“ des Biologen und Zoologen von Uexküll (1928/1973) auf. Dieser nimmt ebenfalls an, dass ein Zusammenhang zwischen Umwelteigenschaften („Merkmalen“) und dem Verhalten („Wirkmalen“) besteht.

Somit reicht es zur Lösung komplexer Planungsaufgaben nicht aus, eine Ad-hoc-Organisation zu bilden. Es ist vor allem von Bedeutung, ein „Feld“ zu generieren, das problembezogenes Wissen von Akteuren und ihre Potenziale im produktiven Sinne zusammenzubringen vermag. Dies macht insofern einen Unterschied, weil der institutionelle Imperativ einer klassischen Organisation dazu nicht unbedingt erforderlich ist. Vielmehr zentral ist die Eigenschaft zu kooperieren und Wissen zu generieren, nicht die Institution. Den Planerinnen und Planern kommt dabei oft die Aufgabe zu, den Rahmen für einen solchen Lernprozess zu gestalten.

Auf der Basis von Untersuchungen und Erfahrungen bei der Neu- und Umgestaltung von Organisationen entwickelte Galbraith (2002) das Stern-Modell der Organisationsgestaltung (siehe Abb. 177/1). Dabei werden fünf Faktoren unterschieden, die bei der Organisationsgestaltung in Wechselbeziehung stehen und darauf Einfluss nehmen: „Strategie“, „Organisationsstruktur“, „Prozesse“, „Belohnungssystem“ und „Personal“.

Beck und Fisch (2009, 2002) ergänzten das Stern-Modell geringfügig hinsichtlich der zu berücksichtigenden Faktoren: Eine „Organisationsumwelt“ wird eingeführt, die Betonung der „Belohnungsstruktur“ („rewards“) aus dem „Stern-Modell“ zurückgenommen und der Faktor „interne Rahmenbedingungen“ eingeführt, zu dem auch die

Belohnungsstruktur gerechnet wird (siehe Abb. 177/1) (Beck, Fisch, 2009, 14 f.).

Das im folgenden skizzierte modulare Modell einer „dynamischen Wissensplattform“ zur Gestaltung komplexer Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung integriert wesentliche Elemente aus dem Modell nach Galbraith (2002) und dem Modell zur „systemischen Beschreibung und Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsprozessen“ von Beck, Fisch (2009, 12–19). Die Synthese ergibt drei Themenfelder, die es bei der Programmierung von „Wissensplattformen“ zu beachten gilt:

- **planungskulturelle Aspekte:** Haltung, Eigenschaften, Planungsansatz und -prinzipien. Diese haben Einfluss auf die Problemdefinition, auf Ziele und Aufgaben sowie auf die Methoden und Instrumente, die zum Einsatz kommen (vgl. Schönwandt, Voigt, 2005).
- **organisatorische Aspekte:** Aufbauorganisation, „structure“, beteiligte Akteure („people“) und deren Know-how, Ressourcen, Kommunikationsstruktur und Form der Zusammenarbeit.
- **prozessuale Aspekte:** Ablauforganisation, Planungsprozess, Anwendung der Methoden und Instrumente im zeitlichen Kontext.

Diese „dynamische Wissensplattform“ wird nicht durch bestimmte institutionelle oder räumliche Grenzen definiert, sondern durch den Kontext – durch den inhaltlichen Beitrag an der Sache („Wissenskerne“). Sie ist in eine „Systemumwelt“ eingebettet, die über „externe Rahmenbedingungen“ auf die „Wissensplattform“ wirkt. Sie tritt als ein soziales System mit anderen (Wissens-) Systemen über Kommunikation in Kontakt (vgl.

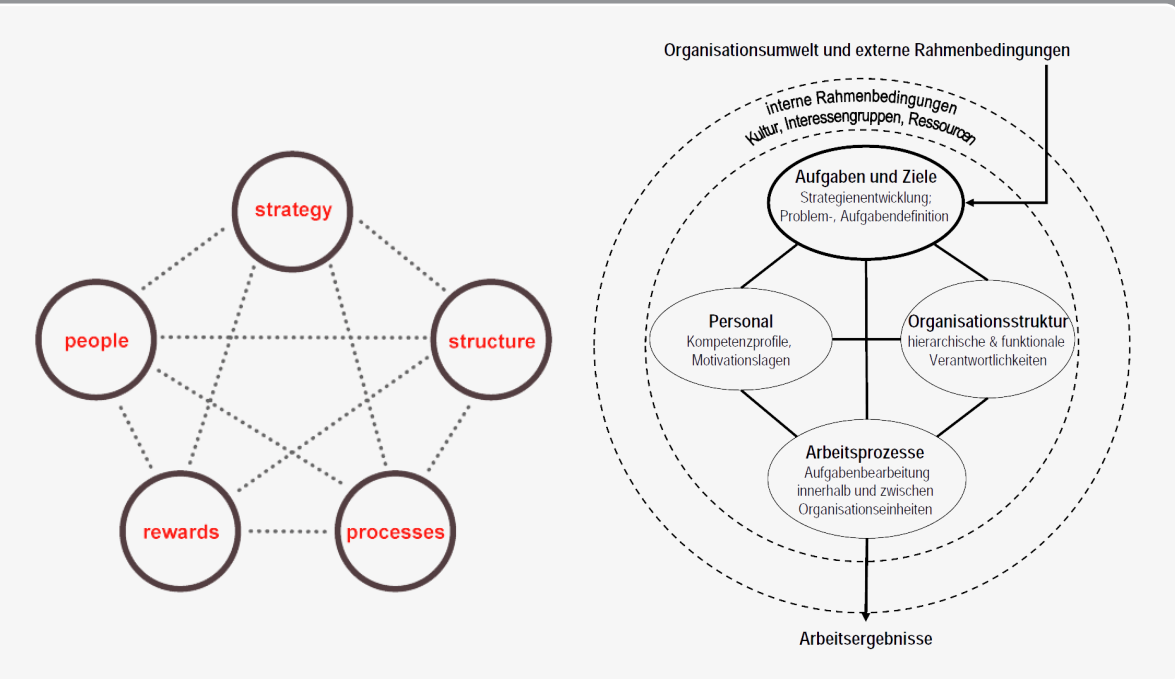


Abb. 177/1: links: Star-Modell der Organisationsgestaltung; Galbraith, 2002, 2; rechts: Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen; Beck, Fisch, 2009, 15

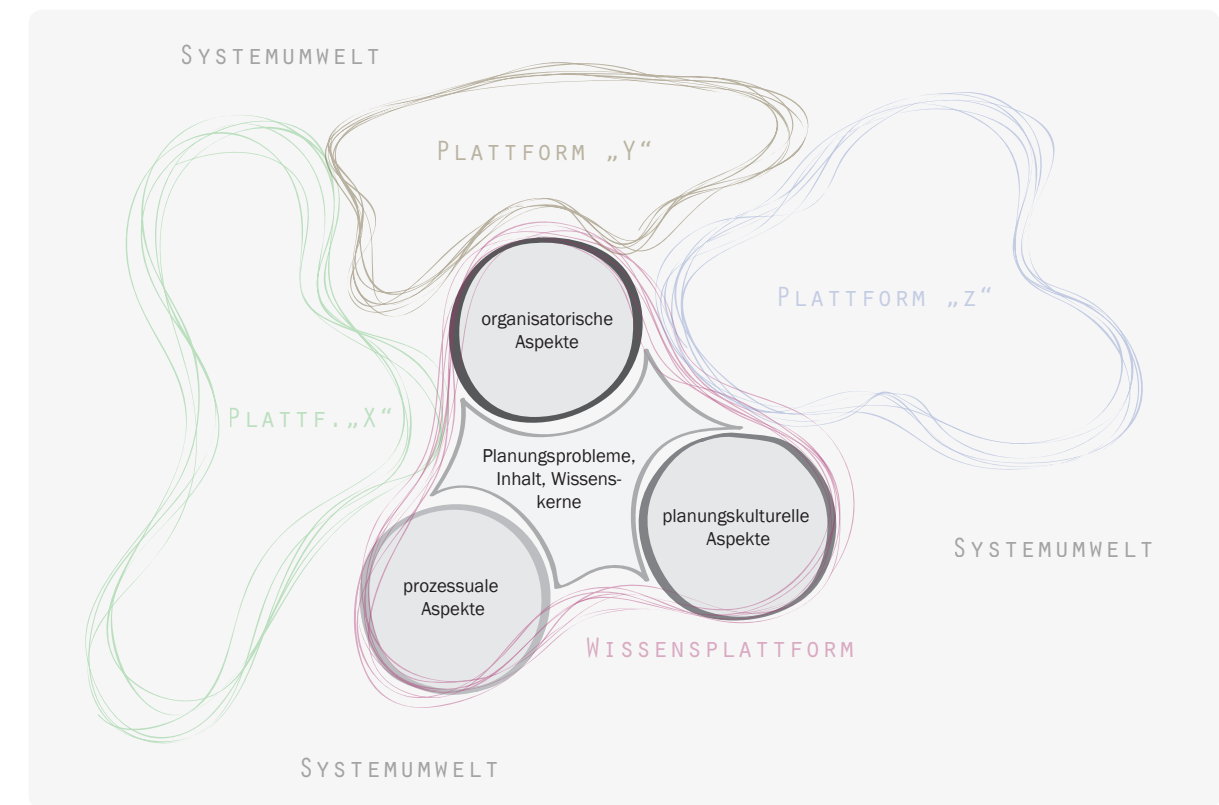


Abb. 177/2: Elemente einer „dynamischen“ Wissensplattform in einer Systemumwelt

Bossel, 1998). Ihre Grenze ist zum Teil durchlässig (vgl. semipermeable Membran) und an die jeweiligen Erfordernissen anpassbar („Cloud-Planning“). Bis zu einem gewissen Grad handeln die Akteure der „dynamischen Wissensplattform“ jedoch

selbstreferenziell – d. h. aus dem Verständnis und der Sicht der Dinge der agierenden Akteure bilden sich kulturelle Faktoren, die sich selbst verstärken, indem sie Manches zulassen und fördern, Anderes wiederum nicht. Siehe Abb. 177/2 und Abb. 175/1.

5.2 | HALTUNG UND PLANUNGSANSATZ; PLANUNGSKULTURELLE ASPEKTE

Informelle, komplexe Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung weisen bestimmte „Eigenschaften“ auf, die dafür verantwortlich sein können, Qualität hervorzubringen oder das Gegenteil zu bewirken. Diese „Eigenschaften“ sind Ausdruck einer Planungskultur, die jedoch veränderbar ist.

Eine Organisation ist eine soziale Struktur, die aus dem Zusammenwirken von Menschen entsteht. Menschen bringen gewisse Fähigkeiten, Bedürfnisse, Ziele und Werthaltungen mit und prägen damit die Organisation (vgl. Weick, 1985, 11). Gleichzeitig prägt die Organisation auch durch eine gewisse Kultur und durch Regeln und Richtlinien der Zusammenarbeit diese Menschen.

Auch (dynamische) „Wissensplattformen“ oder „Planungsorganisationen“ haben solche „Prägungen“, welche die Art und Weise bestimmen, wie Aufgaben erkannt und interpretiert, Ziele verfolgt und Methoden und Instrumente eingesetzt werden. Dies alles bestimmt den Planungsprozess, also das Vorgehen beim Lösen komplexer Probleme. In der Fachsprache wird eine solche „Haltung“ als „Planungskultur“ oder „Planungsstil“ bezeichnet (vgl. Keller et al., 2006, 279 f.).

Diese „Planungskultur“ ist nichts Starres und kann sich anpassen oder ändern. Oft geschieht eine solche Veränderung durch neue Akteure, die beispielsweise andere Werthaltungen mit einbringen oder durch neue Regeln des Zusammenwirkens. Andererseits können solche Veränderungen auch durch Lernprozesse ausgelöst werden, die Verhaltensänderungen mit sich bringen.

Es stellt sich somit die Frage, welche spezifischen Muster und Eigenheiten komplexe Planungsaufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung aufweisen und welche Anforderungen sich dadurch für die Gestaltung der (dynamischen) „Wissensplattform“ ergeben könnten. Durch welche „Eigenschaften“ und „Prinzipien“ sollte ein Planungsprozess gekennzeichnet sein, um mit derart vielschichtigen Aufgaben umgehen zu können?

5.2.1 Beteiligung relevanter Akteure

Planungsprozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung zeichnen sich durch sehr wechselnde, intuitive und wenig schematisierte Verfahrensweisen aus. Im Vergleich zu formellen Instrumenten müssen solche informellen Prozesse kaum vorgeschriebene Verfahren durchlaufen. Sie weisen daher einerseits eine entsprechende Flexibilität auf, die es erlaubt, den gesamten Planungsprozess nach gebiets- bzw. projektspezifischen Anforderungen zu modellieren. Andererseits ist aus dem informellen Prozess alleine vorerst kein Rechtsanspruch ableitbar. Verbindlichkeit kann aber durch einen gemeinsam getragenen Konsens, Akzeptanz und Verantwortungsbewusstsein entstehen.

Im Dialog zwischen unterschiedlichen Akteuren und Akteursgruppen können Positionen geklärt und Erkenntnisse gewonnen werden. Wissen, Erfahrungen und Ideen können ausgetauscht und weitergegeben werden. Franz Eberhard, langjähriger Direktor des Amtes für Städtebau in Zürich, schreibt dazu: „Kooperative Planungsverfahren sind eine Chance, aus alten Konfliktpositionen herauszufinden, komplexe Zielvorgaben zu optimieren, auf tragfähige und manchmal unerwartete Lösungen zu stoßen und Einzelprobleme im Licht



Abb. 179/1: InfoCenter zur HafenCity-Entwicklung in Hamburg; HafenCity Hamburg GmbH, Foto: D. Reipka

übergeordneter Zusammenhänge zu studieren“ (Stadt Zürich, 2004, 16). Im Dialog von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entstehen Kooperationen, bei deren Umsetzung normative, hoheitliche Regelungen zunehmend durch vertragliche Beziehungen ersetzt werden (Daltrup, Zlonicky, 2009, 24).

Durch die Vielfalt der Werkzeuge, Akteure und Instrumente kann ein robustes Raumkonzept entstehen. Gemeinsam entwickelte Pläne, die zwischen den Beteiligten abgestimmt sind, können Verbindlichkeit erlangen, die ähnlich einem städtebaulichen Vertrag wirksam werden.

5.2.2 Strategische Orientierung und Reserven

Im heutigen Planungsverständnis ist kooperative Planung gleichzeitig auch strategisch orientiert. Ohne die Einbeziehung von Schlüsselakteuren ist Erfolg von Planung nicht möglich. Strategisch-kooperative Planung kann daher weniger als „Produkt“, sondern vielmehr als Prozess verstanden werden, der „robuste“ Lösungsvorschläge bei gleichzeitiger Toleranz für nicht vorhersehbare Ereignisse hervorbringt.

Es geht bei diesem Prozess mehr um das „Lenken in eine bestimmte Richtung“ als darum, die einzig „richtige“ Lösung zu entwickeln. Vorhandenes Wissen und Ideen aus unterschiedlichen Fachbereichen und Akteurskonstellationen zu verknüpfen und zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammenzuführen, ist ein wesentliches Ziel. Pläne können dabei als „Regiebücher“ verstanden werden, deren Qualität am konkreten Fall festgemacht wird (vgl. Hutter, 2006; Scholl in ARL, 2005; Schönwandt et al., 2009, 167 f.).

Unter Betrachtung der Tatsache, dass Entwicklungsaufgaben auf der Stadtteil- und Quartiersebene viele Jahre bis Jahrzehnte dauern, ist es auch Teil der Strategie, Reserven einzuplanen, um mögliche Fehler puffern zu können. Ein Planungsprozess ist nicht dann gut, wenn keine Fehler gemacht werden, sondern wenn es gelingt, daraus zu lernen, bewusst Reserven für „Umwege“ einzukalkulieren und mit veränderten Rahmenbedingungen umzugehen.

Zusammenfassend können folgende Merkmale strategisch-kooperativer Planungsansätze ausgemacht werden, die besondere Relevanz hinsichtlich der

Entwicklungsaufgaben in Stadtteilen und Quartieren haben (vgl. Hutter, 2006; Scholl in ARL, 2005; Schönwandt et al., 2009, 167 f.):

- ✦ Setzen von räumlichen und zeitlichen Schwerpunkten und Konzentration auf ausgewählte Themen aufgrund begrenzter Ressourcen
- ✦ Mobilisierung von Stakeholdern
- ✦ Integrative Betrachtung, d. h. Kooperation zwischen relevanten Akteuren jenseits von Disziplinengrenzen und formalen Zuständigkeiten
- ✦ Ergänzung des gesetzlich geregelten Planungsinstrumentariums durch informelle Instrumente
- ✦ Zunahme der Entwicklungsfunktion und Abnahme der Ordnungsfunktion
- ✦ Ergänzung der hoheitlichen Vorgaben durch Konsens und Selbstbindung der Akteure
- ✦ Zunahme „direktiver“ und Abnahme „finaler“ Planungen
- ✦ Offenhalten von Entscheidungsspielräumen und größtmögliche Flexibilität
- ✦ Erzeugung „robuster“ organisatorischer Strukturen und Einplanung von Reserven

5.2.3 Beachtung der Prozessqualität

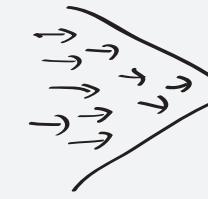
„Planungsprodukte“ (wie Pläne und Handlungsanleitungen) und deren mögliche Wirkungen haben im Gegensatz zu herkömmlichen Produkten aufgrund komplexer Systemzusammenhänge die Eigenheit, dass sie nur schwer bewertet werden können. „Werte“ müssen in einem Diskurs von Zielen und Werten gesellschaftlich definiert werden.

Trotz oder gerade wegen der Schwierigkeit der Bewertung von Planung stellen die Themen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zentrale Herausforderungen in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung dar (vgl. Voigt, 2005, 51–63):

- ✦ Qualitäten sind beim Beginn des Planungsprozesses nicht vollständig definierbar, werden erst im Laufe des Prozesses offenbar und konkretisierbar und müssen möglicherweise im Verlauf des Prozesses modifiziert oder verworfen werden.
- ✦ Qualitätsziele können vielfältig, vieldeutig, unvollständig, unpräzise und mitunter widersprüchlich sein.
- ✦ Vielfach haben wir es in der Stadtteilentwicklung mit nicht quantifizierbaren Zielen bzw. Qualitätsanforderungen zu tun, was die Bewertung der Zielerreichung erschwert.
- ✦ Vielfach sind räumliche Qualitäten wie „Atmosphäre“, „Lebendigkeit“, „Gemütlichkeit“ etc. nicht oder nur bedingt messbar.
- ✦ Der „Kunden“-Begriff ist in der Raumplanung unpräzise. Kunden sind häufig anonym, nur bedingt artikulationsfähig oder – aufgrund langer Lebenszyklen von baulichen Objekten – gar noch nicht existent. Die Natur, die Umwelt sind in den Kunden-Begriff mit einzuschließen. Zudem sind Kunden gleichzeitig „Produzenten“ des Produktes „Lebensraum“ und umgekehrt.
- ✦ Die Wirkungen von Maßnahmen sind nicht unmittelbar ersichtlich, sondern oft unter notwendigerweise sehr langen Betrachtungszeiträumen zu erfassen. Dazu kommen systemimmanente Eigenschaften wie nichtlineare Ursachen-Wirkungszusammenhänge, Rückkoppelungseffekte
- ✦ Raumplanung muss in einem „offenen“ Planungssystem arbeiten und mit dem Umstand „unvollständiger“ und „unscharfer“ Information und sich ändernden Werthaltungen zurechtkommen.
- ✦ Bei der Herstellung von „Planungsprodukten“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung handelt es sich um „Unikate“, deren „Passgenauigkeit“

„Klassischer“ Ansatz der Qualitätssicherung bei der Erzeugung von Produkten

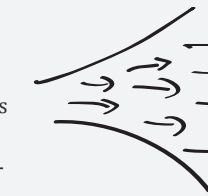
Im Entwicklungsprozess von „klassischen“ Produkten ist es Ziel, mögliche Variationen (d. h. spontane oder ungewollte Abänderung) einzuschränken, keine Spielräume offen zu lassen und Rahmenbedingungen für die Produktion exakt vorzugeben.



Das Produkt ist dann gut, wenn es möglichst genau auf einen bestimmten Zweck/Bedürfnis zugeschnitten ist. Qualität entsteht durch Exaktheit.

Zielführender Ansatz im Planungsprozess der Stadtteil- und Quartiersentwicklung

Ziel informeller Planungsprozesse auf Stadtteil- und Quartiersebene ist es, notwendige Variationen zu ermöglichen. Im Prozess gilt es, Fragen aufzuwerfen, Diskurs zuzulassen, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen und Spielräumen für die Ausgestaltung im Detail offen zu lassen.



Das Produkt/der „Plan“ soll eine strategische Konzeption sein, die einen Rahmen vorgibt und Prinzipien festlegt. Jener „Plan“ ist gut, wo verschiedene Bedürfnisse, Nutzungen und Anforderungen Platz haben.

Abb. 181/1: Gute „Produkte“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung

auf die jeweiligen situationsbedingten Problem- anforderungen bedeutend ist.

Szenarienbildung oder auch Visualisierung können vielfältige Ideen und Konzepte generiert und getestet werden.

Zunächst legen diese Feststellungen nahe, dass Qualitätssicherung in komplexen Planungsprozessen nicht durch ein starres Regelwerk bzw. normierte „Top-down“-Vorgaben erfolgen kann. Mögliche Lösungen müssen vielmehr in Übereinstimmung mit der jeweiligen Problemstellung entwickelt werden. Gleichzeitig sind „Planungsprodukte“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung dann gut, wenn sie einen strategischen Rahmen vorgeben, der eine Richtung klarstellt, aber Platz für unterschiedliche Bedürfnisse, Nutzungen und Detailausformungen bietet.

Im Gegensatz zu industriell gefertigten Produkten spielt die Detailgenauigkeit in informellen „Plänen“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist es hier wichtig, die grundlegende Richtung und das Erreichen strategisch relevanter Entwicklungsziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Diesbezüglich kann regelmäßige Evaluation (vgl. Beispiel Messestadt Riem) hilfreich sein: Anhand allgemein anerkannter Indikatoren (z. B. Indikatoren der Nachhaltigkeit) und definierter Ziele kann bereits im laufenden Entwicklungsprozess eine Bewertung vorgenommen werden.

Dazu braucht es einen Planungsprozess, in dem Kommunikationsformate und -instrumente zur Anwendung kommen, die Diskurs zulassen, Kreativität fördern, intellektuelles Potenzial ausschöpfen und notwendige Lernprozesse fördern können. Das klassische Verständnis von Qualitätssicherung kehrt sich dabei zunächst einmal um – von der Kontrolle hin zum Ermöglichen, von der Einschränkung von Variabilität hin zur bewussten Förderung von Vielfalt (vgl. Abb. 181/1). Durch Methoden wie „Testplanung“, städtebauliche Ideenwettbewerbe,

Ein „Planungsprodukt“ soll in diesem Zusammenhang eine strategische Konzeption sein, die einen Rahmen vorgibt und Prinzipien für die weitere Entwicklung und Detailplanung festlegt.

5.2.4 Offenheit und Lernbereitschaft

Wissen muss aus unterschiedlichen planungsrelevanten Bereichen vernetzt und berücksichtigt werden. Damit einher geht die Notwendigkeit, unterschiedliche Institutionen und Verwaltungs-

strukturen sowie externe Stakeholder in den Planungsprozess zu integrieren und zu vernetzen. Anstelle streng hierarchisch geprägter Organisationsstrukturen treten querschnittsorientierte kooperative Arbeitsweisen und situations-, projekt- und akteurspezifische Organisationsformen in den Vordergrund.

Eine „offene“ Haltung ist auch hinsichtlich der Verwendung von Methoden und Werkzeugen ein wichtiges Kriterium. Je nach Anforderung und notwendiger Detail- oder Qualitätsdimension sollten geeignete Mittel gewählt werden. Der österreichische Philosoph und Wissenschaftstheoretiker Paul Feyerabend (1979, 2001) hält generell jeglichen „Methodenzwang“ für falsch. Produktive Wissenschaft müsse vielmehr Methoden nach Belieben verändern, einführen und aufgeben dürfen – „Anything goes“. Übertragen auf den Umgang mit komplexen Planungsaufgaben ergibt sich eine Haltung, die den Wert der Vielfalt anerkennt und sich gegen jede Art geistiger oder methodischer Monotonie richtet. Jedenfalls sollte sich die Anwendung von Planungsmethoden und -werkzeugen an der jeweiligen Problemsituation und Aufgabenstellung orientieren und nicht umgekehrt.

Dies spricht für die Abkehr von reglementierten Vorgehensweisen hin zu mehr Offenheit im Verfahren bei komplexen Problemen. Aufgrund der Vielfältigkeit der Ansprüche und Aufgabenstellungen sowie zur Aufrechterhaltung der Flexibilität und individuelle Anpassbarkeit des Verfahrensablaufs ist dies notwendig. Nachfolgende Planungen können auf einem gesicherten Konsens, aber auch mit ausreichender Flexibilität aufsetzen (vgl. Lainer, Kohoutek, 2007, 52 f.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Thema Lernen: Nur durch Offenheit gegenüber Neuem ist Lernen möglich, und umgekehrt braucht es Lernen, damit Neues entstehen kann. Veränderungen im Raum können nur passieren, wenn Veränderungen in den Köpfen der Menschen passieren. Der Planungsprozess in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung könnte daher im weitesten Sinne als ein gemeinsamer Denk-, Lernprozess und Bewusstseinsbildungsprozess verstanden werden.

In der praktischen Anwendung stellt sich die Frage, wie „Lernen“ im Planungsprozess unterstützt werden kann. Denn bei komplexen Planungsaufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung ist es notwendig, dass nicht nur die Planerin oder der Planer Wissen generiert, sondern auch jene Akteure, die in weiterer Folge an der Produktion des Raumes beteiligt sind. Somit setzt Lernen wiederum Kommunikation voraus.

Planungsprozesse, die als Lernprozesse fungieren sollen, müssen daher kommunikativen Aspekten einen großen Stellenwert einräumen und eine Kommunikationskultur aufbauen. Gelingen könnte dies einerseits durch Beachtung „technischer“ Faktoren (z. B. regelmäßige Möglichkeit zum Austausch, klare Kommunikationsstruktur etc.), andererseits durch Berücksichtigung emotionaler Bedürfnisse der Akteure (wie z. B. Vertrauen, Wertschätzung, Sicherheit, Attraktivität, Nutzen etc.). Folgende Punkte scheinen diesbezüglich relevant zu sein:

- ✦ Offene Informationspolitik, die Planungswissen allen Akteuren zur Verfügung stellt
- ✦ Klare Rollenverteilung und Zuständigkeiten in

der Aufbauorganisation; eindeutige Ansprechpartner

- ✦ Kontinuierlich stattfindende Werkstätten, die gemeinsames Arbeiten fördern
- ✦ Dramaturgische Elemente und Spannungsbögen in den Prozessablauf durch Strukturierung, Rhythmisierung, Meilensteine, besondere Ereignisse etc. einbauen (vgl. Scholl, 1995, Stein, 2006, 142). „Ein gut gemachter Prozess weist eine eigene Schönheit auf“ (Stein, 2006, 150).
- ✦ Einbindung von Wissen und eines breiten Erfahrungsschatzes an ortsspezifischem, fachlichem und methodischem Know-how durch Akteure unterschiedlicher Disziplinen sowie die lokale Öffentlichkeit
- ✦ Vertrauen aufbauen und kooperatives Arbeiten schrittweise vertiefen
- ✦ In Etappen denken, erreichte Zwischenziele sichtbar machen und gemeinsam feiern
- ✦ Verlässlichkeit und klare Spielregeln für die Zusammenarbeit definieren
- ✦ Erfahrungsorientierte und performative Elemente wie z. B. gemeinsame Exkursionen, künstlerische Beiträge etc. einbauen. (Dies bietet Gelegenheit für den Austausch von Werten und Wünschen sowie zur Auseinandersetzung mit ungewohnten Bildern und Themen. Es entstehen Geschichten, die von den Beteiligten erzählt werden und als gemeinsamer Erfahrungsschatz von Bedeutung sind (vgl. Stein, 2006, 118).)
- ✦ Sinnliche Elemente des Reisens, Sehens und Genießens berücksichtigen. (Diese können helfen, Zusammenarbeit nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern auch auf der emotionalen Ebene zu verankern (vgl. Stein, 2006, 132).)

5.2.5 Imagebildung durch Öffentlichkeitsarbeit

„Wie“ der Planungsprozess abläuft und von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, ist ebenfalls von hochgradiger Wichtigkeit für den Erfolg der Planung. Dazu müssen Ziele, Visionen und Leitvorstellungen auch jenseits der fachspezifischen Sprache und mit unterschiedlichen Medien verständlich vermittelt und kommuniziert werden können.

Die Analyse der Fallbeispiele hat gezeigt, dass es nicht selbstverständlich ist, dass große Entwicklungsprojekte auf Stadtteil- und Quartiersebene von vornherein positiv gesehen werden. Im Gegenteil: meist wird Veränderungen gegenüber große Skepsis und Widerstand seitens der Bevölkerung entgegengebracht. Erschwerend kommt für derartige Entwicklungsvorhaben dazu, dass in komplexen Wirkungsgefügen (vgl. Kapitel 2.1 „Komplexität, ein bestimmendes Merkmal“) Ursache und Wirkung nicht unmittelbar sichtbar sind. Eine „objektive“ Bewertung ist nicht möglich. Negative Aspekte von Planungsvorhaben werden gerne von den Medien aufgegriffen und hochgeschaukelt, positive Aspekte hingegen wenig beachtet.

In aktuellen Beispielen wie der „Seestadt Aspern“ in Wien oder der „HafenCity“ in Hamburg wird daher bereits der Planungsprozess selbst als ein wichtiges Medium des Brandings und des Standortmarketings genutzt (vgl. Kapitel 3 „Empirie“). Planung bedient sich dabei der „Inszenierung“ – durch Öffentlichkeitsarbeit, durch sportliche, kulturelle und künstlerische Zwischennutzungen und Events wird Aufmerksamkeit generiert, die manchmal notwendig ist, um den Charakter eines Konversionsstandortes zu transformieren und für neue Nutzungen zu öffnen.

5.3 | AUFBAUORGANISATION; ORGANISATORISCHE ASPEKTE

Die Struktur der Routineorganisation der städtischen Verwaltung ist nur minder für die Lösung komplexer Planungsaufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung geeignet. Die Eigenheiten und Besonderheiten komplexer Entwicklungsaufgaben verlangen nach einer Organisation, die offen und flexibel gestaltbar ist und disziplinübergreifend agieren kann. Solche Aufgaben brauchen den Diskurs und die Kooperation vieler Akteure.

Die Aufbauorganisation der „Wissensplattform“ regelt die Interaktion und das Zusammenspiel zwischen den beteiligten Akteuren und Gruppen. Ziel ist es, die Zusammenarbeit bestmöglich zu fördern und die Kommunikation zu unterstützen. Dabei gilt es, sowohl den Ansprüchen und sozialen Bedürfnissen der beteiligten Akteure gerecht zu werden als auch die Erfordernisse der jeweiligen Aufgabenstellung zu berücksichtigen.

In Anlehnung an die Verwendung des „Plattform“-Begriffs im Internet (hier ist z. B. von „Open-Source-Plattform“ oder von Sozialen Medien als „Kommunikationsplattform“ die Rede) wird auch in diesem Zusammenhang von „Ebenen“ gesprochen, auf denen der Dialog und das kooperative und kollaborative Arbeiten zwischen Akteuren und Gruppen stattfinden kann. Auf diesen „Ebenen“ treffen sich gleichberechtigte Akteure, um an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten. Im Folgenden werden grundlegende Prinzipien, die zum Erfolg von Planungsprojekten auf Stadtteil- und Quartierebene führen können, sowie die „Ebenen“ zur strukturellen Gestaltung der „Wissensplattform“ erläutert.

5.3.1 Rollendifferenzierung und „Ebenen“ der Wissensplattform

Die „Ebenen“ haben in der „Wissensplattform“ die Aufgaben, Akteure einer bestimmten Gruppe (z. B. Arbeitsgruppe) oder Akteure unterschiedlicher Gruppen (z. B. Arbeitsgruppe und Steuerungsausschuss) zusammenzubringen. Ziel auf diesen „Ebenen“ ist der Dialog im Sinne der „Sache“. Damit dieser Dialog gelingen kann, ist eine respektvolle Atmosphäre und eine Balance der Macht bedeutend – die Kommunikation sollte auf diesen „Ebenen“ strukturiert, moderiert, aber nicht von einzelnen Akteuren oder Gruppen dominiert werden.

Bei der Analyse der Fallbeispiele haben sich meist drei „Ebenen“ herauskristallisiert, die jeweils mit bestimmten Tätigkeiten bzw. Funktionen verknüpft sind: Die „Arbeits-“, „Lenkungs“- und „Beteiligungsebene“ (siehe Abbildungen 185/1 u. 185/2). Natürlich stehen die einzelnen Ebenen oder Plattformen auch untereinander im Austausch. Symbolhaft veranschaulicht daher in der Abbildung „Ebene der „Wissensplattform““ eine vierte Ebene – eine „Verknüpfungsebene“ – die Interaktion zwischen den Ebenen und der jeweiligen Akteursgruppen.

Innerhalb dieser Ebenen wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure mit differenzierten Allokationssystemen (z. B. Wiederwahl in der Politik, fachliche Reputation der ExpertInnen, persönliches Interesse der AnrainerInnen etc.) organisiert.

Arbeitsebene:

Der Arbeitsebene obliegt meist die Erstellung der Pläne und Konzepte, die Kommunikation zwischen den Akteuren und das Vorbereiten von

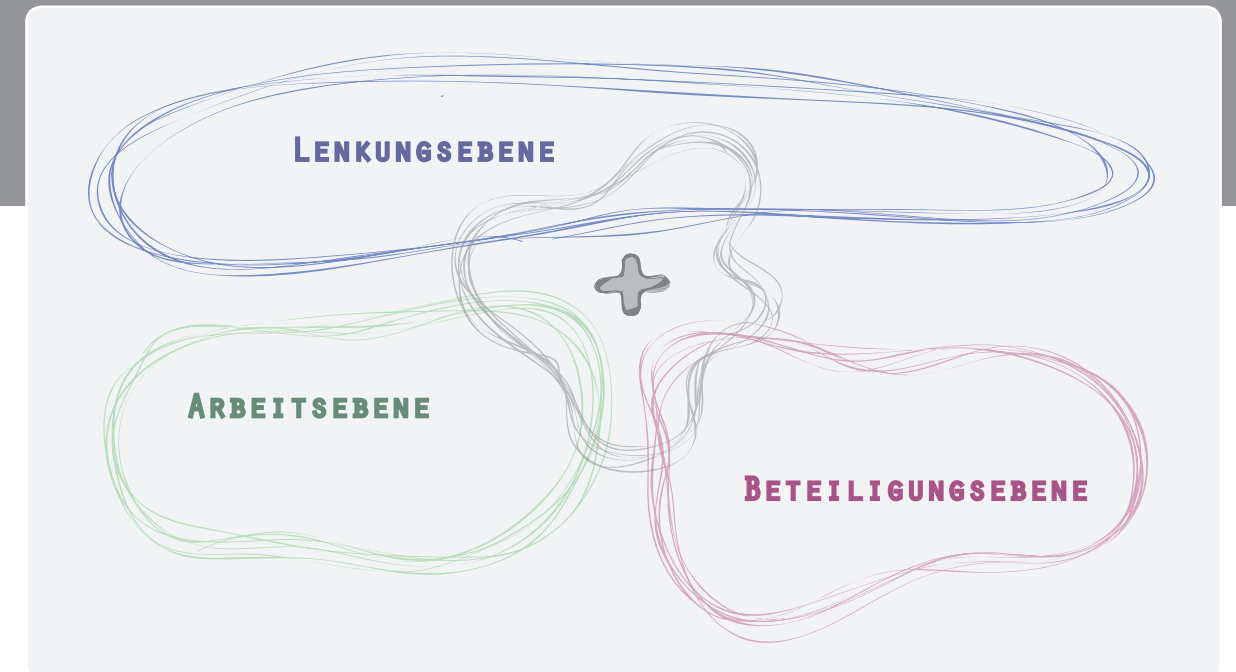


Abb. 185/1: Ebenen der „Wissensplattform“



Abb. 185/2: Prototypische Organisationsstruktur einer „dynamischen Wissensplattform“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung

Entscheidungen. Sie ist der eigentliche „Motor“ der „Wissensplattform“ und gleichzeitig Gestalter des Planungsprozesses.

Die Arbeitsebene beinhaltet auch das Kernteam. Dieses besteht meist aus VertreterInnen der unmittelbar betroffenen Verwaltungsabteilungen, Fachleuten der GrundeigentümerInnen bzw.

EntwicklerInnen und ggf. erweitert um externe ExpertInnen) sowie der Projektleitung.

Das Kernteam samt Projektleitung arbeitet im Idealfall als hierarchisch flach strukturiertes, kooperatives und handlungsfähiges Team zusammen. Werden Wettbewerbe, Testplanungen etc. durchgeführt, können ggf. externe PlanerInnen und

ArchitektInnen zur Konzepterstellung, Begutachtung und Beratung hinzugezogen werden. Auch Management-, Moderations- und Projektkoordinations-Know-how werden oft hinzugekauft und in die unmittelbare Arbeitsebene integriert.

In manchen Organisationsstrukturen in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung wird ein „erweitertes“ Kernteam eingerichtet, welches in regelmäßigen Abständen über die Arbeitsfortschritte informiert wird. Dieses fungiert – ergänzt um wichtige Stakeholder und LeiterInnen der beteiligten Verwaltungsstellen – als eine Art „internes Korrektiv“ innerhalb der Arbeitsebene und übernimmt Funktionen aus der Lenkungsebene.

Besondere Anforderungen gelten an die zuständige Projektleitung. Sie muss sowohl fachbezogene wie soziale Kompetenzen aufweisen, um vielschichtige Planungsprozesse – mit oftmals einer Vielzahl beteiligter Akteure – zu koordinieren. Der Erfolg der Projektleitung misst sich in diesem Zusammenhang in erster Linie daran, inwieweit es gelingt, die unterschiedlichen Positionen, Werthaltungen und Erfordernisse zu einem integrierten Gesamtkonzept zu vernetzen und Wissen zu erschließen. Dies erfordert Kreativität, Engagement, Durchsetzungsvermögen und Verhandlungserfahrung. Folgende Kernaufgaben sind von der Projektleitung unter anderem wahrzunehmen (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 31; CABE, 2008):

- ✦ Management des Planungsprozesses und Repräsentation des Projektträgers
- ✦ Verteilung/Zuweisung von Kompetenzen, Rollen und Aufgaben
- ✦ Schnittstellentätigkeit und AnsprechpartnerIn zu Akteuren und EntscheidungsträgerInnen

- ✦ Reflexion von Entscheidungen und Prozessen
- ✦ Kontrolle des Zeit- und Budgetrahmens
- ✦ Vorbereitung notwendiger Entscheidungen, Arbeitsschritte und Meetings

Die politisch-administrative „Ausstattung“ der Projektleitung mit klaren Zielvorgaben, einem präzise umrissenen Auftrag und klaren Kompetenzen ist dabei unabdingbar. Personen, die für die Projektleitung bzw. -koordination in Frage kommen, müssen die Erfahrung und die Kompetenz aufweisen, komplexe Planungsprozesse zu lenken. Meist haben solche Personen jedoch auch eine leitende Aufgabe in ihrer „Stammfunktion“ inne und können deshalb nicht ad hoc entsprechend umfangreiche Organisationsaufgaben im Planungsprozess übernehmen. (vgl. Schönfeld, 2009).

Lenkungsebene:

Die Lenkungsebene dient der strategischen, gesamthaften Steuerung des Prozesses und besitzt Entscheidungskompetenz. In der Lenkungsebene sind die zuständigen Entscheidungsgremien aus Politik, EigentümerInnen und ggf. Verwaltung vertreten. In manchen Fällen werden externe Fachleute zur Beratung hinzugezogen oder Beiräte eingerichtet.

Wichtig scheint, dass die Lenkungsebene, d. h. die politische Leitung bzw. die EntscheidungsträgerInnen laufend informiert und mit konkreten Aufgaben (z. B. Abnahme von Arbeitsschritten, Stellungnahmen in den Medien etc.) in den Prozess mit einbezogen werden. Nur so kann Verantwortung und Problembewusstsein entstehen sowie notwendiges Lernen gelingen, was dafür verantwortlich ist, dass fachliche Entscheidungen auch nach „außen“ politisch vertreten werden.

Beteiligungsebene:

Die Beteiligungsebene kann je nach Typ und Charakter des Planungsprozesses unterschiedliche Funktionen erfüllen. Diese reichen von Einbringung von Ideen und Wissen bis hin zur Imagebildung und Vermarktung. In heterogenen Gebiets- und Eigentumsstrukturen wird es notwendig sein, Entscheidungskompetenzen von der Lenkungs- in die Beteiligungsebene abzugeben bzw. die Akteure der „Alltagswelt“ in die „Planungswelt“ (vgl. Schönwandt) mit einzubeziehen. Ein offener, dialogischer Planungsprozess kann dazu beitragen.

Ziel der Beteiligungsebene ist es auch, in komplexen, umfassenden Planungsaufgaben kollektives Wissen zu erschließen. Eine große Zahl von „Amateuren“ ist meist „klüger“ und kann vielfältigere Wissensbestände und Sichtweisen einbringen als einige wenige beteiligte „Professionisten“. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, was vor allem durch die derzeitigen Entwicklungen im Bereich der „neuen Medien“ mit seinen kommunikativen und kollaborativen Elementen immer einfacher wird.

5.3.2 Veränderbarkeit der Aufbauorganisation

Die „Wissensplattform“ ist nicht statisch. Genauso sollte daher die zugrunde liegende Struktur der Aufbauorganisation dynamisch sein und sich im Laufe des Prozesses an die jeweiligen Erfordernisse und Rahmenbedingungen anpassen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Planungsorganisation der „Kooperativen Entwicklungsplanung Zürich-West“. In diesem Planungsprozess unterschied sich die Struktur entsprechend der Anforderungen in den jeweiligen Phasen (vgl. Kapitel 3.1 „Zürich-West – die kooperative Entwicklungsplanung“). Mit dem Ende der Planungsphase hin zur Anwen-

dung endet auch meist die temporär befristete „Wissensplattform“. Zur Sicherung der Planung in der Umsetzung und darüber hinaus hat sich in vielen Fällen die Einführung eines Gebietsmanagements als zielführend herausgestellt. Am besonders kritischen Zeitpunkt zur Beendigung der „Wissensplattform“ gilt es nämlich die Einhaltung der Vereinbarungen und Ziele darüber hinaus sicherzustellen.

Ein Gebietsmanagement wird eingerichtet, um die öffentlichen und privaten Maßnahmen sachlich, zeitlich und finanziell zu koordinieren. Weiters dient es auch dazu, Verhandlungen mit GrundeigentümerInnen über Beitragsleistungen an Aufwertungsmaßnahmen zu führen und notwendige inhaltliche Arbeiten einzuleiten. Der Projektleiter oder die Projektleiterin übernimmt meist diese Funktion und wird durch ein departmentübergreifendes Kernteam unterstützt (vgl. Stadt Zürich, 2004, 95).

Als Entwicklungs- und Maßnahmenträger haben sich auch ausgegliederte privatrechtliche Gesellschaften als zielführend erwiesen (vgl. Fallbeispiele „HafenCity Hamburg“, „Messestadt Riem“ in München und die „Seestadt Aspern“ in Wien). Sie orientieren sich am Gemeinwohl und sind dabei auf wirtschaftliche Machbarkeit und Effizienz bedacht. Public-Private-Partnership ist ihnen in gewisser Weise inkorporiert (vgl. Krüger, 2009, 198).

5.3.3 Aufgabenspezifisch und problemorientiert

Die Aufbauorganisation muss der Aufgabe entsprechen und an die spezifischen Herausforderungen und Problemstellung angepasst werden können und nicht umgekehrt.

Die Analyse der Fallbeispiele hat gezeigt, dass die Struktur dieser „Organisation“ oftmals vom Aufgabentyp (Transformation/Neubau), von den Eigentumsstrukturen (einfach/komplex) sowie von den Steuerungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten des Planungsträgers abhängig ist. Folgende drei Haupttypen von Planungsfällen sind in den analysierten Fallbeispielen vorherrschend:

Fall 1: Transformation eines industriell geprägten Stadtteils mit komplexer, heterogener Eigentumsstruktur und mangelnden Steuerungsmöglichkeiten seitens des Planungsträgers:

- ✦ **Beispiele:** Zürich-West, Erdberger Mais Wien
- ✦ **Ansatz:** Umfassend, offen, kommunikativ, mit breiter Beteiligung von Stakeholdern
- ✦ **Ziele:** Entwicklung einer gemeinsam getragenen Leitlinie bzw. eines Leitkonzeptes mit größtmöglichem Konsens und Beteiligung der Stakeholder; Mehrwert sowohl für Kommune und Öffentlichkeit als auch für EigentümerInnen; vertragliche Absicherung der Vereinbarungen
- ✦ **Herausforderungen:** Eingriff in bestehende Strukturen; Langfristigkeit der Veränderungsprozesse; stetiges Vorankommen und Aufrechterhaltung des Interesses der Beteiligung der Stakeholder; finanzielle Beteiligung der EigentümerInnen an den Umgestaltungsmaßnahmen
- ✦ **Wissensplattform:** Der Planungsträger geht in Vorleistung und stellt die Infrastruktur für einen kooperativen, umfassenden Dialog zur Verfügung. Die Arbeitsebene besteht aus VertreterInnen der Verwaltung, aus VertreterInnen der EigentümerInnen, externen ExpertInnen und wichtigen Stakeholdern. Die Projektkoordination, die inhaltliche Bearbeitung sowie das Vor-

bereiten und Auswerten der Plenumsitzungen obliegt der Arbeitsebene. Die Beteiligungsebene dient der Meinungsbildung und hat Steuerungsfunktionen, indem sie strategisch wichtige Ziele vorgibt. Die projektinterne Lenkungsebene besteht aus der leitenden Verwaltung und der Kommunalpolitik. Externe ExpertInnen werden nach Bedarf beteiligt und entsprechende Expertisen ggf. in Kooperation zwischen Kommune und GrundeigentümerInnen finanziert. Eine Besonderheit stellt dabei die teilweise Weitergabe der Lenkungscompetenz nach außen dar.

Fall 2: Transformation eines industriell oder verkehrlich geprägten Stadtteils mit einfacher Eigentumsstruktur und mäßigen Steuerungsmöglichkeiten seitens des Planungsträgers in oft zentraler Lage:

- ✦ **Beispiele:** Reininghausgründe Graz, Kabelwerk Wien Meidling, Bahnhofsareale
- ✦ **Ansatz:** Intensiver Diskurs zwischen EigentümerInnen und Planungsträger mit Generierung öffentlicher Aufmerksamkeit
- ✦ **Ziele:** Entwicklung einer gemeinsam getragenen Leitlinie bzw. eines Leitkonzeptes mit größtmöglichem Konsens und Beteiligung der Stakeholder; Transformation des Charakters des Gebietes; Integration in bestehendes Umfeld
- ✦ **Herausforderungen:** Konfliktfreie Integration des neuen Stadtteils in bestehende Strukturen; partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen EigentümerInnen und Planungsträger; positive Imagebildung
- ✦ **Wissensplattform:** Zwischen Planungsträger und EigentümerInnen besteht notwendigerweise ein gemeinsames, abgestimmtes Vorgehen

und gegenseitige Abhängigkeit. Die Lenkungsebene wird ggf. durch ein unabhängiges Gremium (z. B. Beirat) unterstützt. Das Kernteam der Arbeitsebene besteht aus VertreterInnen der planenden Verwaltung und der EigentümerInnen. In der Regel werden VertreterInnen weiterer Stakeholder bzw. externe PlanerInnen in den Prozess integriert.

Fall 3: Neubau eines Stadtteils auf landwirtschaftlich oder sonstig genutzten Flächen (meist in peripherer Lage) mit einfacher Eigentumsstruktur und guten Steuerungsmöglichkeiten seitens des Planungsträgers:

- ✦ **Beispiele:** Seestadt Aspern in Wien, Messestadt Riem in München
- ✦ **Ansatz:** Umsetzungs- bzw. ergebnisorientiertes Vorgehen mit zahlreicher Beteiligung von externen ExpertInnen und professionellem Marketing; konkrete planliche Festlegungen könnten bereits zu einem frühen Zeitpunkt getroffen werden
- ✦ **Ziele:** Entwicklung eines städtebaulich „robusten“, imageträchtigen Konzeptes
- ✦ **Herausforderungen:** Zügige Umsetzung trotz umfassendem Dialog; Qualitätssicherung bei der Planung; Vermarktung und Imagebildung
- ✦ **Wissensplattform:** Zwischen Planungsträger und EigentümerInnen besteht enge Kooperation. Die Arbeitsebene und das Kernteam bestehen in erster Linie aus VertreterInnen beider genannter Institutionen. Die Beteiligungsebene beinhaltet in erster Linie externe ExpertInnen, die in Gesprächsrunden und Arbeitssitzungen als Ideengeber beteiligt werden. Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen dienen auf der

Beteiligungsebene als Ideenbringer und zur Präsentation nach außen. Die Lenkungsebene setzt sich aus den Leitungspositionen der EigentümerInnen, des Entwicklungsträgers, der Verwaltung und den politisch Verantwortlichen zusammen.

5.3.4 Beteiligung implementieren

Offenheit gilt als wichtiges Prinzip, um in komplexen Problemstellungen notwendiges Wissen zu erschließen und Lernprozesse zu fördern (siehe auch Kapitel 5.2.5 „Imagebildung durch Öffentlichkeitsarbeit“). Das bewusste Erzeugen von Öffentlichkeit und die Einbindung potenzieller Akteure und Opponenten stellen deshalb eine zentrale strukturelle und organisatorische Herausforderung der „Wissensplattform“ dar.

Es empfiehlt sich auch, möglichst gleich jene Leute, die etwas gegen das Entwicklungsvorhaben äußern, in das Verfahren mit einzubeziehen und diese folglich damit zu zwingen, sich mit der Sache auseinanderzusetzen. Die wahren Konflikte treten dann auf, wenn wichtige Akteure nicht informiert sind. Diskurs muss zugelassen und nicht vermieden werden (vgl. Breit, 2009).

Mit zunehmendem Projektfortschritt sinkt jedoch die Möglichkeit der Einflussnahme seitens der BürgerInnen und Stakeholder. Gleichzeitig nimmt das Interesse an der Einflussnahme und deren Engagement zu. Dieses Phänomen wird als Partizipationsparadoxon bezeichnet (siehe Kapitel „Ablauforganisation; prozessuale Aspekte“). Daher ist es wichtig, bereits zum Beginn des Verfahrens Öffentlichkeit zu erzeugen und dies im strukturellen Rahmen der Aufbauorganisation zu berücksichtigen.

5.3.5 Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und Zusammenarbeit im Team

Die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb der „Wissensplattform“ sowie die personelle Zusammensetzung tragen wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Projektes bei. Sachkompetenz sollte stets vor Formalkompetenz gewertet werden: Alle Mitwirkenden sollten bereit sein, den Sachargumenten das größte Gewicht beizumessen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Auswahl der beteiligten Persönlichkeiten nach den Kriterien fachlicher Kompetenz und persönlicher Integrität. Weiters sollte ein solides Vertrauensverhältnis zwischen politischer Spitze und der Projektleitung bestehen (vgl. Freisitzer, Maurer, 1985, 19–30). Erfolgreiche Stadtteil- und Quartiersentwicklung braucht außergewöhnliche Menschen.

Besonders wichtig scheint auch die personelle Zusammensetzung des engeren Planungsteams („Kernteam“) sowie die Projektleitung zu sein. Dabei gilt es nach Wiegand (2005, 46–89) verschiedene Aspekte zu beachten, die im Folgenden kurz erläutert werden:

✦ **Gruppengröße:** Um notwendige Rollen zu besetzen, genügend Potenzial für Kreativität zu haben und mögliche Dominanzen einzelner Personen auszugleichen, sollte das Kernteam mindestens aus vier Personen bestehen. Damit der Zeitaufwand für die Kommunikation nicht zu groß wird, sollte das Team aus maximal zehn bis zwölf Personen bestehen. Parallel zur wachsenden Gruppengröße nimmt auch das Gefühl der Vertrautheit im Team ab. Optimal wären demnach Teamgrößen von fünf bis neun Personen.

✦ **Gruppenkultur:** Die Beziehung zwischen den Mitgliedern einer Gruppe und die individuellen Anschauungen (Motivation, Selbstbilder, Fremdbilder, Bedürfnisse, Einstellungen, Denkstile etc.) prägen die Umgangskultur innerhalb der Gruppe. Entsteht eine gute Gruppenkultur mit gegenseitigem Vertrauen und Wohlwollen, nimmt in der Regel auch die Leistung zu.

✦ **Kommunikationsstruktur:** Netzstrukturen (alle sind miteinander verbunden) sind bei geringen Gruppengrößen anderen Strukturen (z. B. „Stern“) klar überlegen.

✦ **Verteilung der Rollen/Teamzusammensetzung:** Stark mitentscheidend für die Frage, ob sich Vorteile aus der Teamarbeit einstellen, ist die Zusammensetzung des Teams. Siehe dazu Abb. 191/1 „Aspekte zur Auswahl von Personen für das Kernteam“.

✦ **Sitzungsrhythmus:** Sitzungen sollten mit einem maximalen Abstand von sechs Wochen abgehalten werden. In „kritischen“ Phasen des Projekts ist ein wesentlich höherer Rhythmus nötig.

✦ **„Psychologische Spiele“:** Individuen neigen nicht selten dazu, mit bestimmten bewussten oder unbewussten Verhaltensweisen bestimmte Gefühle zu generieren (z. B. Triumph), Zuwendung zu Erlangung oder eigene Glaubenssätze zu bestätigen. Beispielsweise kann der Wunsch nach Bedauerung für scheinbar übermäßige Arbeitsbelastung der Grund für notorisches Zuspätkommen zu Terminen sein. Beliebte ist auch die Masche „wenn ich mich nicht um alles selber kümmere ...“. Sie äußert sich darin, eine Menge Arbeit zu übernehmen. Erwartet wird Dankbarkeit bzw. das schlechte Gewissen der anderen. Das Erkennen und Vermeiden solcher „Gefühls- maschen“ ist wichtig.

Aspekt	Erläuterung, Begründung
Anerkennung der Aufgabe	Nur wer die Aufgabe anerkennt und das Problem sieht, wird motiviert sein, es zu lösen. Bei Nicht-Anerkennung ist eine destruktive Wirkung auf die Zusammenarbeit zu befürchten.
Sachliche Relevanz	Teammitglieder sollten in der Sache etwas beitragen können. Beteiligung aus Prestige Gründen oder aufgrund der Stellung in der Organisation sollte vermieden werden.
Unterstützung der Akzeptanz	Manche Personen (z. B. Entscheidungsträger) sind wichtig im Team, weil sie später die Akzeptanz der Ergebnisse positiv unterstützen können. Aufgrund der oft möglicherweise fehlenden sachlichen Relevanz wird man solchen Teammitgliedern eine spezielle Rolle geben müssen.
Persönliche Kompetenz	Die Mehrheit der Teammitglieder muss nach dem Gesichtspunkt der Kompetenz ausgewählt werden. Dazu gehören gutes Fachwissen, Talent für kreative Ideen, Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen, gute Kenntnis des Raumes, Methoden-, Sozial- und Individualkompetenz. Um unterschiedliche Kompetenzfelder abzudecken, sollten Teams daher eine interdisziplinäre Zusammensetzung aufweisen.
Gegenstromprinzip	Kritiker und Träger verschiedener Meinung und Interessen sind – sofern sie die Aufgabe anerkennen – eine Bereicherung für Teams.
Hierarchiestufen	Die Zahl der Hierarchiestufen sollte unter den Teammitgliedern nicht mehr als drei überschreiten. Darüber hinaus wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erschwert.
Zeitbelastung	Teammitglieder müssen die erforderliche Zeit zur Verfügung stellen können. Die Teamarbeit würde sehr darunter leiden, wenn einzelne Personen gemeinsame Sitzungen nicht oder nur teilweise besuchen.

Abb. 191/1: Aspekte zur Auswahl von Personen für das Kernteam; nach Wiegand, 2005, 78-81

Stolpersteine in der Teamarbeit können sein:

- ✦ fehlender kritischer Geist aufgrund von Harmoniebedürfnis;
- ✦ Detailfixierung einzelner Teammitglieder;
- ✦ „unpassender“ Umgang mit Gefühlen und Emotionen;
- ✦ überhandnehmende „psychologische Spiele“ und „Gefühlsmasken“;
- ✦ fehlende Offenheit;
- ✦ fehlende Motivation und geringes Engagement;
- ✦ Rangordnungskämpfe zwischen Teammitgliedern;
- ✦ unregelmäßige Teilnahme an Teamsitzungen bzw. zu lange Abstände zwischen Treffen;
- ✦ aggressives „Ingroup-Verhalten“ gegenüber dem Umfeld

5.4 ABLAUFORGANISATION; PROZESSUALE ASPEKTE

Komplexe Planungsvorhaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung dauern von der Idee bis zur Umsetzung mehrere Jahre, oft Jahrzehnte. Dass dabei die Organisation der zeitlichen Abfolge eine zentrale Herausforderung darstellt, versteht sich von selbst.

In komplexen Planungsprozessen geht es nicht nur darum, Einigung zwischen den Akteuren über die Entwicklung zu erzielen, sondern auch „robuste“ Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten, die in einem dynamischen, komplexen System unter sich laufend ändernden Rahmenbedingungen Bestand haben können.

Planungsprobleme in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung haben die Eigenschaft, dass zu Beginn des Klärungsprozesses nur schwer abschätzbar ist, welche einzelnen Aufgaben bearbeitet werden müssen und welche Handlungen und Entscheidungen in welcher Reihenfolge zur Lösung führen. Im Gegenteil: Es wäre sogar riskant, Abläufe im Vorherein zu detailliert festzulegen. Stattdessen wird ein grobes Grundgerüst mit „Fixpunkten“ definiert, also eine Art „Commedia dell’arte“, wo das Handlungsgerüst zwar grob feststeht und einer gewissen Dramaturgie folgen, aber reichlich Raum und Gelegenheit zur Improvisation bieten. Die passende Ablauforganisation¹ – das Prozessdesign – muss deshalb selbst zum Gegenstand des Klärungsprozesses werden (Scholl, 1995, 133 ff.).

¹ Unter Ablauforganisation wird die Festlegung von zweckmäßigen Abfolgen von Handlungen und Entscheidungen zur Erledigung einer bestimmten Aufgabe verstanden (Scholl, 1995, 133).

Im Folgenden werden zunächst grundlegende Prinzipien zur Gestaltung von Planungsprozessen erläutert. Danach wird auf einzelne Phasen im Detail eingegangen.

5.4.1 Prinzipien zur Gestaltung der Ablauforganisation

- Phasierung als Mittel gegen Komplexität
- Beachtung der Anfangsphase und frühzeitige Einbindung von (externen) Akteuren
- Konkurrenz der Ideen
- Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess
- Attraktivität des Prozesses

Ad a) Phasierung als Mittel gegen Komplexität

Phasierung, d. h. die Gliederung des Planungsprozesses in überschaubare Phasen, ist eine Möglichkeit, die Komplexität zu reduzieren, strukturiert und zielgerichtet vorzugehen und Schwerpunkte zu setzen (vgl. Scholl, 1995; Wallas, 1926; Beck, Fisch, 2004, 2005, 2009; CABE, 2008). Siehe dazu auch Kapitel 2.5.3 „Planungsmodell der dritten Generation“ und Kapitel 2.5.5 „Phasenmodelle zur Strukturierung des Planungsprozesses“.

Die Phasen werden dabei nicht (wie im klassisch-rationalen Planungsprozess der „ersten Generation“) in Wahrnehmen, Entscheiden und Umsetzen unterteilt (vgl. Rittel, 1970, 1972; Albers, Wékel, 2008). Vielmehr scheint eine Phasierung im Sinne von Entwicklungsstufen bei der Behandlung von komplexen Planungsproblemen zielführend (siehe Abb. 193/1). Die Wissensgenerierung bzw. der Lernprozess schreitet von Phase zu Phase voran. „Verständnis der Sachlage“, das „Herstellen von Anleitungen“ und die „Verständigung über das Vorgehen“ etc. (Schönwandt, 1999, 2000) passieren in jeder Phase gleichermaßen und parallel (vgl. auch

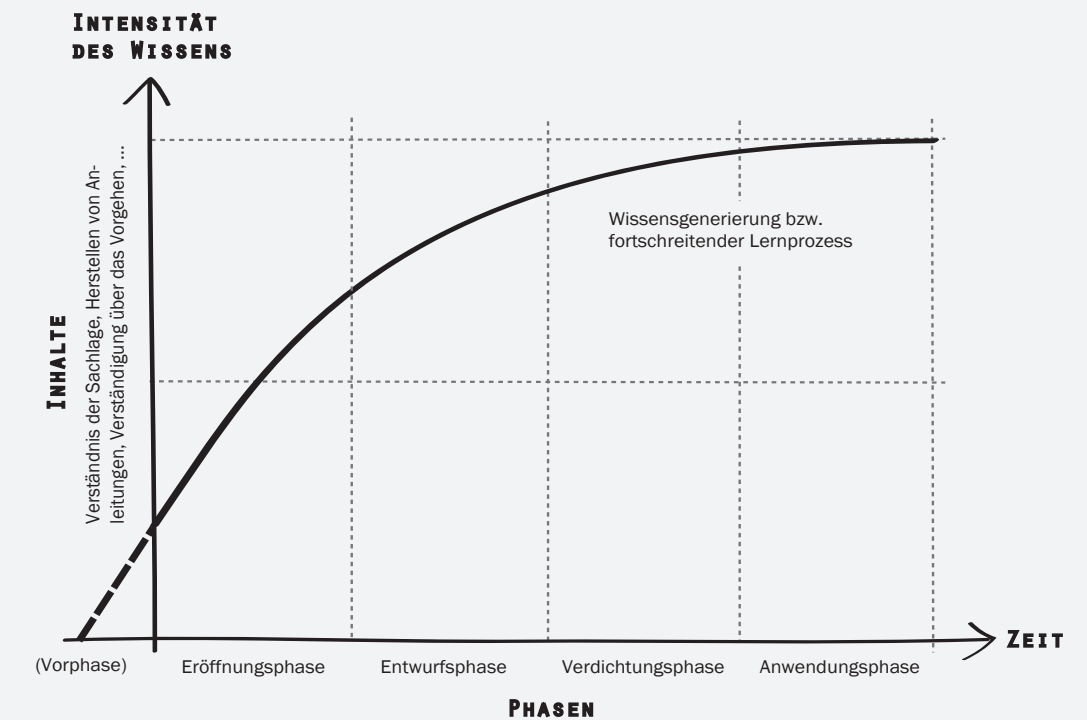


Abb. 193/1: Fortschreitender Wissensgenerierungs- bzw. Lernprozess

Kapitel 2.4 „Lerntheorien und die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus“). Planung ist dabei nicht als linearer Prozess zu verstehen, sondern als Prozess des sukzessiven Verdichtens von Qualitäten und der ständigen Reflexion mit den angestrebten Zielen und der Umsetzung. Dabei wird nicht wie früher deduktiv vorgegangen, sondern programmatische Ziele, Pläne und Projekte werden iterativ und im ständigen Wechselspiel entwickelt (vgl. Frey et al., 2003, 16 f.).

Die Phasierung ermöglicht die Einteilung des Planungsprozesses mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen (ähnlich wie Schulstufen). Damit entstehen bei den Akteuren Assoziationen, die dem Verständnis und der Verständigung über Arbeitsschwerpunkte, Ergebnisse, Möglichkeiten und Erwartungen förderlich sind. Durch die Phasenbildung soll jedoch keinesfalls der Eindruck einer konsekutiven Abfolge von Bestandsaufnahme, Zielformulierung und Maßnahmenentwicklung entstehen (vgl. Scholl, 1995, 135–146). Das Festlegen von „Fixpunkten“ oder „Meilensteinen“ zwischen den Stufen oder Phasen ermöglicht weiters die Qualitätskontrolle. Die einzelnen Phasen folgen

je nach Aufgabentyp und -charakter mehr oder weniger strikt nacheinander, durchdringen und überschneiden sich. Die Verzahnung von Planung, Durchführung von Wettbewerben und Umsetzung bzw. die Gleichzeitigkeit von Orientierung und Umsetzung kann sogar in komplexen Planungsprozessen bewusst im Sinne der Ergebnisqualität gefördert werden. Dies „fördert den Realitätsbezug, zwingt zu laufender Rückkopplung und Planrevision und macht dadurch Stadtentwicklungsplanung erst zu einem Prozess“ (Sieverts, 1985, 135 f.). Reinhard Breit (2009) spricht dabei von einem „Simultanverfahren“, wobei Bearbeitung und Beurteilung über die ganze Bearbeitungszeit durch und parallel laufen.

CABE, die „Commission for Architecture and the Built Environment“, eine öffentliche Organisation in England, hat mehrere hundert städtebauliche Masterpläne analysiert und eine Einteilung des Planungsprozesses in drei Hauptstufen vorgeschlagen: „prepare, design and implement“. Die vierte Stufe, „developing projects“ wird nicht mehr der Planung zugehörig gesehen (vgl. CABE, 2008, 11–37).

Ad b) Beachtung der Anfangsphase und frühzeitige Einbindung von (externen) Akteuren

Besonders gravierend sind Fehler, die am Beginn eines Planungsprozesses gemacht werden. Der Anfangsphase ist daher besondere Aufmerksamkeit zu schenken (Maurer, 2009). Die Diskussion über Probleme und Ziele, über grundlegende Werte und Prinzipien, das Entwickeln von Szenarien und das Einrichten der „Wissensplattform“ auf die konkrete Aufgabe sind am Beginn des Planungsprozesses vorzunehmen. Der anfänglich höhere Aufwand, der auch die Wahl- und Optimierungsfreiheit erhöht, wird jedoch auf langer Sicht durch die geringeren Bewirtschaftungskosten und robustere Entscheidungen mehr als wettgemacht (vgl. Landeshauptstadt München, 1998, 10).

Auch die Einbindung von (externen) Akteuren sollte frühzeitig erfolgen. Denn dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, auf nichts Wichtiges vergessen zu haben.

Beispiele wie das derzeit im Bau befindliche Verkehrs- und Städtebauprojekt „Stuttgart 21“ zur Neuordnung des Eisenbahnknotens Stuttgart führen deutlich vor Augen, dass Bürger auch bei großen Entwicklungsvorhaben eingebunden werden wollen². Die rechtlich vorgesehenen Beteiligungsverfahren und Wege der repräsentativen Demokratie müssen durch informelle Beteiligungsprozesse ergänzt werden. Gerade, wenn eine frühzeitige Einbindung gelingt, steigt die Wahrscheinlichkeit der Umsetzbarkeit und des Interessenabgleichs. Die Akteure und Stakeholder sind bei komplexen Planungsprozessen vielfältig. Eine Übersicht der

Akteure, die „präsent sind und sich somit an Lernprozessen beteiligen können“, benennt Ursula Stein (vgl. 2006, 64–70):

- ✦ Kollektive kommunalpolitische/regionale Akteure wie z. B. Räte, Verwaltung, Parteien,
- ✦ Individuelle kommunalpolitische/regionale Akteure wie z. B. Bürgermeister,
- ✦ Bürgerinnen und Bürger als Individuen wie z. B. Wohnende, Arbeitende, Konsumierende, Wählende und als sachkundige, engagierte Menschen,
- ✦ Kollektive bürgerschaftliche Akteure in Form von Verbänden und Gemeinschaften wie z. B. Mietervereine, Gewerkschaften, Umwelt- und Verbraucherschutzorganisationen etc.,
- ✦ Wirtschaftstreibende als Individuen bzw. Unternehmen sowie in Form von Verbänden, Kammern etc.,
- ✦ Körperschaften und Unternehmen, die im öffentlichen und privaten Auftrag Leistungen erbringen wie z. B. zu Themen wie Verkehr, Ver- und Entsorgung, Kommunikation etc.,
- ✦ Fachliche Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Disziplinen sowie Personen der Forschung und Wissenschaft,
- ✦ Medien offizieller und alternativer Art, die als Multiplikatoren agieren.

Diese Akteursgruppen müssten in Folge weiter differenziert und bezogen auf die „Zielgruppe“ des jeweiligen Stadtteils genau analysiert werden. Im Sinne eines Lernprozesses wäre es zweckmäßig, Personen mit unterschiedlichen Werthaltungen und Sichtweisen am Prozess zu beteiligen.

Aus einem breiten Portfolio an heute üblichen und erprobten Partizipations- und Informationsmethoden (siehe Abb. 195/1) können schließlich geeig-

² Im September und Oktober 2010 demonstrierten mehrere tausend Menschen (laut Veranstalter waren es am 10. Oktober 2010 150.000) gegen den Bau des Großprojektes. Bis zu 400 Menschen wurden dabei verletzt (Focus, 2010).

Partizipationsmethode	Erläuterung
Aktivierende Befragung	Anhand offener Fragen und Gespräche werden Anliegen und Bedürfnisse der in einem bestimmten Gebiet lebenden Menschen in Erfahrung gebracht. (siehe auch: Richers, 2003, 60–63)
Anwaltsplanung	Zur Unterstützung und Vertretung der Belange sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen in Stadterneuerungsgebieten. (siehe auch: Bischoff, Selle, Sinning, 1996, 81 f.)
Arbeitskreis/Arbeitsgruppe	Im Gegensatz zum Workshop/zur Werkstatt besteht der Arbeitskreis aus mehreren Personen (max. 10–15 TeilnehmerInnen), die kontinuierlich klar definierte Themenstellungen diskutieren. Diese Treffen sind langfristig ausgerichtet und begleiten den Prozess.
E-Partizipation	Unter E-Partizipation werden internetgestützte Verfahren verstanden, die eine interaktive Beteiligung von BürgerInnen am Planungsprozess ermöglichen (z. B. Foren, Weblogs etc.)
Moderation und Mediation	Bei der Moderation leitet ein neutraler Moderator den lösungsorientierten Kommunikationsaustausch zwischen Gruppen. Die Mediation ist darauf ausgerichtet in Konfliktsituationen mit allen Beteiligten eine einvernehmliche Lösung zu finden. (siehe auch: Bischoff, Selle, Sinning, 1996, 75 f.; Apel, 2003, 178–182)
Open Space Konferenz	Die „Open Space Konferenz“ ist eine Methode der Großgruppenmoderation von 50 bis mehreren Hundert TeilnehmerInnen. Benannt werden vorab Oberthema und zentrale Fragestellungen, der zeitliche Rahmen (meist 2–3 Tage) und der Ort. Innerhalb des Rahmens läuft alles selbstorganisiert ab, eine Tagesordnung gibt es nicht. (siehe auch: Baumann, Detlefsen, 2005; Owen, 2001)
Perspektivenwerkstatt	Ziel ist, neue und praktisch umsetzbare Lösungsperspektiven für stadtplanerische, wirtschaftliche und soziale Probleme zu erarbeiten. Kern ist eine Werkstattphase von der Dauer eines verlängerten Wochenendes, in der BürgerInnen mit ExpertInnen und einem Moderator in Arbeitsgruppen arbeiten. Hoher Aufwand für Durchführung.
Planungszellen	Die „Planungszelle“ ist eine Gruppe von Bürgern, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden. Sie sind für eine begrenzte Zeit (meist 3–5 Arbeitstage) von ihrer arbeitstäglichen Verpflichtung vergütet freigestellt, um Lösungen für vorgegebene Planungsprobleme zu erarbeiten. (siehe auch: Dienel, 1978, 74)
Runder Tisch	Ziel des „Runden Tisches“ ist es, unterschiedliche Positionen, Einrichtungen, InteressenvertreterInnen zu einem Thema zusammenzubringen, um gemeinsame Lösungen zu finden. (siehe auch: Wüst, 2003, 249–253)
Stadtraumbezogene Simulation	Mittels digitaler Modelle können Konzepte als virtuelle Realität in beliebigem Maßstab dreidimensional und in Echtzeit dargestellt werden. Diese raumbezogene Modellbildung ermöglicht künftige Stadträume experimentell zu konzipieren und gleichzeitig zur Diskussion zu stellen. (siehe auch: Voigt, 2011)
Stadtteilforum/Bürgerforum	Stadtteilforen sollen Diskussions- und Handlungszusammenhänge für Bürger auf Stadtteilebene schaffen. Die Kooperation zwischen Verwaltung und Bürgern kann dadurch verbessert werden. (siehe auch: Schwarz-Österreicher, 2003, 255–263)
Workshop/Werkstatt	Fachlicher Diskurs mit max. 25 TeilnehmerInnen der verschiedener Akteursgruppen und Fachgebiete zur Bearbeitung einer Planungs- und Entwicklungsaufgabe innerhalb eines kooperativen Prozesses. Vor allem in der Entwurfsphase sinnvoll.
World-Café	Die World-Café-Methode ist eine Dialog- und Workshop-Methode. Sie ist geeignet für Gruppen von 12 bis zu 2.000 Teilnehmenden. Die Gespräche finden an Tischen mit jeweils vier bis fünf Personen in entspannter „Kaffeehaus“-Atmosphäre statt. Ziel ist es, gemeinsames Wissen und kollektive Intelligenz in Gesprächen von 15–30 Minuten sichtbar zu machen, um so neue Perspektiven, Denkweisen und Handlungsoptionen zu entwickeln. Danach wechseln die TeilnehmerInnen die Tische. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren Papiertischdecken und Stiften bzw. Markern belegt.
Zukunftskonferenz	Die Zukunftskonferenz ist zur Generierung von Ideen mit dem Fokus auf gemeinsame Zukunftsvorstellungen anstatt auf Probleme geeignet. In sechs Arbeitsschritten werden die Vergangenheit untersucht und mit verschiedenen Methoden Zukunftsbilder entworfen und kreativ inszeniert, gemeinsame Ziele gefunden und schließlich Maßnahmen geplant. Zukunftswerkstätten sind insbesondere für Gruppen von 30–80 TeilnehmerInnen geeignet und dauern drei Tage.
Zukunftswerkstätten	Zukunftswerkstätten sind geeignet, um Ideen und Vorstellungen zur Entwicklung eines Stadtteils durch die BürgerInnen zu generieren. Sie laufen in drei Phasen ab: Kritik, Fantasie, Verwirklichung. In der Regel beläuft sich die TeilnehmerInnenzahl zwischen 10 und 25 Personen. (siehe auch: Bischoff, Selle, Sinning, 1996, 63 f.)

Abb. 195/1: Partizipationsmethoden; nach Feldmann, 2009, 399 f.; Renner, 2007, 9 f.; buergergesellschaft.de

nete Formate ausgewählt werden. Darüber hinaus sind die Möglichkeiten der Beteiligung und Organisation von Planung mittels neuen Medien (Social

Media; Virtual Reality; 3D-Simulation etc.) auszuloten. Diesbezüglich besteht jedoch noch erheblicher Forschungsbedarf.

Ad c) Konkurrenz der Ideen

In komplexen Planungsprozessen der Stadtteil- und Quartiersentwicklung haben sich die Durchführung von Wettbewerben³ und die parallele Beauftragung verschiedener Personen oder Gruppen unabhängig voneinander mit der Ausarbeitung von alternativen Lösungen bewährt. Durch eine Vielfalt an Ideen, die durch Wettbewerbe eingebracht werden, kann die Qualität des Ergebnisses gesteigert werden.

Das Bundesvergabegesetz 2006 unterscheidet grundsätzlich zwischen Ideenwettbewerb und Realisierungswettbewerb. Ideenwettbewerbe zielen nicht auf die Realisierung des Siegerprojektes ab. Bei Realisierungswettbewerben hingegen wird im Anschluss an das Auslobungsverfahren ein Verhandlungsverfahren zur Beauftragung der Leistungen durchgeführt. Im städtebaulichen Bereich kann es sich z. B. auch um die nachfolgende Beauftragung zur Erarbeitung eines Masterplans handeln. (Stadt Wien, 2008, 33 f.)

Beide Verfahren können als offene oder nicht offene Wettbewerbe abgehalten werden. Beim offenen Wettbewerb wird eine unbeschränkte Zahl von TeilnehmerInnen öffentlich zur Vorlage von Wettbewerbsarbeiten aufgefordert. Bei nicht offenen Wettbewerben werden nach einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Teilnahmeanträgen vom Auslober ausgewählte TeilnehmerInnen zur Vorlage von Wettbewerbsarbeiten aufgefordert.

³ Städtebauliche Wettbewerbe sind laut Bundesvergabegesetz 2006 Auslobungsverfahren, die dazu dienen, der/dem AuftraggeberIn insbesondere in den Gebieten der Raumplanung, Stadtplanung etc. einen Plan oder eine Planung zu verschaffen. Die Auswahl hat durch ein Preisgericht aufgrund von Beurteilungskriterien mit oder ohne Vergabe von Preisen zu erfolgen. Bei öffentlichen Wettbewerben sind die Beiträge dem Preisgericht anonymisiert vorzulegen. (Stadt Wien, 2008, 33)

Die Auswahlkriterien sind im Vorhinein festzulegen. Im Unterschwellenbereich kann auch die Form eines geladenen Wettbewerbes in Frage kommen. Dabei wird vom Auslober eine beschränkte Anzahl von geeigneten TeilnehmerInnen unmittelbar zur Vorlage von Wettbewerbsarbeiten aufgefordert (ebda., 34).

Gerade bei städtebaulichen Entwicklungsvorhaben in Stadtteilen und Quartieren kann in manchen Fällen die Teilnehmeranonymität zugunsten der Ergebnisqualität nicht zweckmäßig sein. Zur Lösung von komplexen Aufgabenstellungen kann die Konkurrenz der Ideen mit der Möglichkeit der Weiterarbeit an den Produkten sehr förderlich sein (z. B. dialogorientierter Wettbewerb oder „Testplanungsverfahren“ (vgl. Scholl)). Die Planungsteams und das Preisgericht stehen in einem regelmäßigen Austausch. Dies ist zwar arbeitsintensiver, lässt aber weitaus mehr Spielräume, um auch neue, im Verlauf des Verfahrens auftretende Fragestellungen zu beantworten. Der regelmäßige Austausch und die Bewertung von Zwischenschritten lässt eine Steigerung der Qualität hinsichtlich der Ergebnisse vermuten.

Das Vergaberecht erlaubt neben den bereits beschriebenen Wettbewerbsverfahren weitere Verfahrenswege für die Vergabe geistiger Dienstleistungen. Für die Aufgabenstellungen in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung kommen folgende Verfahren dafür in Frage (vgl. Stadt Wien, 2008):

- ✦ Verhandlungsverfahren mit und ohne vorheriger Bekanntmachung
- ✦ Direktvergaben: wenn der geschätzte Auftragswert gering ist
- ✦ Wettbewerblicher Dialog: Dabei führt die/der

Verfahren	Ansprüche/Kriterien
Wettbewerb; Verhandlungsverfahren über konkurrierende Planungsvorschläge	konkurrierende Planungsvorschläge werden erarbeitet; anonyme Durchführung; unabhängige Beurteilung von einem Preisgericht
Verhandlungsverfahren über konkurrierende Planungsvorschläge; wettbewerblicher Dialog; ExpertInnenverfahren	anonyme Beurteilung ist nicht zweckmäßig; PlanerInnen präsentieren bzw. diskutieren Lösungsvorschläge mit der Jury bzw. ggf. untereinander; Beurteilung von einem Preisgericht bzw. gemeinsame Würdigung der Ansätze
ExpertInnenverfahren; Ideenwettbewerb	verschiedene Lösungsvorschläge werden gesucht und können frei erörtert und kombiniert werden; VerfahrensteilnehmerInnen sind AuftragnehmerInnen
Direktvergabe	bei geringem Auftragswert

Abb. 197/1: Auswahlkriterien für Verfahren; nach Stadt Wien, 2008, 102 f.

AuftraggeberIn nach öffentlicher Aufforderung mit ausgewählten TeilnehmerInnen einen Dialog zur Erörterung der Anforderungen und Bedürfnisse an die Lösung (ebda. 97 f., 100 ff.).

- ✦ Verhandlungsverfahren über konkurrierende Planungsvorschläge: Dabei erfolgt die Bestbieterermittlung vorrangig über die Beurteilung von Planungskonzepten. Das Verfahren wird als Verhandlungsverfahren nonym durchgeführt. Die PlanerInnen vertreten ihre Konzepte persönlich gegenüber dem Preisgericht (ebda., 98 f.).
- ✦ ExpertInnenverfahren: In der Regel erarbeiten dabei parallel mehrere ExpertInnen Lösungsvorschläge zu einer Aufgabenstellung. Diese Vorschläge stehen der/dem AusloberIn zur weiteren Verwertung zur Verfügung. Das Verfahren wird nonym abgewickelt (ebda., 99 f.).

Aufgrund der Verfahrensvielfalt kann und sollte ein den jeweiligen Anforderungen entsprechendes Qualifizierungsverfahren ausgewählt werden.

Ad d) Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess
Durch die Nutzung moderner Medien sind die Kommunikationskosten zwischen Akteuren und Gruppen enorm gefallen. Einfach indem Systeme gestaltet werden (z. B. OpenSource-Plattformen wie Wikipedia) und Zusammenarbeit klug arrangiert wird, entsteht quasi als Nebenprodukt ein

Ergebnis oder Produkt (z. B. Lexikon), ohne den Aufwand für eine Institution zu brauchen. Der institutionale Imperativ ist zur Produktion eines Outputs theoretisch nicht mehr nötig, ein Produkt kann gleichzeitig durch Gestaltung des Prozesses entstehen. Ein Hauptmerkmal eines solchen kooperativen Systems ist es, Plänen durch Koordinieren zu ergänzen (vgl. Shirky, 2008b).

Auch in strategisch angelegten Planungsprozessen auf Stadtteil- und Quartiersebene erfolgt Inwertsetzung parallel. Es geht nicht (primär) darum am Ende einen „perfekten“ Entwicklungsplan zu haben (der für die nächsten zehn oder fünfzehn Jahre Gültigkeit hat), sondern um den gemeinsamen Lernprozess, der Voraussetzung ist, um Veränderungen zu bewirken. Eine oftmals informelle Vereinbarung oder Handlungsanleitung ist nur dann von Wert, wenn Menschen, die den Raum gestalten und prägen, an diese glauben und von dem überzeugt sind, was sie dokumentiert.

In diesem Diskurs, in dem Handlungsanleitungen entstehen, ist es wichtig, wie sie zustande kommen. Wer wird wie und wann in den Planungsprozess integriert? Wichtig ist auch, dass sie laufend weiterentwickelt werden. Den Planerinnen und Planern kommt dabei die Bedeutung zu, den Prozess zu koordinieren und zu organisieren. Nicht nur als

ExpertInnen in der Sache, aber als ExpertInnen, was Methoden und Instrumente betrifft, gestalten, begleiten und moderieren sie diese Prozesse. Sie sind Anstifter, Zuhörer und Beobachter. Sie sind aber auch jene, die Szenarien entwickeln, Optionen einer möglichen Zukunft entwerfen, Geschichten schreiben und Ergebnisse der Diskussionen in einer räumlichen Konzeption zielführend vernetzen und bündeln (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 8).

Als Beispiele können die strategische Orientierung und der prozessuale Charakter des Masterplans der HafenCity Hamburg ebenso wie das prozessuale Verständnis der „kooperativen Entwicklungsplanung“ von Zürich-West genannt werden.

Ad e) Attraktivität des Prozesses

Ein gut gemachter Prozess weist eine eigene Schönheit auf. Dramaturgische Elemente und Spannungsbögen, emotionale Elemente und Elemente des gemeinsamen Sehens, Reisens, Genießens können helfen, Zusammenarbeit nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern auch emotional zu verankern. Zwischenziele sichtbar zu machen, gemeinsam Erfolge zu feiern und Gelegenheiten für den gemeinsamen Austausch zu schaffen kann zum Vertrauen und zur besseren Zusammenarbeit beitragen. So entstehen Geschichten und ein gemeinsamer Erfahrungsschatz, der für den Erfolg von Planungsprozessen von Bedeutung sein kann (vgl. Stien, 2006, 118, 132, 150).

Genauso bedeutsam scheinen in dieser Hinsicht eine klare Struktur, die Taktung oder der Rhythmus des Prozesses. Der Ablauf des Prozesses muss für alle Beteiligten eine klar sichtbare Struktur erkennen lassen. In einem Rhythmus der Bearbeitung

wechseln sich Phasen der individuellen Arbeit und dem dialogisch-kooperativen Austausch ab. Durch eine „Rhythmisierung“ des Planungsprozesses und durch regelmäßige „Kupplungen“ entsteht ein stabiles Grundgerüst, das zur Effizienzsteigerung beiträgt, indem alle Akteure über denselben Informationsstand verfügen, sich zu voraussehbaren Zeitpunkten in den Klärungsprozess miteinbringen können und der Planungsprozess übersichtlich und vorhersehbar wird (vgl. Scholl, 1995, 139).

5.4.2 Agendasetting und „Vorphase“

Raumbezogene Planung für Stadtteile oder Quartiere beginnt nicht mit der Implementierung der „Wissensplattform“ oder dem Auftrag zur Gestaltung eines Planungsprozesses seitens der Politik, sondern hat immer eine Vorgeschichte. Bei der HafenCity Hamburg erteilte beispielsweise der damalige Erste Bürgermeister Henning Voscherau bereits sechs Jahre, bevor die Realisierung der HafenCity beschlossen wurde, einen inoffiziellen Auftrag zur Prüfung der Machbarkeit (vgl. Kapitel 3.4 „HafenCity Hamburg – Waterfrontentwicklung der Superlative“). Auch bei der Seestadt Aspern in Wien beginnt die Geschichte spätestens bei der „Strategischen Umweltprüfung für den Entwicklungsraum Nordosten Wiens (SUPerNOW)“ im Jahr 2001 (vgl. Kapitel 3.3 „Aspern – die Seestadt Wiens“).

Somit stellt sich die nicht unwesentliche Frage, wer über künftige raumbedeutsame Fragestellungen und Aufgaben entscheidet und wie diese Entscheidungen zustande kommen. Wer hat die Definitionsmacht und das Wissen, diese auf die „Agenda“ (Schönwandt, 1999) zu setzen? Wer entscheidet, welche „Projekt- oder Schwerpunktaufgaben“ bearbeitet werden und welche nicht?

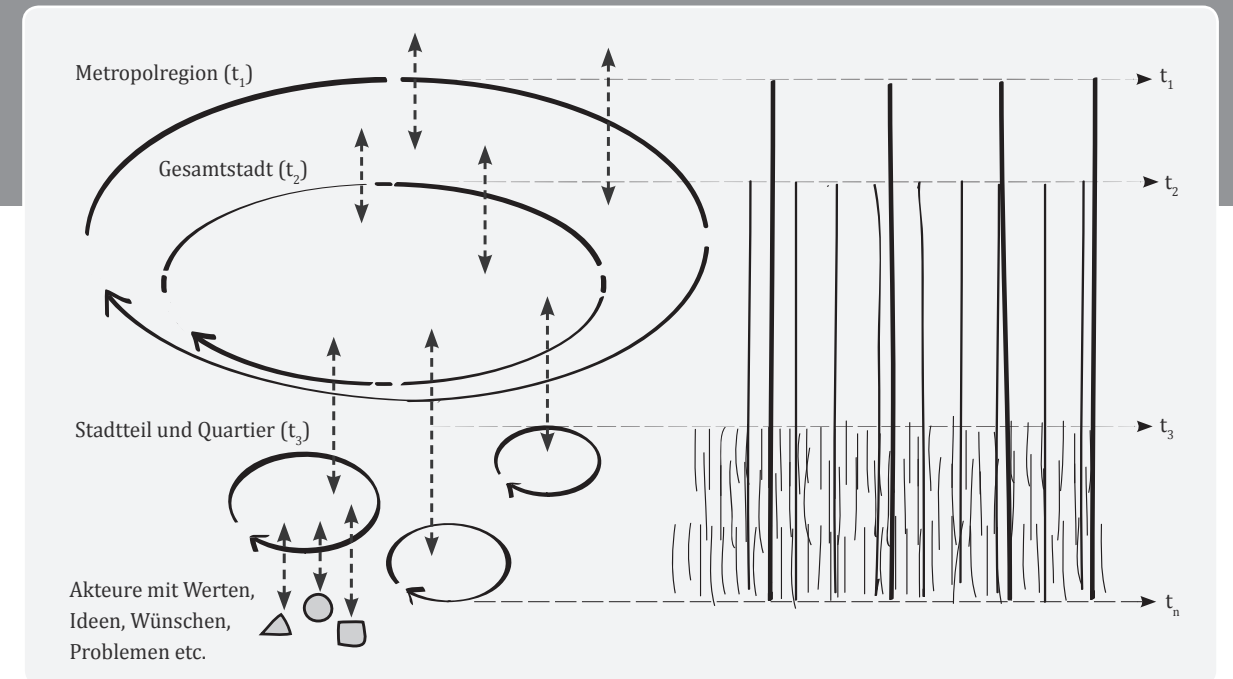


Abb. 199/1: Planungs- und Erneuerungszyklen auf mehreren räumlichen Ebenen; eigene Darstellung im Gespräch mit Voigt (November 2011)

In einem gesamtstädtischen oder metropolregionalen Kontext müssen daher jene konkreten, gesellschaftlich relevanten Fragestellungen aufgedeckt und diskutiert werden, die Anknüpfungspunkte für raumbezogene Planungsprozesse sein müssen. Diese Fragestellungen sind entweder bereits gelöste Probleme, die mit Routinen bearbeitet werden können, oder ungeklärte Probleme, die gelöst werden wollen (vgl. Scholl, 1995). Im zeitlichen Kontext bedeutet dies, dass Aufgaben bereits anliegen können, und solche, die aus einer Übersicht und Vorausschau in eine mögliche Zukunft absehbar, wahrscheinlich oder zumindest denkbar erscheinen. (Voigt, 2011)

Für eine nachhaltige, problemorientierte und vorausschauende Stadtteil- und Quartiersentwicklung ist es daher notwendig, einen Überblick auf mehreren Maßstabsebene (siehe Abb. 199/1) über künftig mögliche „Brennpunkte“ der Entwicklung zu haben. Dieser „Blick in die Zukunft“ und die Ableitung konkreter Planungsanlässe ist eine wichtige Aufgabe der Raumplanung und eine der größten Herausforderungen gleichermaßen. Diese grundsätzlichen Entscheidungen haben zum einen enormen Einfluss auf künftige Entwicklungen. Zum

anderen ist dieses „Agendasetting“ durch komplexe, undurchsichtige, medial und lobbyistisch geprägte Einflussnahme gekennzeichnet. Diese Prozesse laufen mehr nach politischen (Maximierung der Wählerstimmen, mediale Aufmerksamkeit, großer Einfluss tagesaktueller Ereignisse etc.) und fachlichen (Ressortdenken, Problemverständnis aus der Sicht des eigenen Fachgebiets, Einhaltung der Entscheidungshierarchien etc.) Eigenlogiken ab als – wie man gerne vermuten möchte – nach festgelegten Kriterien und in offenen Verfahren.

Das gängige Planungsverständnis der „Entwicklungs-“ und „Perspektivenplanung“ rettet sich über dieses Dilemma, indem sie die Raumplanerin oder den Raumplaner als „fachlich kompetenten und sozial engagierten Politikberater“ (vgl. Albers, 2008, 30) sieht, der letztlich mit der Entscheidung nichts zu tun hat, weil er in einem demokratischen Kontext diese Entscheidungsmacht ohnehin an die gewählten, politisch legitimierten VertreterInnen abgegeben hat. Legt man hingegen ein prozessuales Planungsverständnis zugrunde, nimmt die Planung über die Gestaltung des Prozesses bereits wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung.

Planung trägt in dieser „frühen“ Phase, wo grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden, wichtige Verantwortung, indem sie das Umfeld und den Rahmen dieser Entscheidungsprozesse gestaltet. Im Kapitel „Theorie“ wurde erläutert, dass die Planungstheorie heute von drei verschiedenen Aufgabentypen ausgeht – Routine-, Projekt- und Schwerpunktaufgaben (vgl. Scholl, 1995). Vor dem Hintergrund des eben erläuterten Dilemmas und einem prozessualen Verständnis von Raumplanung muss dem ein neuer „Aufgabentyp“ hinzugefügt werden – nämlich das „Agendasetting“, das auf der jeweils spezifischen räumlichen Ebene auf die zukünftige Entwicklung enorm Einfluss nimmt.

Auch auf dieser Ebene sollte der Prozess so angelegt sein, dass er zum Lernen und zur Qualifizierung der involvierten Akteure beiträgt. Ein gutes Beispiel für einen solchen Prozess des „Agendasettings“ ist die Sonderausstellung „Vrijstaat Amsterdam“ über die Zukunft der Stadt Amsterdam. Diese Ausstellung war kombiniert mit Veranstaltungen und Debatten wo BewohnerInnen und BesucherInnen in einem offenen Planungsprozess aufgefordert waren, eine räumliche Vision für Amsterdam zu entwickeln. Ziel war es, die BürgerInnen bei der Formulierung dieser Vision für Amsterdam („Structural Vision: Amsterdam 2040“) aktiv zu integrieren. Die Stadt Amsterdam gewann mit dieser Initiative den Eurocities Awards 2010 im Bereich Partizipation (vgl. Eurocities2010.eu).

Die Entscheidungsfindung innerhalb des institutionellen Kontextes der planenden Verwaltung und der Politik ist in einer zunehmend komplexen und undurchsichtigen Umwelt auf ein breit gefächertes Know-how angewiesen, wenn es darum geht, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten auf städti-

scher, regionaler oder Stadtteilebene auszuloten und künftige raumbedeutsame Fragestellungen und Aufgaben zu klären. Durch neue Medien und technische Weiterentwicklungen ergeben sich neue Wege der Entscheidungsfindung. Indem die Kosten und der Aufwand von Kommunikation reduziert wird (vgl. Web2.0), könnte die Klärung künftiger raumbedeutsamer Fragestellungen in einem offenen und kollaborativen Umfeld unterstützt werden. Es gilt, das verfügbare intellektuelle Potenzial besser als bisher auszuschöpfen.

Zum Aufgabentyp des „Agendasettings“ sowie zur kollaborativen Entscheidungsfindung auf städtischer, regionaler oder Stadtteilebene mit neuen (medial gestützten) Methoden besteht aus Sicht des Autors künftig noch großer Forschungsbedarf.

5.4.3 Vier Phasen des Planungsprozesses

Für die Bearbeitung von Aufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung wird die Gliederung des Prozesses in vier Phasen empfohlen (siehe Kapitel 2.5.5 „Phasenmodelle zur Strukturierung des Planungsprozesses“): Eröffnungsphase, Entwurfsphase, Verdichtungsphase und Anwendungsphase. Jeder Planungsprozess hat auch eine Vorgeschichte – wie kommt Entscheidung über die Stadtteil- und Quartiersentwicklung zustande, wer gibt oder nimmt sich den Auftrag dafür etc. (vgl. Punkt 5.4.2 Agendasetting und „Vorphase“). Diese Vorphase hat natürlich starken Einfluss, wird jedoch in weiterer Folge nicht als expliziter Teil des Planungsprozesses behandelt, für den eine „Wissensplattform“ implementiert wird.

Jeweils am Ende einer Phase stehen „Meilensteine“ (Projekthandbuch, Rahmenplan etc.), die es sinnvollerweise zu erreichen gilt.



Abb. 201/1: Vision dreier Planungsprozesse; nyme.org, „Digital Sensation“ by Scott Wollschleger

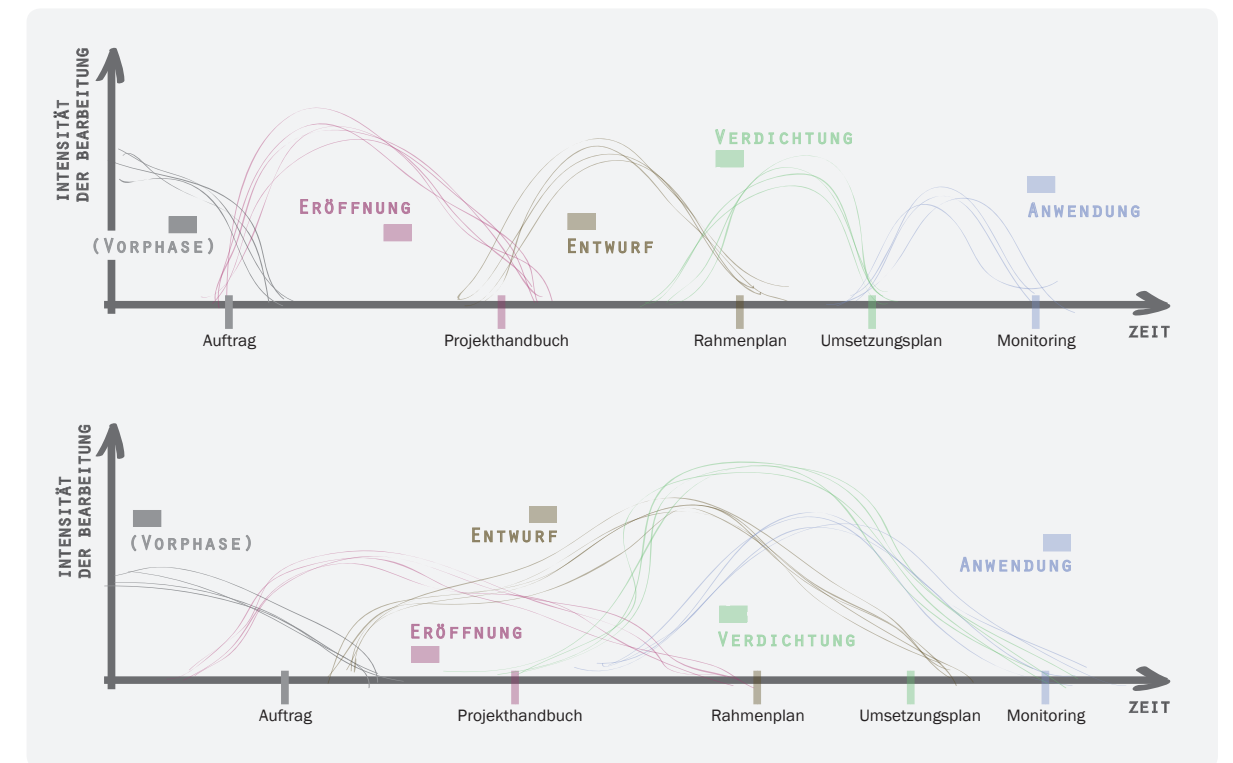


Abb. 201/2: Phasen und Meilensteine des Planungsprozesses

Unterschiedliche Aufgabentypen (Transformation/Neubau) sowie die Akteurs- und Eigentumsverhältnisse (einfach/komplex) werden auf die Gestaltung der Phasen des Planungsprozesses Einfluss nehmen. In einem Fall durchdringen sich

die Phasen kaum, in einem anderen Fall gibt es umfassende Überlagerungen in Form von Rückkopplungsschleifen (siehe Abb. 201/2 oberer und unterer Zeitstrahl). Zum Beispiel wird bei einem Konversionsvorhaben die erste Phase der Orien-

tierung ungleich umfangreicher ausfallen müssen als in einem unbebauten Gebiet. Ebenso wird der Kommunikationsaufwand bei einer Vielzahl von EigentümerInnen mehr Ressourcen in Anspruch nehmen als bei einer einfachen Besitzstruktur. Daher überschneiden und durchdringen sich die „reinen“ Phasen in der praktischen Anwendung je nach Aufgabe mehr oder weniger (siehe Abb. 201/2 „Phasen und Meilensteine der Prozessgestaltung“).

Folgende vier Phasen werden vorgeschlagen:

- ✦ In der **Eröffnungsphase** werden die strategischen und konzeptionellen Anforderungen und Ziele an den Prozess- und an die Ergebnisqualität geklärt sowie die „dynamische Wissensplattform“ entworfen. Der Planungsprozess wird entworfen, das strategische Konzept und das Prozessdesign werden erarbeitet. Am Ende der Phase steht ein Projekthandbuch.
- ✦ In der **Entwurfphase** erfolgt die Konkretisierung der Entwicklungsziele. Es gilt, die Anforderungen und Vorgaben für die weiteren Planungen zu klären und Qualifizierungsverfahren (z. B. städtebauliche Wettbewerbe) anzuwenden. Ein Rahmenplan wird erstellt.
- ✦ Die **Verdichtungsphase** dient der Reflexion und der Ausformung des Rahmenplans hin zu einem konkreten Umsetzungsplan und einer Umsetzungsstrategie. Hier werden die Weichen für die Anwendung gestellt. Diese Phase dient als Bindeglied zwischen dem Planungsprozess und der nachfolgenden Planung.
- ✦ Die **Anwendungsphase** geht über den eigentlichen Planungsprozess hinaus. Sie umfasst die Begleitung des Realisierungsprozesses bis hin zur Qualitätssicherung, Monitoring und ggf. Überarbeitung bzw. Nachjustierung der Planung.

Ad a) Eröffnungsphase

Bildlich gesprochen wird in der Eröffnungsphase die „Plattform“ der Kommunikation errichtet. Sie ist der gedankliche Ort der Inszenierung, der Rahmen, in dem der Austausch zwischen den Akteuren stattfinden kann. Je nach Art der Problem- und Aufgabensituation werden „Plattform“, Prozessdesign und „Wissensplattform“ passend gestaltet und nicht umgekehrt.

Die Idee ist der Beginn der Wirklichkeit. In dieser ersten Phase im Planungsprozess der Stadtteil- und Quartiersentwicklung geht es darum, die Rahmenbedingungen für die „Wissensplattform“ einzurichten. Diese Phase, die das wichtige Verbindungsglied von der Idee zur Wirklichkeit darstellt, beginnt oft mit einer Vision (z. B. „Millenniumworkshop“ beim Projekt Kabelwerk Wien Meidling) oder mit einem (inoffiziellen) Auftrag zur Prüfung der Machbarkeit (vgl. HafenCity Hamburg). Neue Maßstäbe sollen gesetzt werden, neue Entwicklungen in Gang gebracht werden, Standorte umgenutzt oder neu entwickelt werden.

In dieser ersten Phase wird ein Planungsteam zusammengestellt, welches grundlegende Fragen klärt und den Prozess „eröffnet“. Ein Prozessdesign wird erarbeitet, das dem Charakter des Prozesses entsprechen soll und geeignet scheint, wesentlichen Herausforderungen zu begegnen. Ergebnis dieser ersten Phase, die ganz entscheidend für das Gelingen oder Misslingen des Planungsprozesses ist, ist ein Projekthandbuch.

Zentrale Elemente der Eröffnungsphase sind u. a. (ohne Reihenfolge) (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 24):

- ✦ Entwicklung einer Vision über die Zukunft des

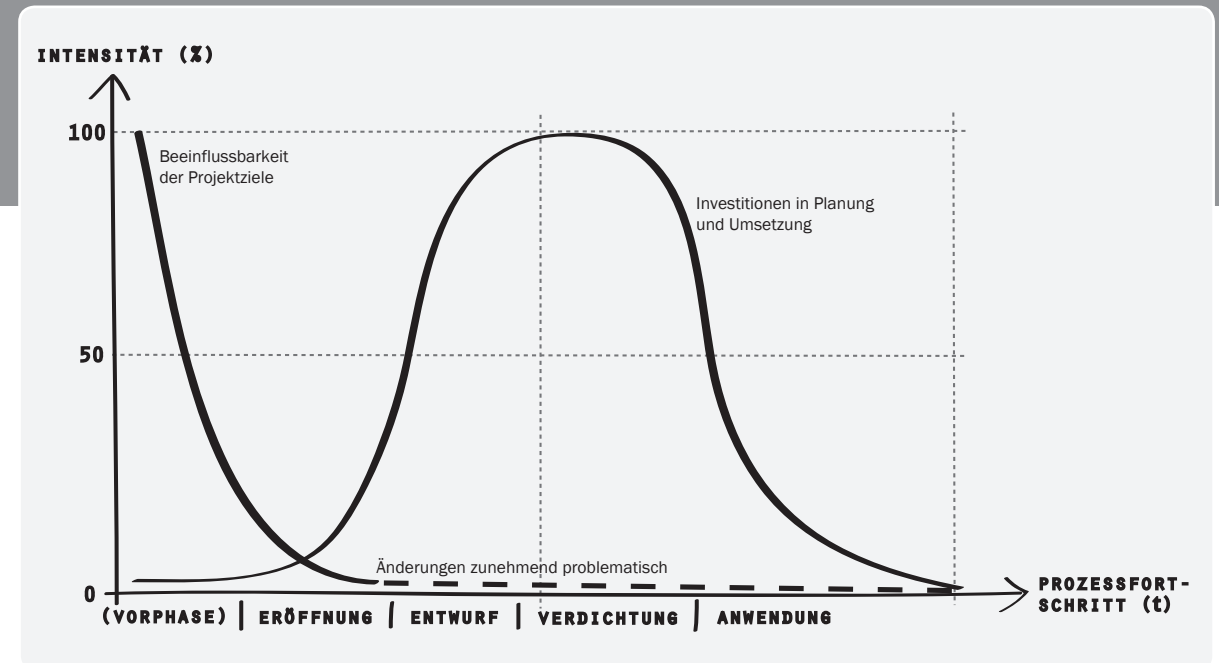


Abb. 203/1: Beeinflussbarkeit der Ziele in Abhängigkeit des Fortschritts des Planungsprozesses; eigene Darstellung nach Stadtentwicklung Wien, 2008, 17

- Planungsgebietes und den Weg dorthin
- ✦ Benennung der Projektleitung und des Kernteams
- ✦ Identifizierung der Partner, Stakeholder und sonstigen Akteure im Prozess
- ✦ Diskussion über wesentliche Werte, Probleme und Ziele und Erstellung eines anschaulichen Zukunftsbildes zur Standortentwicklung (strategisches Leitbild)
- ✦ Diskussion über Erwartungen und Leistungen des Planungsprozesses hinsichtlich Wirkungen und Effekten
- ✦ Lagebeurteilung bzw. Auseinandersetzung mit Ort und Aufgabe
- ✦ Prüfung der Notwendigkeit/Sinnhaftigkeit des Entwicklungsvorhabens
- ✦ Klärung der Bereitstellung von Ressourcen für den Prozess (personell, finanziell etc.)
- ✦ Klärung der Schnittstellen gegenüber anderen parallelen bzw. vorgeschalteten Planungsverfahren, vorliegenden Basisinformationen, Plänen, Gutachten, Studien etc.
- ✦ Erstellung einer Verfahrensskizze und Definition von planungsrelevanten Aufgaben, Meilensteinen etc.
- ✦ Erstellung eines Organigramms und Klärung der Schnittstellen zu Verwaltungsabteilungen sowie parlamentarischen Gremien
- ✦ Durchführung einer Kostenabschätzung und Reflexion mit den vorhandenen Ressourcen
- ✦ Erstellung eines Projekthandbuchs bestehend aus Vision, Problemaufriss und Zielkatalog, Organigramm, Verfahrensskizze, Namen und Kontaktdaten der Ansprechpartner und Stakeholder, Kostenabschätzung und wichtigen Grundlageninformationen etc.
- ✦ ggf. Formulierung eines Ausschreibungstextes für einen Ideenwettbewerb bzw. städtebaulichen Wettbewerb
- ✦ ggf. Durchführung eines Beteiligungsverfahrens und Diskussion von Erwartungen, Werten, Zielen etc. mit externen Akteuren
- ✦ Einholung der Zustimmung zur aktiven Beteiligung der Akteure („Letter of Intend“) und Beschlussfassung in der Verwaltungsspitze bzw. ggf. in den politischen Gremien.

Wie aus Abb. 203/1 „Beeinflussbarkeit der Ziele in Abhängigkeit des Projektfortschritts“ ersichtlich ist, verdient die Eröffnungsphase besondere Beachtung. In der Regel ist in dieser Phase der Entscheidungsspielraum noch besonders hoch. Grundlegende Zielsetzungen sowie die generelle Ausrichtung des Planungsprozesses werden hier

beschlossen. Fehlentscheidungen in dieser Phase sind daher besonders gravierend. Mit zunehmendem Projektfortschritt und investierten Kosten nimmt der Entscheidungsspielraum gravierend ab.

Die Diskussion über Probleme und Ziele, über grundlegende Werte und Prinzipien, das Entwickeln von Szenarien und das Einrichten und Ausrichten der „Wissensplattform“ auf die konkrete Aufgabe sind daher zentrale Elemente dieser ersten Phase.

Nach Möglichkeit sollte die Diskussion der Werthaltungen und Interessen offen erfolgen und über Problem- und Zieldiskussionen (als handlungsorientierter Ausdruck der Werte) sichtbar gemacht werden. Werte wirken sich auf die Einstellung, auf die Interpretation und Aufnahme von Informationen und in weiterer Folge auf die Definition von Zielen, Problemen, Entscheidungen und Handlungen aus (vgl. Wiegand, 2005, 101). Durch Offenheit im Prozess und intensive Auseinandersetzung in der Eröffnungsphase besteht die Chance, mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und ohne großen Aufwand korrigierend einzugreifen.

Aus der Diskussion der Probleme, Ziele und Werte ergibt sich die Entwicklung des **strategischen Leitbildes**. Was soll den Ort künftig prägen? Wie sehen grundlegenden räumliche, soziale, ökonomische und ökologische Ziele und Qualitätsanforderungen aus? Wer ist wie an der Umsetzung der Ziele beteiligt?

Diese und ähnliche Fragen sollten bei der Bearbeitung des strategischen Leitbildes gestellt werden. Dazu kann bereits ein Ideenwettbewerb, ein Beteiligungsprozess oder eine Projektwerkstatt durch-

geführt werden. Besonders bildhafte Darstellungen (mit verbalen Erläuterungen) können die zentrale Botschaft des Leitbildes vermitteln. Um potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten offen zu lassen, sollte eine zu rasche Einschränkung auf der baulich-räumlichen Ebene vermieden werden.

Die grundlegenden Merkmale und Ziele des Projektes, Anforderungen an Prozess- und Ergebnisqualität, eine Charakteristik des Ortes sowie strategische Überlegungen werden in einem **Projekthandbuch** festgehalten. Es ist jenes Konglomerat an wesentlichen Überlegungen, das die Ausgestaltung des Gesamtwerkes vorwegnimmt und bildet somit für den darauf folgenden Prozessverlauf eine wichtige Basis. Der Prozess muss zu diesem Zeitpunkt bis zu seinem Ende durchgedacht werden – im Bewusstsein, dass nicht alles so eintreten wird, wie geplant. Die strategische Ausrichtung dieses „Drehbuchs“ sollte im Blickfeld behalten werden; Klarheit in den Grundzügen und Zielen und Flexibilität in Details sind erforderlich.

Mögliche Inhalte des Projekthandbuchs sind u. a. (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 32 f.):

- ✦ Anlass und Zielsetzung der Planung
- ✦ Ausgangs- und Rahmenbedingungen (Lagebeurteilung)
- ✦ Relevante Dokumente für die Planung (Gutachten, Programme, Pläne etc.)
- ✦ Strategisches Leitbild mit Vision, Problemen, Zielen, „Spielregeln“ sowie planungsrelevanten Vorgaben und Orientierungen
- ✦ Partner, Stakeholder, Akteure der Arbeits-, Beteiligungs- und Lenkungebene (Aufbauorganisation)
- ✦ Verfahrensskizze (Ablauforganisation) mit Meilensteinen, Eckdaten des Prozesses und Festle-

gung des Projektendes

- ✦ Kommunikationskonzept
- ✦ Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- ✦ Budgetplanung

Das Projekthandbuch wird in weiterer Folge den Prozess begleiten, aktuell gehalten und bei Bedarf überarbeitet.

Ad b) Entwurfsphase

„Wenn du etwas wissen willst und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstößt, darüber zu sprechen“, lautet die Empfehlung von Heinrich von Kleist über „die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“.

So gilt es auch in der Entwurfsphase – im komplexen, kreativen, schöpferischen Prozess des Entwerfens des räumlichen Konzeptes – den gedanklichen Austausch, den Dialog und die Konkurrenz der Ideen zu fördern. Es gilt zu testen, zu reflektieren und die Visionen und Ziele des strategischen Leitbildes „allmählich zu verfertigen“. In dieser Phase können und sollen Wettbewerbe und Testplanungen durchgeführt werden und „kreative Köpfe“ aus unterschiedlichen Fachrichtungen mit einbezogen werden. Ergebnis der Entwurfsphase ist ein „städtebaulicher Rahmenplan“ oder „räumliches Leitkonzept“.

Zentrale Elemente der Entwurfsphase sind u. a. (ohne Reihenfolge) (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 35):

- ✦ Test und Reflexion des Prozessdesigns, der Tragfähigkeit des Zielgerüsts und der Aufbau- und Ablauforganisation

- ✦ Verdichtung der Grundlageninformationen
- ✦ „Bespielen“ der Beteiligungsplattform/en
- ✦ Durchführung von Qualifizierungsverfahren (Wettbewerb, Testplanung etc.)
- ✦ Einsatz qualifizierender und kreativitätsfördernder Methoden und Instrumente (wie zum Beispiel Zukunftswerkstätten und -konferenzen, Ideenwettbewerbe, Workshops etc.)
- ✦ Konkretisierung der Ergebnisse des Qualifizierungsverfahrens durch ein Planungsteam (ggf. Kernteam der Arbeitsebene mit Unterstützung von ExpertInnen)
- ✦ Prüfung der Ergebnisse auf Konvergenz/Divergenz zu Zielen und in Bezug auf Umsetzbarkeit (rechtliche und formale Vorgaben)
- ✦ Erstellung des „städtebaulichen Rahmenplans“ bzw. „räumlichen Leitkonzeptes“
- ✦ Beschlussfassung des Rahmenplans in den zuständigen Entscheidungsgremien
- ✦ laufendes Entwerfen und Verwerfen

Spätestens in dieser Phase des Planungsprozesses sollte es gelingen, Stakeholder und externe Akteure zu integrieren. Bei Konversionsprojekten beginnt gleichzeitig mit der Planung die Wandlung des Charakters des Gebietes. Dazu ist professionelle Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Durch Ideenwettbewerbe, kulturelle Events und Zwischennutzungen kann der künftige Stadtteil sukzessive kognitiv integriert und erfahrbar gemacht werden. Aus einem breiten Portfolio an heute üblichen Partizipations- und Informationsmethoden kann das Planungsteam geeignete Formate auswählen.

Mit zunehmendem Projektfortschritt sinkt jedoch die Möglichkeit der Einflussnahme seitens der BürgerInnen und Stakeholder. Gleichzeitig nimmt das Interesse an der Einflussnahme und deren Engage-

ment zu. Dieses Phänomen wird als Partizipationsparadoxon bezeichnet (siehe Abb. 207/1). Daher ist es wichtig, bereits zum Beginn des Verfahrens Öffentlichkeit zu erzeugen und diese gezielt in den Prozess mit einzubinden.

Im Ergebnis der Entwurfsphase steht der **städtebauliche Rahmenplan** bzw. das räumliche Leitkonzept. Dieser Plan muss in der Lage sein, das Bild der zukünftigen Entwicklung zu kommunizieren und gleichzeitig „robust“ und flexibel genug sein, um auf Veränderungen reagieren zu können. Er definiert wesentliche Qualitätsmerkmale, zeichnet räumliche und funktionale Bezüge auf und thematisiert den öffentlichen Raum im Zusammenspiel zwischen Bebauung und Freiraum. Letztlich gilt es auch, auf die Kommunizierbarkeit großen Wert zu legen. Der Plan ist Abbild einer gemeinsam getragenen Vision vieler Akteure – von PlanerInnen, BürgerInnen, EigentümerInnen, PolitikerInnen etc.

Folgende **Inhalte** können u. a. Teil **des städtebaulichen Rahmenplans** sein (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 40 f.):

- ✦ „Vision Statement“ mit strategischem Leitbild und Ziele über die zukünftige Entwicklung des Gebietes
- ✦ Bestands-, Kontext-, Umfeldanalyse
- ✦ Planungs- und Prozessprinzipien zur Integration von Akteuren, Ablauf und Organisationsstruktur
- ✦ Städtebauliche Grundstruktur mit prinzipiellen Überlegungen zu Entwicklungsbereichen, Qualitätsmerkmalen und räumlichen Ideen
- ✦ ggf. Vertiefungen zu besonders relevanten Themen (z. B. Gender-Mainstreaming und Diversity Management, Marketingkonzept Energie- und Ressourceneffizienz, Detailpläne etc.).

Als **Beurteilungskriterien** für die Qualität des städtebaulichen Rahmenplans können u. a. folgende Aspekte herangezogen werden:

- ✦ städtebauliche Gesamtqualität
- ✦ strukturelle und städtebauliche Verknüpfung mit dem Umfeld
- ✦ Funktionalität und Entwicklungsfähigkeit (etappenweise, funktionsfähige Realisier- und Verwertbarkeit)
- ✦ Robustheit der Lösung gegenüber Veränderung von Rahmenbedingungen; Flexibilität des Plans
- ✦ Öffentlicher Raum (Maßstäblichkeit, Lebendigkeit, Aufenthaltsqualität, ...)
- ✦ Verkehrs- und Erschließungskonzept (öffentlicher Verkehr, Individualverkehr, nicht motorisierter Verkehr, „kurze“ Wege, ...)
- ✦ Ökologische Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz; Grünraumstruktur
- ✦ Soziale Nachhaltigkeit, Gender-Mainstreaming
- ✦ Wirtschaftlichkeit und Verwertbarkeit
- ✦ Kommunizierbarkeit und Einbindung von Akteuren in den Prozess
- ✦ Robustheit und strategische Orientierung und Entwicklungsfähigkeit
- ✦ Einbindung in die Gesamtstruktur

Ad c) Verdichtungsphase

Ziel der Verdichtungsphase ist die Weiterentwicklung des städtebaulichen Rahmenplans hin zu einem Umsetzungsplan bzw. einer Umsetzungsstrategie. Diese Differenzierung ist notwendig, da ein Rahmenplan (oft als Ergebnis eines Wettbewerbs) zunächst auf die dreidimensionale räumlich/gestalterischen Aspekte ausgerichtet ist. In weiterer Folge müssen die Umsetzbarkeit, die Strategie zur Implementierung sowie die Qualitätssteigerung und -sicherung im Fokus stehen (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2005, 42).

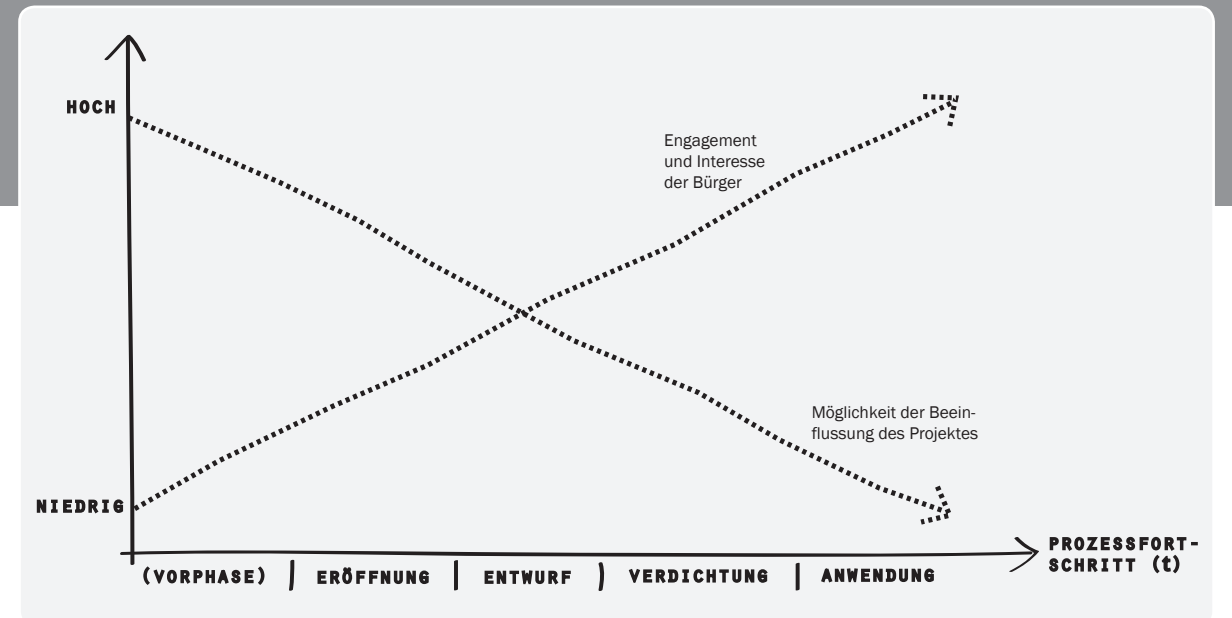


Abb. 207/1: Das Partizipationsparadoxon; eigene Darstellung nach Stiftung Mitarbeit, buergergesellschaft.de

<p>„Vision Statement“/Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision über die zukünftige Entwicklung des Stadtteils; - strategisches Leitbild und Ziele 	<p>Städtebauliche Grundstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundidee, Raumfigur, Raumstruktur; - Architektonische Prinzipien und Qualitätsstandards; - Baufelder, Baumassen, Dichten, Höhen; - Nutzungen und funktionale Zusammenhänge; - Öffentlicher Raum und Erdgeschosfzone; - Phasen der Entwicklung/Abgrenzung von Teilgebieten; - Erschließung und Verkehr; - Grün- und Freiraum 	<p>ggf. Vertiefungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energie- und Ressourceneffizienz; - Gender-Mainstreaming; - Implementierungsstrategie und Dramaturgie der Veröffentlichung; - Marketingkonzept; - Ökonomie; - Freizeit, Erholung, Tourismus; - Detailpläne für einzelne Baufelder
<p>Bestand, Kontext, Umfeldanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschichtliche, soziale, wirtschaftliche, räumliche, natürliche, rechtliche etc. Rahmenbedingungen und Bestandsdaten 		
<p>Planungsprinzipien, Prozess</p> <ul style="list-style-type: none"> - Akteure und Prozessstruktur; - Prozessdesign und zeitlicher Ablauf; - bisherige Ergebnisse; - Grundsätze 		

Abb. 207/2: Mögliche Inhalte eines städtebaulichen Rahmenplans, eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 40

Zentrale Elemente der Verdichtungsphase sind u. a. (ohne Reihenfolge) (vgl. ebda., 43):

- ✦ Überprüfen/Testen der Prinzipien des städtebaulichen Rahmenplans hinsichtlich Zielerreichung und Umsetzbarkeit
- ✦ Abstimmung und Konkretisierung des Entwurfs mit den wichtigsten Akteuren und Stakeholdern
- ✦ Verdichtung des Entwurfs um weitere relevante Schwerpunkte (ggf. Realisierungs- und Bauträgerwettbewerbe, Studien, Gutachten etc. zum öffentlichen Raum, Einsatz regenerativer Energien etc.)
- ✦ Aufzeigen der Kostenrelevanz und ggf. Entwick-

lung eines Modells zum Kostensplitting (vgl. Kooperative Entwicklungsplanung Zürich-West)

- ✦ Klärung des Zusammenspiels mit dem formalen Instrumentarium (Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung) sowie ggf. Durchführung von Strategischer Umweltprüfung (SUP) bzw. Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP)
- ✦ Entwicklung einer Umsetzungsstrategie/Umsetzungsplans/„Masterplans“ hinsichtlich organisatorischer, personeller, zeitlicher, instrumenteller und finanzieller Rahmenbedingungen („Dramaturgie der Inszenierung“)

Aufbauend auf dem Rahmenplan der Entwurfsphase wird dieser mit thematischen Ergänzungen und strategischen Überlegungen zu einem Umsetzungsplan/einer Umsetzungsstrategie weiterentwickelt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei komplexen Planungsprozessen in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung um langfristige „Evolutionsprozesse“ handelt, die eine ebenso stetige Entwicklung der planerischen Grundlagen brauchen.

Welches sind die wesentlichen Schlüsselprojekte? Wie können Qualitäten (auch langfristig) sichergestellt werden? Welche Inhalte müssen im formellen Instrumentarium verankert werden, sind privatrechtliche Vereinbarungen möglich? Wie könnte eine Kommunikations- und Marketingstrategie aussehen? Wo braucht es noch thematische Vertiefungen und Ergänzungen zum Rahmenplan? Diese und ähnliche Fragen werden im Zuge der Umsetzungsplanung gestellt und in weiterer Folge schriftlich festgehalten. Folgende **Elemente** sind jedenfalls Teil **eines Umsetzungsplans**:

- ✦ Rahmenplan als baulich-räumliche Konzeption mit Aussagen zur Bebauungs-, Nutzungs-, Erschließungs- und Freiraumstruktur etc.
- ✦ Thematische Vertiefungen beispielsweise zu den Themenfeldern Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, Marketing etc.
- ✦ Strategische Umsetzungskonzeption mit Aussagen zur abschnittswisen Realisierung, Zusammenspiel mit formellen Instrumenten, Qualitätssicherung, Finanzierung, Schlüsselprojekten sowie Kommunikation und Marketing etc.
- ✦ Qualitative Leitlinien mit Aussagen zu organisatorischen, konzeptionellen und gestalterischen Prinzipien
- ✦ Aussagen zum „Öffentlichen Raum“, ggf. Planungs- und Gestaltungshandbuch

Ad d) Anwendungsphase

Die Anwendungs- oder Umsetzungsphase (ebda., 51) geht über den eigentlichen Planungsprozess hinaus. Der Beginn der Anwendungsphase stellt in der Regel den Übergang von der befristeten Planungs- oder Ad-hoc-Organisation zur Folgeorganisation (z. B. Quartiers- oder Gebietsmanagement, privatrechtliche Gesellschaften) oder Fortführung der Arbeiten in die Stab-Linienorganisationsstruktur der kommunalen Verwaltung dar. In vielen Fällen (z. B. Wien 3420 AG bei der Seestadt Aspern) behält die Kommune jedoch ihren Einfluss über die Entwicklungsgesellschaft auch im Zuge der Anwendungs- bzw. Umsetzungsphase (z. B. über Aufsichtsrat der Gesellschaft oder Beiräte).

In der Anwendungsphase stellen sich wiederum einige Herausforderungen, wie zum Beispiel (ohne Reihenfolge):

- ✦ ggf. Einrichtung eines Quartiers- bzw. Gebietsmanagements
- ✦ Monitoring (laufende Beobachtung, Überwachung) und Reflexion mit den Zielen
- ✦ Marketing und Inszenierung der „Veröffentlichung“ des Standortes
- ✦ Realisierung von Schlüssel- und Impulsprojekten etc.

Aufgrund sich laufend ändernder Rahmenbedingungen brauchen langfristig orientierte Umsetzungsprozesse eine entsprechende „Neuinszenierung“ und Weiterentwicklung an Plänen und Konzepten. Sobald „Bugs“ auftreten, muss die „Programmierung“ überarbeitet werden. Gerade in komplexen Umwelten sind Feedback-Strukturen wichtig (vgl. Funke, 2004, 31). Als Beispiel könnten hier die Fortschreibung der Masterpläne der HafenCity oder der Messestadt Riem genannt werden.

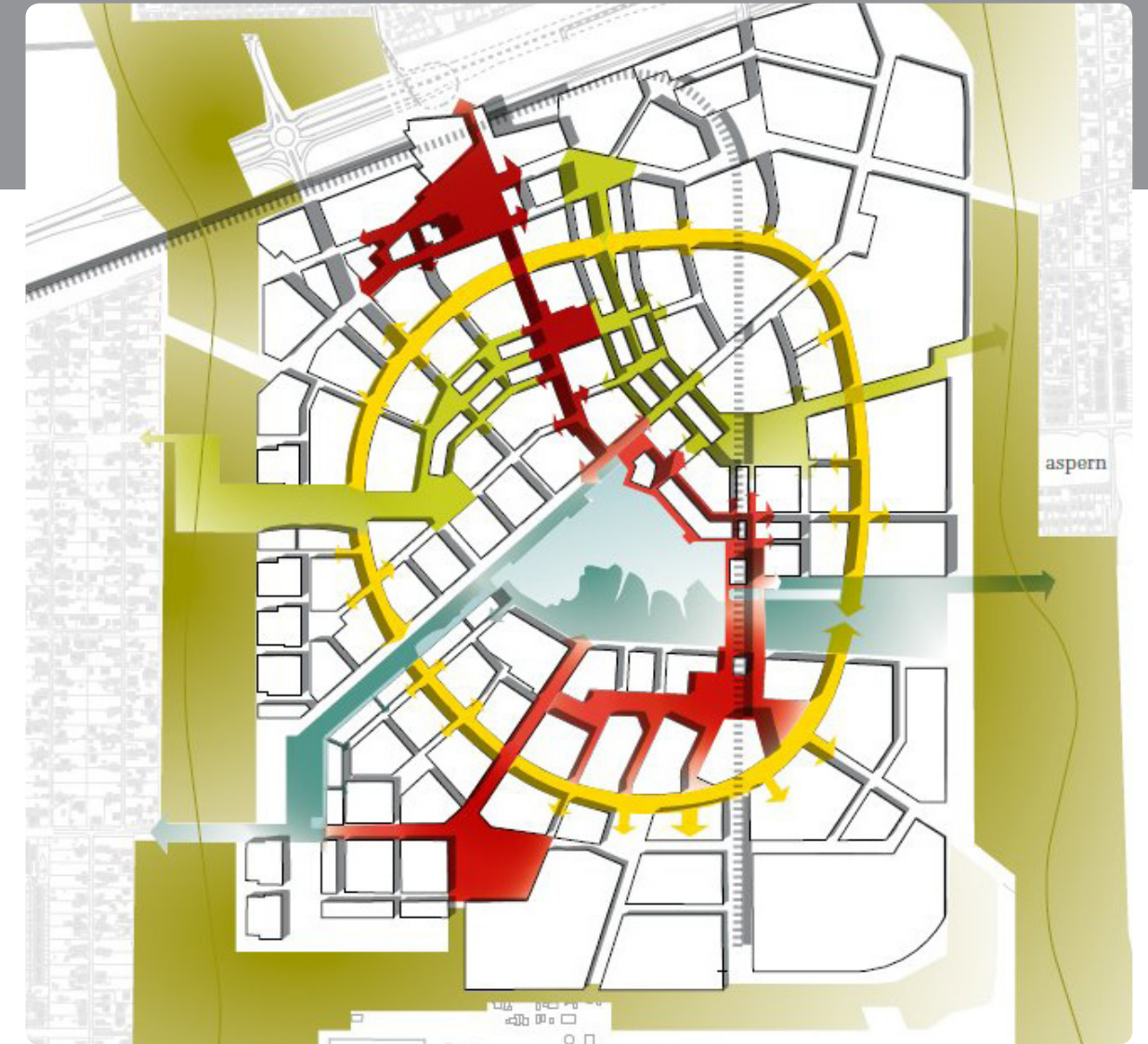


Abb. 209/1: Vertiefung zum Thema „Öffentlicher Raum“ Seestadt Aspern, Wien; Gehl Architects, 2009, 23

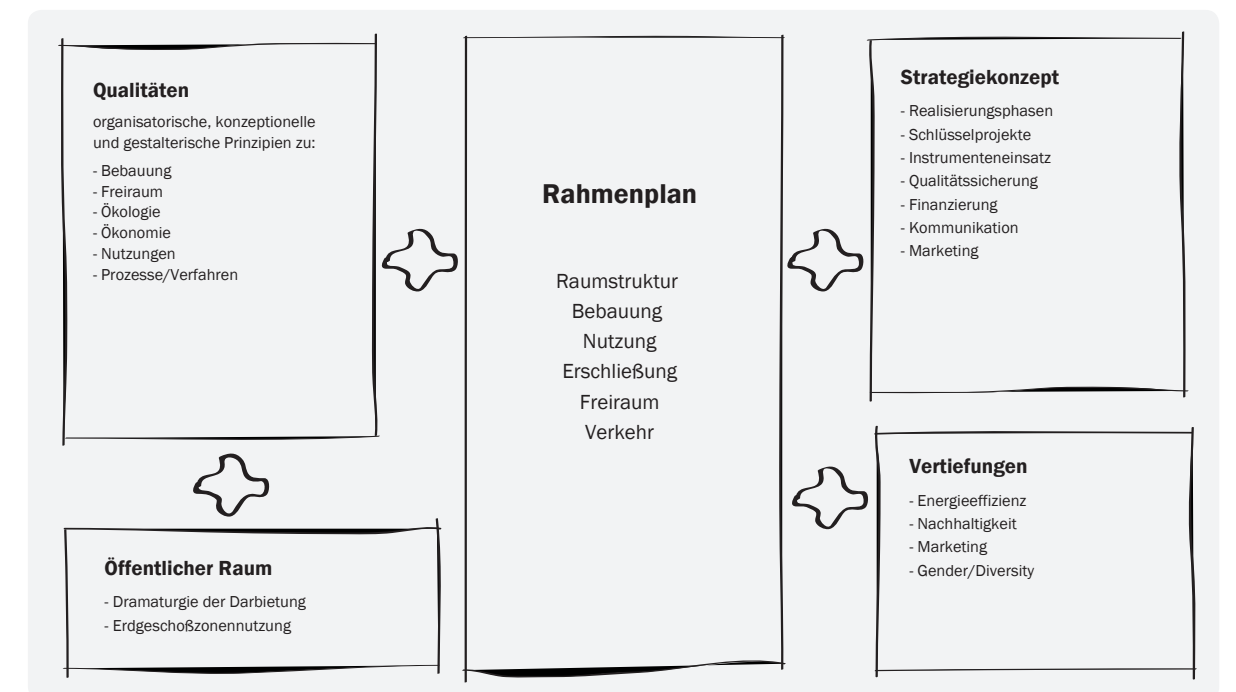


Abb. 209/2: Mögliche Inhalte des Umsetzungsplans/der Umsetzungsstrategie; eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 44

5.4.4 Das Thema „Erfolg“ im Planungsprozess

Ein zentrales Thema – nicht nur in der Anwendungsphase – stellt das Thema „Erfolg“ dar. Im Vordergrund jeder Lösungsfindung für ein Problem steht meist die beste sachliche Lösung. Jedoch können noch so gute sachliche Lösungen an mangelnder Akzeptanz scheitern oder enorme Ressourcen verschlingen und daher zeitlich und finanziell nicht umsetzbar sein.

Die Zersiedelung der Landschaft war beispielsweise in vielen Regionen ein erfolgreicher Prozess, aus Nachhaltigkeitsaspekten hingegen kann das Ergebnis als nicht akzeptabel beurteilt werden. Daher ist es wichtig, bei komplexen Aufgaben in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung mehrere Komponenten gleichermaßen zu berücksichtigen.

Prozesse können im Sinne der Zielerreichung bewertet werden. Ziele, die zum Beginn einer Planung definiert wurden (z. B. Akzeptanz durch Einbindung der Stakeholder, effizienter Planungsprozess, Nutzungsmischung als Wohnen und Arbeiten etc.) können am Ende des Prozesses beurteilt werden.

Weiters können Produkte (Ziele, Pläne, Gebautes etc.) anhand von Kriterien (z. B. Kriterien der Nachhaltigkeit wie soziale Verträglichkeit, Ressourcenschonung, wirtschaftliche Effizienz, ethische und ästhetische Vertretbarkeit etc.) und mithilfe von Indikatoren (Indikatoren wie Energieverbrauch pro Einwohner, Einkommensunterschiede innerhalb der Bevölkerungsstruktur eines Stadtteils, Bevölkerungsstruktur, Modal-Split etc.) bewertet werden. Aus dieser Bewertung lassen sich auch für zukünftige Entwicklungsvorhaben wichtige Erkenntnisse gewinnen.

Folgende Kriterien können im Planungsprozess zur Bewertung des Erfolges von Planungsprodukten (Zielen, Plänen, Realisiertes) dienen und zur Qualitätskontrolle herangezogen werden⁴:

- ✦ Ökologische Aspekte (ressourcenschonend bzw. -effizient, kurze Wege, Nutzungsmischung, Rücksicht auf Umwelt, „robuste“ und flexible Bauungsstruktur, mittels öffentlichem Verkehr erreichbar etc.)
- ✦ Soziale Aspekte (Diversity und Gender-Mainstreaming, sozial verträglich, politisch verträglich, Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum, kooperatives Vorgehen etc.)
- ✦ Ökonomische Aspekte (kurzfristige und langfristige Finanzierbarkeit, keine exorbitanten Planungs- und Realisierungskosten etc.)
- ✦ Rechtliche Aspekte (konform mit bestehenden Gesetzen und Normen etc.)
- ✦ Ethische Aspekte (Beachtung von Prinzipien „guten“ Handelns, gründen Entscheidungen auf bestem Wissen und Gewissen, wird Nutzen nicht auf Kosten anderer generiert, Transparenz und Vertrauen, Gerechtigkeit zwischen Personen und Generationen etc.)
- ✦ Ästhetische Aspekte (entspricht die Baukultur prinzipiellen Gesetzmäßigkeiten der Schönheit, der Natur und Kunst? Empfindet nicht die überwiegende Mehrheit das Ergebnis als unpassend? Etc.)

Die Bewertung des Planungsprozesses als auch die Bewertung der „Planungsprodukte“ sind nicht ganz unproblematisch. Bei der Bewertung der Zielerreichung könnte angeführt werden, dass es unsinnig

⁴ Dabei genügt es nicht, auch nur einem Aspekt nicht zu entsprechen. Ein Bauwerk ohne Fenster und Türen mag zwar hervorragende Dämmeigenschaften aufweisen und ökonomisch errichtet worden sein, aus nutzungstechnischen Aspekten wird es den Test nicht bestehen. Genauso ist es auf Stadtebene.

wäre, an einmal gesetzten Zielen festzuhalten, sofern sich die Rahmenbedingungen verändert hätten. Eine einmal gefällte Entscheidung zur Entwicklung eines neuen Stadtteils wäre dann unsinnig, wenn beispielsweise die Nachfrage plötzlich nicht mehr gegeben wäre.

Die Bewertung der „Planungsprodukte“ (z. B. der raumbezogenen Konzepte bezogen auf Bauungsstruktur, öffentlichen Raum, Architektur etc.) hängt stark von subjektiven Komponenten wie individuellem Wissen und individuellen bzw. kollektiven Wertvorstellungen ab. Oft werden einzelne Bauten oder ganze Stadtteile schon wenige Jahre oder Jahrzehnte nach deren Errichtung als Fehlplanung bewertet und wieder rückgebaut. Und umgekehrt wird mancher Wert (in finanzieller oder ideeller Hinsicht) erst Jahrzehnte später erkannt. In Wien gibt es beispielsweise den Stadtteil „Spittelberg“, der in seiner Geschichte schon mehrmals der Überbauung entkommen ist und heute – nur wenige Gehminuten vom Stadtzentrum entfernt – für die vielen gut erhaltenen Biedermeierhäuser sowie die schmalen, romantischen Gassen bekannt ist und ein Ort mit faszinierender Atmosphäre ist.

Die Zielerreichung (des Planungsprozesses) sowie die Bewertung (der „Planungsprodukte“) anhand von Kriterien wie der Nachhaltigkeit kann bei komplexen Planungsaufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung als grobe „Peilung“ dienen, aber niemals einen Absolutanspruch geltend machen. Bei komplexen Planungsproblemen kommt die lange Latenzzeit (d. h. der Zeitraum zwischen einer Aktion (bzw. einem Ereignis) und dem Eintreten einer Reaktion) noch erschwerend hinzu. Aufgrund von systemimmanenten Rückkoppelungseffekten in einem undurchsichtigen Wirkungsgefüge

werden Wirkungen bzw. Fehlplanungen oft erst Jahre oder Jahrzehnte danach spürbar. Nicht selten stellt sich eine gut gemeinte Maßnahme später als „Schuss nach hinten“ heraus. Dazu kommt, dass bei komplexen Problemen nie sicher gesagt werden kann, dass es keine bessere Lösung gegeben hätte. Auch weiß man nicht, ob die gleiche Qualität nicht auch mit weniger Aufwand hätte erreicht werden können.

Somit unterliegt die Bewertung von Planungserfolg methodischen Schwierigkeiten, die nicht einfach ignoriert werden dürfen. Aus diesen eben genannten Gründen spielt die Gestaltung des Planungsprozesses als Qualifizierungs- und Lernprozess – wie in dieser Arbeit bereits mehrfach erläutert – eine wesentliche Rolle. Die genannten Kriterien sollen eine grobe Orientierung bieten. Sie müssen im jeweiligen Prozess im Dialog der Werte unter Beteiligung wichtiger Akteure, adäquat an der jeweiligen Aufgabe ausgerichtet, Anwendung finden.

5.5 | DAS WESENTLICHE IST EINFACH – EINE ZUSAMMENFASSUNG

Es gibt zwei Möglichkeiten, Probleme zu lösen: durch Denken und durch Handeln. Und beides ist ein und derselbe Vorgang. Beides kann unser Bild der Wirklichkeit, unsere Umwelt ändern. Stoßen ganze Gesellschaften auf Grenzen, müssen Menschen das tun, was sie ohnehin gut können – sich an neue Umwelten anpassen.

Denken, verstanden als zielgerichtete Aktivität des Reflektierens, der Theoriebildung und der bewussten „inneren“ Interaktion, wird durch Wahrnehmung, Wissen, Werte, Ängste, Ziele, Anschauungen, Glauben etc. beeinflusst. Diese Wahrnehmung, das Wissen, die Werte etc. sind jedoch niemals „wahr“ oder objektiv. Jeder Mensch „sieht“ die Dinge anders.

Handeln, verstanden als zielgerichtete Aktivität des Tuns oder auch des Nichtstuns und der bewussten Interaktion mit der „Außenwelt“, wird ebenfalls von diesen genannten Faktoren geprägt.

Probleme (negative Zustände) sind somit sozial und mental konstruiert und Ausdruck von Werten, Zielen und Einstellungen. Probleme existieren damit nicht von Grund auf, sondern müssen von „autopoietischen Systemen“ (z. B. Menschen; vgl. Maturana, Varela, 1987) individuell durch Denken generiert oder gelöst werden.

Handlungen (Gestaltung der Außenwelt) können ebenfalls Antworten auf konstruierte Probleme sein. Abgespeicherte Handlungskonzepte, die sich in der Vergangenheit als hilfreich und zielführend erwiesen haben, bestimmen dabei unser Tun (vgl. Baumgartner, Payr, 1994; Stangl, 2011).

In komplexen Umwelten kommt noch die Tatsache hinzu, dass Ursache und Wirkung nicht unmittelbar sichtbar sind. Wissen ist daher immer unvollständig und unsicher. Das große Maß an Nichtwissen führt zwangsläufig zu „Denkfehlern“ (vgl. Schönwandt, 1986).

Ziel planerischen Handelns ist es immer, konkrete, gesellschaftlich relevante Problemstellungen zu lösen, indem Veränderungen bewirkt werden (vgl. Scholl, 1995; Schönwandt, Voigt, 2012). Durch konkrete Eingriffe in die Umwelt (Handlungen) oder durch Bewusstseins- und Verhaltensänderungen (Denken) wird versucht, negative Ist-Zustände in positive Soll-Zustände umzuwandeln oder zukünftig zu erwartende negative Entwicklungen zu vermeiden.

Veränderungen im Denken oder Veränderungen abgespeicherter Handlungskonzepte setzen Lernen voraus. Wahrnehmung, Wissen, Werthaltungen, Überzeugungen, Glaubenssätze etc. müssen sich ändern. Dann kann sich auch die Realität verändern.

Komplexe Planungsaufgaben der Stadtteil- und Quartiersentwicklung sind stets gesellschaftlich relevant. Nicht nur einzelne Individuen sind davon betroffen, sondern eine größere Gemeinschaft (wie z. B. BewohnerInnen eines Stadtteils). In einem demokratischen Kontext bedeutet dies, dass gewisse Probleme nur von dieser Gemeinschaft gelöst werden können, die sie verursacht (selbst in einer repräsentativen Demokratie). In diesem Fall muss ein Planungsprozess, der Veränderungen bewirken will, ein kollektiver Lernprozess sein. Planung muss zur kulturellen Entwicklung und zur Qualifizierung dieser Gemeinschaft beitragen.

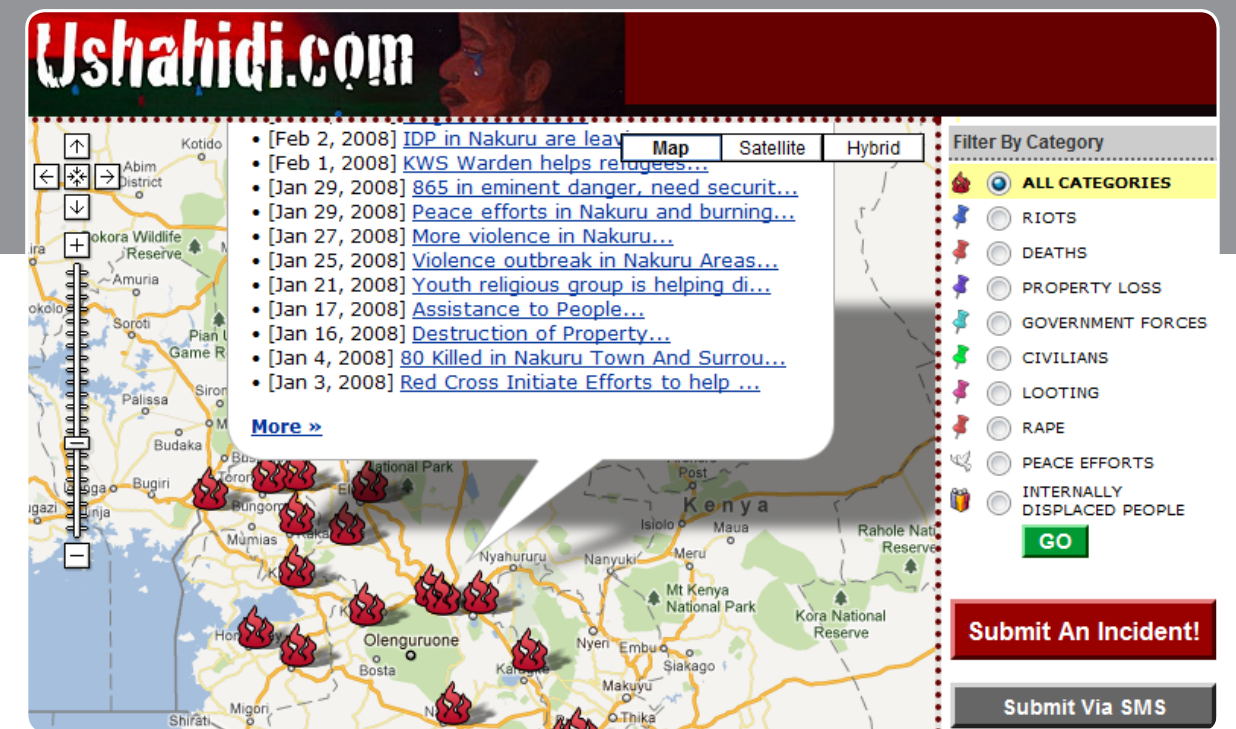


Abb. 213/1: Ushahidi.com; bearbeiteter Screenshot von <http://legacy.ushahidi.com>

5.5.1 Next Generation

Technische Entwicklungen im Internet (Web2.0, Social Media usw.) haben die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und wie sich Gesellschaft organisiert, verändert.

Ein Beispiel: Ushahidi (ushahidi.com), auf Deutsch bedeutet das Wort „Zeuge“, ist eine Internetplattform die hilft, Katastrophennachrichten zu bündeln und Krisen zu bewältigen. Die Website nahm 2007 ihren Ursprung bei gewalttätigen Auseinandersetzungen in Kenia (siehe Abb. 213/1) und ist seither in vielen Ländern aktiv; unter anderem wurde sie auch beim Erdbeben in Haiti 2010 eingesetzt, um Verschüttete zu finden.

In Kenia kam es nach Wahlen zu gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen den rivalisierenden Parteien. Die Juristin und Aktivistin Ory Okolloh erfuhr von den Ausschreitungen und schrieb darüber in ihrem Weblog. Daraufhin erhielt sie zahlreiche Nachrichten über ähnliche Vorkommnisse im ganzen Land. Sie fragte die Netzgemeinde, ob es möglich wäre, solche Daten systematisch zu bündeln. Drei Tage später war Ushahidi.com geboren. Die Website funktioniert so, dass Menschen in direkter Nähe des Geschehens eine SMS schicken

oder eine E-Mail schreiben. Diese Berichte werden unter Angabe von Zeit und Ort auf in einer Onlinekarte verzeichnet. An registrierte AbonentInnen verschickt die Seite eine Warnung per SMS, wenn es in ihrer Nähe beispielsweise zu einem Gewaltausbruch kam. (FAZ, 2010)

Das Beispiel der Website Ushahidi.com zeigt, dass es durch kluge Organisation der Kommunikation und Aufbereitung von Informationen besser und kostengünstiger möglich ist, über die Bedingungen und Gefahrenlagen vor Ort zu informieren, als jede militärische Aufklärung. Das bisherige Muster der Mediennutzungen (Einer-zu-vielen) kehrt sich um (Viele-zu-vielen). Vormalig Konsumenten werden zu Produzenten. „Amateure“ ersetzen zunehmend „Professionisten“, und selbst klassische Staatsaufgaben wie Sicherheit oder Krisenmanagement könnten neu organisiert werden, wie das Beispiel Ushahidi.com vor Augen führt.

Clay Shirky (2008a, b) zeigt darüber hinaus anhand der Analyse der Produktivität von Nutzern in OpenSource-Plattformen, dass wenige Nutzer einen verhältnismäßig hohen Anteil leisten. Man würde erwarten, dass der zehntproduktivste Fotograf des Web-Dienstleistungsportals Flickr

etwa ein Zehntel der Fotos beigetragen hat, und der an 100. Stelle stehende Fotograf nur etwa ein 100stel der Fotos gemacht hat als der produktivste Fotograf. In Wirklichkeit ist die Kurve nicht linear, sondern logarithmisch – die Top 10 % der produktivsten Fotografen in diesem System machen etwa 75 % der Fotos. Ein herkömmliches institutionelles Modell würde die produktivsten Fotografen in Form einer Institution organisieren und beauftragen, Fotos zu machen. Dabei würde aber im Gegensatz zu kollaborativen Systemen auf 25 % des Nutzens verzichtet werden müssen, so das Argument von Shriky (2008a, 122–130, 2008b).

Diese neuen Möglichkeiten der Kommunikation und der Verarbeitung von Informationen führen zu einer Medienrevolution. Ändert sich die Art und Weise, wie wir kommunizieren, ändert sich die Gesellschaft (Shirky, 2008a, 17). Dies stellt auch die Planung vor neue Rahmenbedingungen. Eine „neue“ Generation von Planung wird geboren, die das herkömmliche Spektrum an Methoden, Instrumenten und Denkmodellen nicht ersetzen, aber bereichern kann. Dabei werden sich nicht die Ziele oder Inhalte von Planung ändern, sondern vielmehr das „Wie“: Wie werden wir Wissen erschließen und Lernprozesse in Gang setzen? Wie werden wir mit Akteuren in Dialog treten? Wie werden wir Pläne und Handlungsanleitungen erstellen?

Eine neue Generation ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sich von den vorherigen Generationen unterscheidet. Sie ist keine bloße Weiterentwicklung, keine Vertiefung oder detailliertere Ausformulierung. Ihr liegt ein anderes Paradigma (als vorherrschendes Denkmuster in einer bestimmten Zeit; vgl. Kuhn, 2001) zugrunde. Eine neue Generation von Planung ersetzt dabei keineswegs die

alten. Es ist ein Sowohl-als-auch. Sie ist vielmehr eine Ergänzung im Spektrum der Planungsansätze (Schönwandt, Voigt, 2005), die für bestimmte, neue Herausforderungen ein adäquates Denkmodell bieten kann. Die vorherigen Generationen bleiben für jene Aufgaben relevant, die zu der Zeit vordergründig waren, als die jeweilige Generation von Planung entstanden ist (z. B. der klassisch-lineare Planungsansatz zur Lösung von Routineaufgaben (Scholl, 1995)).

Welche Merkmale könnten eine neue Generation von Planung charakterisieren? Worin könnte sie sich von vorherigen Generationen unterscheiden?

Merkmale einer künftigen, neuen Generation von Planung (siehe ergänzend dazu auch Kapitel „Ergebnisse“ Punkt 5.1.2 „Fortschreibung des Planungsverständnisses“, Punkt 5.2 „Haltung und Planungsansatz; planungskulturelle Aspekte“):

- a) Turn to usability
- b) Verschmelzung von Planungswelt und Alltagswelt
- c) Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess
- d) Plattformen des Dialogs
- e) Agendasetting
- f) Neue Vorstellung von „Wachstum“

Ad a) Turn to usability

Blickt man auf den Wandel des Planungsverständnisses seit etwa der Mitte des vorigen Jahrhunderts, zeichnen sich drei Generationen ab. Nach dem „rationalen“ Planungsmodell der ersten Generation folgte ein „communicative turn“, wo der Fokus auf planerische Methoden und Vorgehensweisen sowie auf kommunikativen Austausch gelegt wurde. Mit dem Planungsmodell der „dritten Generation“ (vgl. Schönwandt) wurde planungstheoretisch ein „turn to content“ vollzogen. Konkrete,

„Sollte es einen neuen Urbanismus geben, dann wird dieser ... nicht mehr auf feste Strukturen zielen, sondern auf die Bereitstellung von Möglichkeitsfeldern für Prozesse, die sich dagegen sträuben, eine endgültige Form anzunehmen.“

Rem Koolhaas

(in Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 21)

zur Lösung vorgelegte Probleme („problems first“) standen im Fokus (vgl. ARL, 2011, 296; Schönwandt, 1999, 25–35; 2000, 3–31; siehe Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“).

Eine neue Generation von Planung könnte einen „turn to usability“ (engl. = Benutzerfreundlichkeit, Bedienbarkeit) mit sich bringen. Es gilt, die Darbietung der Inhalte an die menschliche Aufnahmefähigkeit anzupassen. Die Art und Weise, wie kommuniziert wird, gewinnt an Bedeutung. Zum einen ist es Ziel, Aufmerksamkeit (Stichworte: Informationsflut, Aufmerksamkeitsökonomie) zu generieren, zum anderen müssen die Inhalte von Planung jenseits von Fachkreisen verständlich kommunizierbar sein. Ein „turn to usability“ ersetzt dabei nicht die Anforderungen der beiden anderen „turns“, sondern ergänzt diese.

Einen wichtigen Stellenwert nehmen dabei auch psychologische Bedürfnisse der Akteure im Planungsprozess ein. Wie bereits im Kapitel „Theorie“ erläutert wurde, können die Rahmenbedingungen bzw. die Lernumgebung den Lernerfolg erheblich beeinflussen. Ein „turn to usability“ muss daher auch ein förderliches Umfeld zur Aufnahme von Informationen und zur Generierung von Wissen gestalten.

Beispielsweise können Probleme Menschen blockieren, „starr vor Angst“ werden lassen, Lernen unmöglich und Personen unfähig für Veränderungen machen. Der Psychologe und Psychotherapeut Rogers schreibt zum Beispiel: „Wenn die Bedrohung des Selbst gering ist, kann eigene Erfahrung in differenzierter Weise wahrgenommen werden und der Lernprozess kann voranschreiten“ (Ro-

gers, 1969, 114). Der Biologe und Hirnforscher Gerhard Roth (2003, 3–27) zeigt anhand der Hirnforschung, wie das limbische System Lernen kontrolliert: Demnach werden sämtliche Informationen im emotionalen Erfahrungsgedächtnis „bewertet“. Schlechte, nachteilige oder schmerzhaft Informationen blockieren die Generierung von neuem Wissen.

Planung nimmt Probleme als Ausgangspunkt („turn to content“). Aber der gedankliche Fokus auf Probleme und Krisen kann auch die Kraft, die es für Veränderungen braucht, zunichtemachen. „Crisis thinking narrows our field of vision and limits our range of action“, schreibt Henk WJ Ovink, Planungsdirektor der Niederlande (2010, 4).

Ziel eines „turn to usability“ muss es daher auch sein, positive Geschichten zu erzählen (vgl. „Storytelling“) und Visionen von einer Welt zu entwickeln, in der wir leben wollen und können.

Ad b) Verschmelzung von Planungswelt und Alltagswelt

In einer zeitgemäßen Anschauung sehen sich Planerinnen und Planer als Akteure unter vielen. Sie wissen, dass sie Probleme nicht alleine lösen können. Aber sie können Anstifter für Veränderungen sein. Sie können und müssen KomplizInnen gewinnen, PartnerInnen in der Sache aus allen Bereichen der Gesellschaft, und sie müssen mit diesen „an einem Strang ziehen“.

In der Praxis ist statt des „Ziehens an einem Strang“ oft ein Auseinanderdriften in entgegengesetzte Richtungen sichtbar: „ExpertInnen“ schlagen beispielsweise Maßnahmen zur Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs in Städten vor,

in der Praxis passiert dann das Gegenteil. Es fehlt das gemeinsame Problembewusstsein, das aber die Voraussetzung für zielgerichtetes Handeln ist.

Im „Theorie“-Kapitel wurde unter dem Thema „Konstruktivistische Lerntheorie“ erläutert, wie ein Problembewusstsein entsteht. Dabei wird davon ausgegangen, dass Probleme nicht von Natur aus bestehen, sondern erst sozial konstruiert werden müssen. Bisherige Planungstheorien (vgl. Albers, Wékel, 2008; Schönwandt, 1999) haben sich hauptsächlich damit beschäftigt, wie Probleme gelöst werden können, und dazu Handlungsstrategien und Methoden entwickelt (vgl. in Analogie dazu das „Kognitivistische Lernmodell“). Vielmehr muss der Fokus darauf gelegt werden, wie (sozial konstruiert) „Probleme“ entstehen. Was wird von der Gemeinschaft und von den am Planungsprozess Beteiligten als „Problem“ gesehen?

Verantwortung wird durch Teilhabe erzeugt. Die „Ordnung“ unserer Außenwelt ist ein Produkt unseres Denkens, unserer Werte und Vorstellungen. Eine neue Generation von Planung zielt in erster Linie nicht nur darauf ab, den „Plan“ zu entwickeln, sondern die Menschen zu emanzipieren und zu qualifizieren, die an der Produktion des Raumes beteiligt sind. Dazu hat die kurze Geschichte des „Web2.0“ einen Trend aufgezeigt: Viele „Amateure“ ersetzen wenige „Professionisten“ (viele-zu-vielen-Muster). Zudem hat sich herausgestellt, dass das Kollektiv den ExpertInnen in vielerlei Hinsicht sogar überlegen ist (z. B. Aktualität von Informationen, Ortsbezogenheit etc.). Dieses Potenzial könnte auch für „Planungsprodukte“ zunehmend genutzt werden. Siehe dazu auch Kapitel 5.1 „Lernen im Kontext komplexer Probleme“ und Abb. 175/1 „Cloud-Planning“.

Ad c) Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess

Im klassischen Verständnis von Planung wird unter dem „Prozess“ der Denk- oder Lernprozess verstanden, in dem der „Plan“ entsteht: das Produkt, der Inhalt oder „content“ ist Ergebnis des Prozesses und gelangt in weiterer Folge zur Umsetzung.

In komplexen Umwelten, wie wir sie in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung vorfinden, wäre es wichtig, das Produkt laufend weiter zu entwickeln und als nicht statisch oder abgeschlossen anzusehen (Örtliche Entwicklungskonzepte haben beispielsweise nach Beschlussfassung meist zehn bis fünfzehn Jahre Gültigkeit).

Heutige Methoden der Visualisierung erlauben es, Inhalte unmittelbar darzustellen. Indem die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen Akteuren so organisiert wird, dass als quasi Nebenprodukt ein Output entsteht, kann diese Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess entstehen (siehe auch Punkt 5.4.1 „Prinzipien zur Gestaltung der Ablauforganisation“ ad. d).

Ad d) Plattformen des Dialogs

So, wie beispielsweise die EntwicklerInnen von OpenSource-Software sich über eine Online-Plattform austauschen, braucht es auch für kooperatives und kollaboratives Planen „Plattformen“ der Kommunikation. Es könnte Teil der Planungskultur sein, virtuelle und reale Plattformen des Dialogs zu bauen.

Ziel dieser Plattformen ist der Austausch und der Diskurs, die Verständigung auf Ziele und Werthaltungen und die kollaborative Produktion der Handlungsanleitung oder des „Plans“. Der Dialog wird zur Methode, der gesamte Planungsprozess

zu einer hochgradig anspruchsvollen Kommunikationsaufgabe (vgl. Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 8).

Auf diesen Plattformen treffen sich gleichberechtigte PartnerInnen. Informationen sollten allen zugänglich sein. So werden alle Personen Teil der „Organisation“. Die TeilnehmerInnen werden nicht mehr als „Konsumenten“ oder „Adressaten“ von Planung betrachtet, sondern werden selbst zu wichtigen „Produzenten“.

Beispiele für solche integrativen und kommunikativen Prozesse in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung wären der kommunikative Entwicklungsprozess beim Kabelwerk Meidling in Wien oder „asperm citylab“ als modulare interdisziplinäre Dialogplattform der Seestadt Aspern in Wien. Sie weisen gute Ansätze dieses Plattform-Gedankens auf (siehe auch Punkt 5.3.1 „Rollendifferenzierung und ‚Ebenen‘ der Wissensplattform“).

Ad e) Agendasetting

Konkrete, gesellschaftlich relevante, raumbezogene Probleme sind Anknüpfungs- und Ausgangspunkte für Planungsprozesse (vgl. Scholl, 1995, ARL, 2011; siehe Schönwandt „Problems first“). Doch wie kommen diese scheinbar relevanten Themen auf die Tagesordnung? Wer entscheidet wie, was relevant ist?

Diese Fragen, die auf städtischer oder metropolita-ner Ebene diskutiert werden müssen, stellen eine große Herausforderung für die Raumplanung dar. Entscheidungen, die auf ein komplexes und undurchsichtiges Wirkungsgefüge Einfluss nehmen, brauchen auch ein breit gefächertes Wissen. Siehe dazu Punkt 5.4.3 „Agendasetting und ‚Vorphase““.

Ad f) Neue Vorstellung von „Wachstum“

Eberhard Eckerle (2008, 11) schreibt im Aufsatz „Neue Wahrnehmungen“: „Die Welt ist immer das, was wir als Beschreibung von Welt wählen. Diese Beschreibungen unterliegen einem evolutionären Druck, das heißt, wenn eine Beschreibung an ihre Grenzen gerät, muss sie erweitert oder durch eine neue ersetzt werden. Die europäischen Gesellschaften stoßen derzeit an die Grenzen der Beschreibung, und zwar an allen Ecken und Enden. Wir stoßen an politische, wirtschaftliche, soziale, ökologische Grenzen.“

Ein Wertewandel, der mit einer neuen Vorstellung von „Wachstum“ einhergeht, ist Ziel, Hoffnung und Voraussetzung gleichermaßen. In einer „endlichen Welt“ muss es gelingen, in Wohlstand zu leben, ohne ständig weitere Ressourcen zu verbrauchen und das Wirtschaftswachstum anzutreiben. Dazu ist es aber notwendig, Wohlstand und Lebensqualität neu zu definieren.

Der IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) schätzt, dass 445 bis 490 ppm (parts per million) Kohlendioxid in der Atmosphäre zu einem Temperaturanstieg von 2 bis 2,4°C führen. Um diese Werte zu erreichen, müsste der Höhepunkt der Emissionen noch vor 2015 liegen. 2050 müsste gegenüber 2000 der CO₂-Ausstoß um 50 bis 85 % reduziert werden. (IPCC, 2007, 15, Table SPM.5)

Tim Jackson, britischer Wirtschaftswissenschaftler und Professor für Nachhaltige Entwicklung an der University of Surrey berechnet in weiterer Folge die CO₂-Intensität pro US-Dollar bei angenommenem Wirtschaftswachstum von 1,4 % pro Jahr und gleichzeitigem Bevölkerungswachstum von 0,7 %. Dementsprechend müsste sich die

Effizienz bis 2050 dermaßen verbessern, dass pro US-Dollar nur 36 g CO₂ ausgestoßen werden. Derzeit liegen die Werte in Deutschland bei 430 g CO₂/\$. Bei einem Bevölkerungswachstum auf 11 Milliarden Menschen oder bei einem angenommenen weltweitem Einkommensniveau, das dem der EU-BürgerInnen gleicht, wäre die Technologieintensität noch entsprechend höher. Dann müssten ein US-Dollar mit nur 30 bzw. 14 g CO₂-Ausstoß erzeugt werden (siehe Abb. 119/1). Die Zahlen zeigen, dass eine entsprechende Entkoppelung der Wertschöpfung von Kohlenstoff nahezu unmöglich ist. Dementsprechend können Klimaziele nur erreicht werden, indem das Wirtschaftswachstum reduziert wird (vgl. Jackson, 2011, 81–99).

Dass politische Maßnahmen diesen Wandel herbeiführen können, wird kaum passieren. Regierungen sind heute in demokratischen Gesellschaften durch falsche Erwartungen und Vorstellungen der Bevölkerung von unbegrenztem Wachstum und materiellem Wohlstand stark eingeschränkt. Ein Wandel wird nur passieren, wenn es zu Veränderungen im Denken in breiten Teilen der Gesellschaft kommt.

Abbildung 219/2 veranschaulicht anhand des Human Development Index (HDI)¹ und des Ökologischen Fußabdrucks pro Person den logarithmischen Zusammenhang zwischen Lebensqualität und Ressourcenverbrauch. Steigt das Entwicklungsniveau (gemessen anhand des HDI) über ein gewisses Maß hinaus, ist ein kleiner Zugewinn nur um den Preis eines enorm erhöhten Ressourcenverbrauchs möglich. Die UNO definiert ein hohes Entwicklungsniveau als einen HDI-Wert von

¹ Der Human Development Index (HDI) der Vereinten Nationen ist ein Wohlstandsindikator für Länder. Er berücksichtigt Einkommen, Lebenserwartung und Bildungsstand. (WWF, Global Footprint Network, 2010, 72)

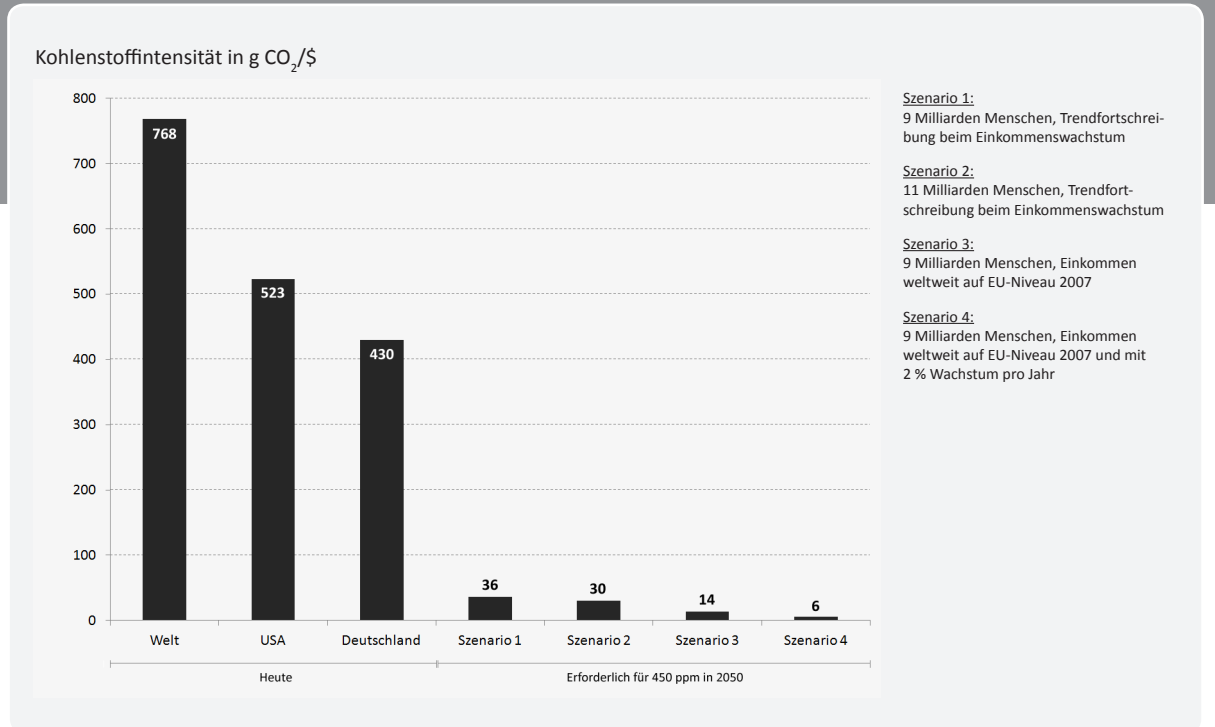


Abb. 219/1: Kohlenstoffintensität heute und wie für das Ziel von 450 ppm erforderlich; Jackson, 2011, 93

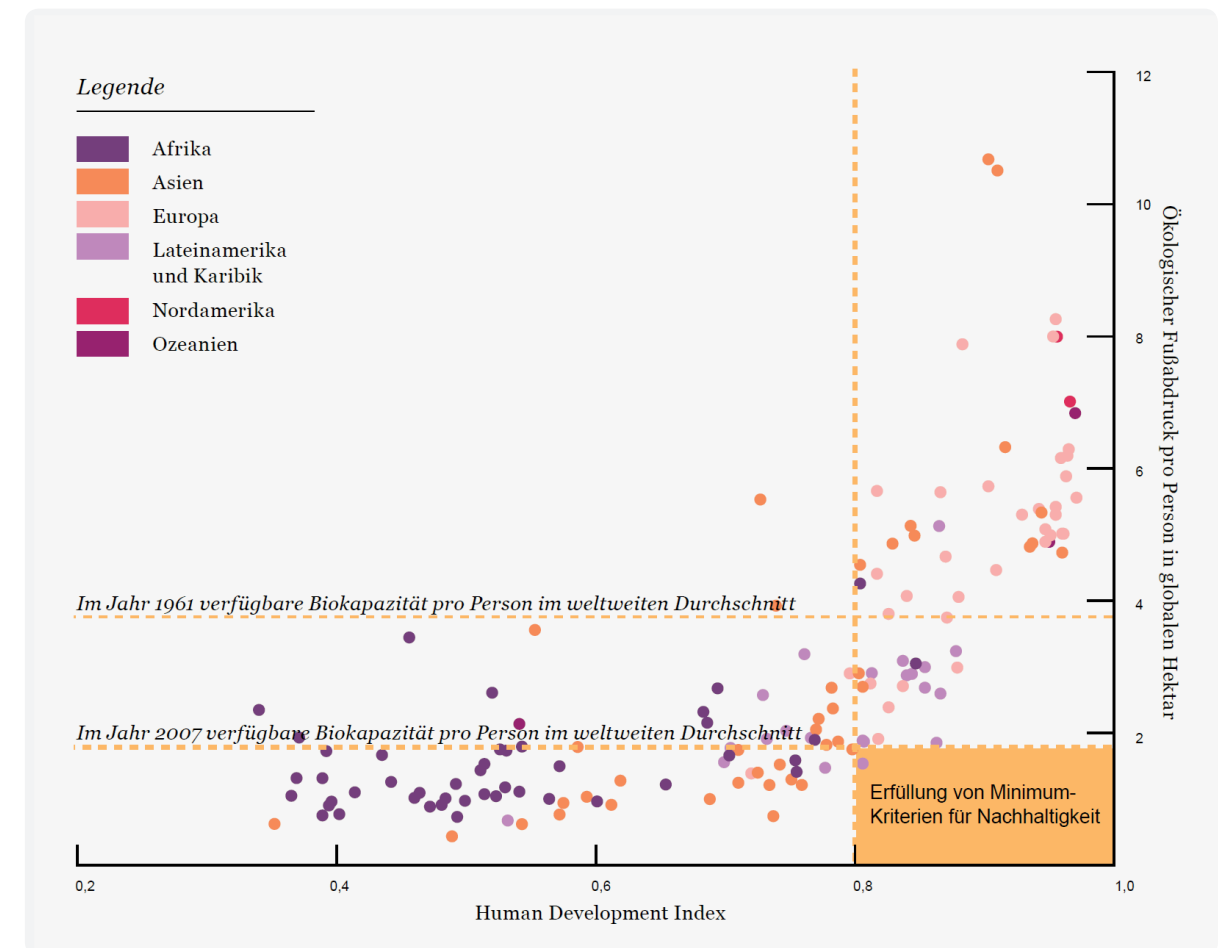


Abb. 219/2: Korrelation zwischen Human Development Index (HDI) und Ökologischem Fußabdruck; UNDP 2009; WWF, Global Footprint Network, 2010, 73

mindestens 0,8. Die Spanne an Ländern, die diesen Wert erreichen, reicht von Peru mit einem Fußabdruck von etwa 1,5 gha bis hin zu Luxemburg mit einem Fußabdruck von über 9 gha pro Kopf. Dieses Paradoxon (auch als „paradox of happiness“ bekannt) deutet darauf hin, dass ein hohes Konsumniveau keine unabdingbare Voraussetzung für ein hohes Entwicklungsniveau oder eine hohe Lebensqualität darstellt (vgl. WWF, Global Footprint Network, 2010, 72 f.).

Eine neue Generation von Planung wird mit einer neuen Vorstellung von Wachstum und Wohlstand arbeiten müssen. Sie muss Lernprozesse initiieren, die ein Umdenken möglich machen: „Wohlstand ist unsere Fähigkeit, uns als menschliche Wesen zu entwickeln und zu gedeihen – und das innerhalb der ökologischen Grenzen eines endlichen Planeten. Unsere Gesellschaft ist gefordert, Bedingungen zu schaffen, unter denen das möglich wird. Dies ist die vordringlichste Aufgabe unserer Zeit.“ (Jackson, 2011, 37)

5.5.2 Hinweise für die Prozessgestaltung

Große Projekte und Entwicklungsvorhaben auf Stadtteil- und Quartiersebene orientieren sich heute an bewährten Mustern der europäischen Stadt und schreiben diese fort. Sie dokumentieren damit ein deutliches Bekenntnis zum Städtischen und markieren einen Paradigmenwechsel, der weiteren Formen der Zersiedelung eine Absage erteilt (Wachten, 2009, 174). Erfolgreiche Planungsprozesse können somit in der Lage sein, Lebens- und Wohnqualität zu erzeugen, Probleme zu lösen oder gar nicht erst entstehen zu lassen. Sie können auch in der Lage sein, zur Qualifizierung der beteiligten Akteure beizutragen.

Der noch immer anhaltende Strukturwandel eröffnet Chancen und Möglichkeiten der Innenentwicklung und für die Erzeugung nachhaltiger, urbaner Qualitäten auf ehemals industriell, militärisch oder verkehrlich genutzten Flächen. Diese Potenziale für nachhaltige Stadtentwicklung und die Schaffung neuer urbaner Qualitäten gilt es zu nutzen. Ein Großteil der Projekte steht dabei vor der Herausforderung, neue Adressen guten Wohnens und Arbeitens in Lagen zu schaffen, die bisher aufgrund ihrer Vornutzung keinen guten Ruf besaßen (vgl. Wachten, 2009, 174).

Wichtig ist dabei das Denken und Planen unter prozessualen Gesichtspunkten. Es geht darum, Möglichkeiten zu eröffnen, Kreativität zu erzeugen, Fragen aufzuwerfen, Diskurs zuzulassen, Spielräumen für sich ändernde Rahmenbedingungen offen zu halten und weniger um ein starres Konzept. Der „Plan“ als Handlungsanleitung sollte als fortschreibungsfähiges Konzept verstanden werden. Die Rückholbarkeit und Korrigierbarkeit getroffener Entscheidungen ist dabei ein wichtiges Kriterium. Eine einmal getroffene Entscheidung darf nicht zwanghaft eine ganze Kette von Folgen auslösen. (Thalgott, 1994, 49 f.)

Das Produkt eines solchen Planungsprozesses sollte daher eine strategische Konzeption sein, die einen Rahmen vorgibt und Prinzipien festlegt, wo verschiedene Bedürfnisse, Nutzungen und Anforderungen Platz haben. Anstelle Details festzuzurufen, spielt das Lenken in eine bestimmte Richtung und das Setzen von Schwerpunkten eine zentrale Rolle. Das Entwickeln von konkreten visionskräftigen Bildern, von gemeinsamen Zielen und die Erzielung von Konsens ist wesentlicher Bestandteil informeller, offener Verfahren in der Quartiers-

	Kriterium/Prinzip	Stichwörter	Besonders vorhanden in diesen Fallbeispielen
Haltung und Planungsansatz	Beteiligung relevanter Akteure	Verbindlichkeit durch Teilhabe, Dialog zwischen Akteuren und Akteursgruppen, informelle Prozesse	Zürich-West, Kabelwerk Meidling
	Strategische Orientierung und Reserven	„Robuste“ Lösungsvorschläge, Lenken statt Festzuren, Setzen von Schwerpunkten, Pläne als „Regiebücher“, Reserven für Unvorhersehbares bedenken	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Beachtung der Prozessqualität	Qualitätssicherung durch Prozess, Möglichkeiten eröffnen, Vielfalt fördern, Konkurrenz der Ideen	Zürich-West, Messestadt Riem, Kabelwerk Meidling
	Offenheit und Lernbereitschaft	Lernen und Qualifizierung der Akteure fördern, Offenheit hinsichtlich Methoden und Werkzeugen, Kommunikationskultur aufbauen, Lernprozesse	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Imagebildung durch Öffentlichkeitsarbeit	Außenwahrnehmung, Branding und Marketing, Zwischennutzungen, natürliche Skepsis gegenüber Veränderungen, „bad news are good news“	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
Aufbauorganisation	Rollendifferenzierung und „Ebenen“ der Wissensplattform	(dynamische) Wissensplattform, „Arbeits-“, „Lenkungs-“ und „Beteiligungsebene“, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Sonderaufgaben brauchen Sonderorganisationen	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Veränderbarkeit der Aufbauorganisation	Anpassbarkeit an Erfordernisse des Prozesses, privatrechtliche Gesellschaften, Gebietsmanagement	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg
	Aufgabenspezifisch und problemorientiert	Anpassbarkeit an Erfordernisse der Aufgaben- und Problemstellung, abhängig von Aufgabentyp, Eigentumsstrukturen und Steuerungsmöglichkeiten des Planungsträgers	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Beteiligung implementieren	Einbindung wichtiger Akteure und Opponenten, Partizipationsparadoxon, Öffentlichkeit erzeugen	Zürich-West, Kabelwerk Meidling
Ablauforganisation	Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und Zusammenarbeit im Team	Sach- vor Formalkompetenz, Qualität der Zusammenarbeit im (Arbeits-)Team beeinflusst Ergebnis, Stolpersteine der Teamarbeit vermeiden	nicht untersucht
	Phasierung als Mittel gegen Komplexität	Gliederung des Prozesses in „Entwicklungsstufen“, Meilensteine, vier Phasen, Produktqualität entsteht durch Prozessqualität	Zürich-West, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Beachtung der Anfangsphase und frühzeitige Einbindung von (externen) Akteuren	Fehler am Anfang vermeiden, Vielfalt anfangs bewusst fördern, Partizipationsmethoden, Wahl- und Optimierungsfreiheit zulassen	Zürich-West, Kabelwerk Meidling
	Konkurrenz der Ideen	Testplanungen, Wettbewerbe und Qualifizierungsverfahren, kooperative Verfahren	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling
	Gleichzeitigkeit von Produkt und Prozess	Permanente Weiterentwicklung, Reflexion, Verdichtung, Prozessgestaltung, moderne Medien und Möglichkeiten der Visualisierung nutzen	Zürich-West, Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg
Attraktivität des Prozesses	Klarheit des Ablaufes, dramaturgische Elemente und Spannungsbögen, gemeinsam Erfolge feiern, Rhythmus, Geschichten und gemeinsamer Erfahrungsschatz	Messestadt Riem, Seestadt Aspern, HafenCity Hamburg, Kabelwerk Meidling	

Abb. 221/1: Übersicht über Kriterien und Prinzipien der Prozessgestaltung

und Stadtteilentwicklung (vgl. Hutter, 2006; Schönwandt et al., 2009, 167 f.).

Zu bedenken gilt freilich, dass etwas zu analysieren bereits bedeutet, es neu zu konstruieren (vgl. u. a. Angéil, Hebel, Maturana, Roth, Watzlawick). Aus diesem Grund ist die Gestaltung des Planungsprozesses von grundlegender Bedeutung. Wir müssen lernen, wie wir Dinge sehen, wie wir etwas betrachten. Wie bilden wir uns eine Meinung? Wie treffen wir Entscheidungen? In welche Denkfallen tappen wir? Wie schauen wir auf Dinge, die außergewöhnlich komplex sind, außergewöhnlich sensibel und vernetzt?

Komplexe Planungsprozesse der Stadtteil- und Quartiersentwicklung sollten aus diesem Grund als Lernprozesse konzipiert und verstanden werden. Planungsprozesse sind Beiträge zur öffentlichen Kulturdebatte und zur Qualifizierung der Beteiligten. Eine besondere Aufgabe der Organisation eines offenen Prozesses besteht auch in der Mobilisierung des für die spezifische Aufgabe vorhandenen Kreativitätspotenzials auf den verschiedensten Feldern von Politik, Verwaltung, Architektur und Wissenschaft in der Region, aber auch darüber hinaus (Sieverts, 2010, 19). Veränderungen passieren, wenn Veränderungen in den Köpfen derer passieren, die an der Produktion des Raumes direkt oder indirekt beteiligt sind – und das können viele Menschen sein.

Planungserfolg ist dabei kein Zufall, sondern abhängig von der „Wissensplattform“ und ihrer Konzipierung. Gelingen können diese Prozesse einerseits durch Beachtung „technischer“ Faktoren (z. B. regelmäßige Möglichkeit zum Austausch, klare Kommunikationsstruktur etc.), andererseits

durch Berücksichtigung emotionaler Bedürfnisse der Akteure (wie z. B. Vertrauen, Wertschätzung, Sicherheit, Attraktivität, Nutzen etc.). Über die Qualifizierung der Akteure erfolgt eine Qualifizierung des „Plans“.

Die Abbildung 221/1 „Übersicht über Kriterien und Prinzipien der Prozessgestaltung“ bietet nochmals einen Überblick über die wesentlichen Eigenschaften und Prinzipien, die bei der Gestaltung von Planungsprozessen auf Stadtteil- und Quartiersebene beachtet werden können und zum Erfolg beim Lösen komplexer Planungsprobleme beitragen können. Siehe dazu auch Punkte 5.2 „Haltung und Planungsansatz; planungskulturelle Aspekte“, 5.3 „Aufbauorganisation; organisatorische Aspekte“ und 5.4 „Ablauforganisation; prozessuale Aspekte“.

5.5.3 Hinweise für die universitäre Lehre

Wenn es Ziel planerischen Handelns ist, Probleme im Raum zu lösen, braucht es dazu entsprechende Kompetenzen, die in einer Ausbildung, in einem Training vermittelt werden müssen (siehe auch Kapitel 4 „Lehre“ Punkte 4.1.1 „Training im Lösen komplexer Planungsprobleme“ und 4.5 „Reflexion und Weiterentwicklung des Lehrkonzeptes“).

Heutige didaktische Konzepte zielen jedoch vielfach darauf ab, Methoden und Wissen zu vermitteln und dieses „Know-how“ und „Know-what“ abzufragen und zu reproduzieren. Handlungskonzepte werden erlernt, um sie anschließend in Problemsituationen anwenden zu können. SchülerInnen und StudentInnen werden darauf konditioniert, bestimmte Konzepte und „Muster“ erfolgreich einzusetzen. Diejenigen, denen dies gelingt, bestehen das Training mit Bravour.

In diesem didaktischen Vorgehen liegt jedoch eines der zentralen Probleme der heutigen Ausbildung: Personen werden trainiert, Handlungskonzepte auf Probleme zu übertragen und darin, keine Fehler zu machen. Sie werden zu „perfekten“ AnwenderInnen von alten Dogmen und altem Wissen ausgebildet. Für Innovation, Fortschritt und Entwicklung ist es aber geradezu unablässig, Fehler zu machen. Man muss „Neues“ ausprobieren, etwas riskieren können und nicht dafür bestraft werden. Fehlverhalten wird im heutigen Bildungssystem abtrainiert, geradezu stigmatisiert.

Erfahrungen aus der Lehre zeigen, dass StudentInnen regelrecht Angst davor haben, Fehler zu machen. Das System benachteiligt diejenigen, die Aufgaben nicht ordnungsgemäß erfüllen oder „Umwege“ machen. Effizienz wird mehr geschätzt als kritische Reflexion. Überzogene Outputorientierung macht notwendige Irrwege oder gar mögliches Scheitern zunichte. In Reflexionsrunden von raumplanerischen Entwurfslehrveranstaltungen hört man von Studierenden immer wieder folgendes Feedback: „Wenn wir gewusst hätten, was sie (die Lehrenden) genau wollen, wären wir viel schneller gewesen.“ „Die Aufgabenbeschreibung war zu ungenau.“ „Wir haben in der Gruppe zu viel diskutiert und deshalb haben wir jetzt nicht mehr zu präsentieren.“ In solchen Aussagen kommt das ganze Dilemma unserer heutigen Ausbildung zum Vorschein.

Bereits 1942 schrieb der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter in seinem Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, dass (ökonomische) Entwicklung auf dem Prozess der schöpferischen bzw. kreativen Zerstörung („creative destruction“) aufbaut (vgl. Schumpeter, 1942).

Problemlösungskompetenz zu trainieren, bedeutet daher nicht nur, Methoden, vorgefertigte Handlungskonzepte und Wissen zu trainieren, sondern diese auch zu hinterfragen (siehe auch Kapitel 4.5 „Reflexion und Weiterentwicklung des Lehrkonzeptes“). Methoden, Handlungskonzepte und Wissen müssen problemadäquat und für die jeweilige Aufgabe generiert werden. So wie Probleme sozial konstruiert werden, muss auch deren Lösung konstruiert werden. Nicht nur *Entwerfen*, sondern auch das *Verwerfen* ist notwendig. Perturbation ist notwendig. Fehler zu machen ist notwendig. Dann kann Neues entstehen (siehe auch „Evolution“).

„Die Dogmen der ruhigen Vergangenheit sind für die stürmische Gegenwart unzureichend. Die Lage ist voller Schwierigkeiten, und wir müssen mit der Lage wachsen. So wie unsere Situation neu ist, so müssen wir auf neue Art denken und auf neue Art handeln. Wir müssen uns selbst entfesseln und dann werden wir unser Land retten“², sagte Abraham Lincoln 1862.

Problemlösungskompetenz zu trainieren bedeutet, Menschen Freiheiten zu geben, um in einem aktiven Prozess – frei von Angst – Kreativität, soziale Kompetenz und Intelligenz entwickeln zu können. Es geht darum, die Potenziale eines jeden Einzelnen zu „entfesseln“ und nicht, um altes Wissen zu reproduzieren. Es geht darum, „unser Land zu retten“. Es geht um unsere Zukunft!

² Originaltext: „The dogmas of the quiet past, are inadequate to the stormy present. The occasion is piled high with difficulty, and we must rise with the occasion. As our case is new, so we must think anew and act anew. We must disenthrall ourselves, and then we shall save our country.“ (President Abraham Lincoln, annual message to Congress, December 1, 1862)



A.1 Literaturverzeichnis	228
A.2 Abbildungsverzeichnis	240
A.3 Definition von Schlüsselbegriffen	246
A.4 Internationales Doktorandenkolleg „Forschungslabor Raum“	252
A.5 Über den Autor	254

„No, it isn't
strange. After
changes upon
changes we are
more or less the
same.“

Simon and Garfunkel

Der Anhang beinhaltet zum einen Verzeichnisse (Literaturverzeichnis und Abbildungsverzeichnis) und ein Glossar über die wichtigsten Begriffe der Arbeit. Zum anderen wird der Rahmen, innerhalb dessen diese Forschungsarbeit entstanden ist – das Internationale Doktorandenkolleg „Forschungslabor Raum“ – kurz erläutert.

Zwischen Oktober 2007 und Juni 2011 ermöglichte die Plattform des Doktorandenkollegs die großartige und bisher erstmalige Chance, im interdisziplinären und grenzüberschreitenden Austausch einen intensiven, wissenschaftlich-kreativen Dialog über schwierige raumrelevante Fragestellungen zu führen. Dieser Austausch im Rahmen des Kollegs hat die Arbeit geprägt und zum Gelingen beigetragen.

Das letzte Kapitel (A.5) beinhaltet die, laut Formvorschriften, obligatorische Information über den Autor.

A

AGROPOLIS MÜNCHEN (2011): Die Wiederentdeckung des Erntens im urbanen Alltag; Erster Preis des Wettbewerbs Open Scale München; <http://www.agropolis-muenchen.de>, Juni 2011.

ALBERS, Gerd, WÉKEL, Julian (2008): Stadtplanung: eine illustrierte Einführung, Darmstadt, Primus-Verlag.

ANGÉLIL, Marc, HEBEL, Dirk (2008): Deviations: Architektur Entwerfen, Ein Handbuch, Birkhäuser, Boston/Basal/Berlin.

APEL, Heino (2003): Moderationsmethode; in: LEY, Astrid, WEITZ, Ludwig [Hrsg.]: Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch, Bonn, S. 178–182.

ARL (2005): Handwörterbuch der Raumordnung, 4., neu bearbeitete Auflage / Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover.

ARL (2011): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung / Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Klaus Borchard (Leitung), Hannover.

B

BALES, R. F. (1985): The new field theory in social psychology. *International Journal of Small Group Research*, 1, S. 1–18.

BALES, R. F. (1999): Social interaction systems. Theory and measurement. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

BANDURA, Albert (1976): Lernen am Modell, Klett, Stuttgart.

BAUMANN, Frank; Detlefsen, Malte (2005): Open Space – oder: Kaffeepausen in der Stadt- und Regionalentwicklung. in: *RaumPlanung* 123, S. 249–252.

BAUMGARTNER, Peter, PAYR, Sabine (1994): Lernen mit

Software, Österr. Studien-Verl., Innsbruck.

BECK, Dieter (2004): Übersicht über Verfahren zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen; in: R. FISCH & D. BECK [Hrsg.], *Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung* (S. 55–82). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

BECK, Dieter, FISCH, Rudolf (2005): Einsatz entscheidungsunterstützender Verfahren bei politisch-administrativen Entscheidungen. Speyerer Forschungsbericht 235: Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

BECK, Dieter, FISCH, Rudolf (2009): Subjektive Theorien von Führungskräften über die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Speyerer Forschungsberichte 262. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

BEITL, Bettina, SCHREIVOGEL, Bernadette, KOCH, Georg, WEBER, Sabine, RONGITSCH, Simone (2011): Städtebauer, Urbane Landwirtschaft in Erlaa; Leitbildbroschüre, Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung; Fachbereich Örtliche Raumplanung, TU Wien, unveröffentlicht.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas (1997): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Fischer.

BISCHOFF, Ariane, SELLE, Klaus, SINNING, Heidi (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren; Dortmund.

BLOTEVOGEL, Hans H. (2010): Raumordnung und Metropolregionen, *Geographische Rundschau*, Bd. 62 (2010), H. 11, S. 4–12.

BORTZ, J., DÖRING, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Springer, 2. Ausgabe.

BOSSSEL, Hartmut (1998): Globale Wende – Wege zu einem gesellschaftlichen und ökologischen Strukturwandel, München, Droemer Knauer.

BREIT, Reinhard (1985): Die Aufgabe „Donaubereich Wien“, Hintergrund und Werdegang des „Wiener Modells“ als Organisation planender Verwaltung; in: FREISITZER, Kurt, MAURER, Jakob [Hrsg.] (1985): *Das Wiener Modell – Erfahrungen mit innovativer Stadtplanung; empirische Befunde aus einem Großprojekt*, Compress-Verl., Wien, S. 30–106.

BROCKHAUS (2003): Der Brockhaus, Computer und Informationstechnologie – Hardware, Software, Multimedia, Internet, Telekommunikation, [Red. Leitung: Walter Greulich], Mannheim, Brockhaus.

BUNGE, Mario (1987): Seven Desiderata for Rationality; in: AGASSI, J., JARVIE, I. Ch. (Hrsg.): *Rationality: The Critical View*, Dordrecht, Martinus Nijhoff Publishers.

BUNGE, Mario, MAHNER, Martin (2004): Über die Natur der Dinge. Materialismus und Wissenschaft; Stuttgart, Hirzel.

BUERGERGESELLSCHAFT.de (2010): Modelle und Methoden der Bürger(innen)beteiligung von A bis Z, <http://www.buergergesellschaft.de>, Sept. 2010.

C

CABE (2008): *Creating successful masterplans – A guide for clients*; Commission for Architecture and the Built Environment, London; first published 2004, reprinted in 2008.

CABE (2010): „About CABE“, <http://www.cabe.org.uk>, September 2010.

CIO (2003): *Fast Forward 2010 – The Fate of IT, 2004 – The Year of Web Service*, 15. Dezember 2003.

CORBOZ, André (2001): Die vier Phasen der theoretischen Auseinandersetzung mit der Stadt im 20. Jahrhundert; in: André CORBOZ: *die Kunst, Stadt und Land zum Sprechen zu bringen*, Basel 2001, S. 73.

D

DALTRUP, Engelbert Lütke, ZLONICKY, Peter [Hrsg.] (2009): *Große Projekte in Deutschen Städten: Stadtentwicklung 1990–2010*; Berlin, Jovis.

DANGSCHAT, Jens (2006): *Raumplanung und Unsicherheiten – Beherrschbarer Widerspruch?*; in: Klaus SELLE (Hg.) *Planung neu denken*, Band 1, Dortmund.

DESAI, Pooran (2010): *One planet communities : a real-life guide to sustainable living*, Wiley, Hoboken, NJ.

DIAMOND, Jared M. (2006): *Kollaps – warum Gesellschaften überleben oder untergehen*; 7. Aufl., Frankfurt am Main.

DIENEL, Peter C. (1978): *Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment-Demokratie*; Opladen.

DÖRNER, Dietrich (2007): *Die Logik des Misslingens – strategisches Denken in komplexen Situationen*, 6. Aufl., Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.

DUTKOWSKI, Daniel, GATTERMAYR, Manuel, STEININGER, Christina, ZEDDEL, Sebastian (2010): *Open; Konzeptmappe zum Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung; Fachbereich Örtliche Raumplanung, TU Wien, unveröffentlicht.*

DUTKOWSKI, Daniel, GATTERMAYR, Manuel, STEININGER, Christina, ZEDDEL, Sebastian (2011): *GreenCity In der Wiesen – Open; Brandbook, Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung; Fachbereich Örtliche Raumplanung, TU Wien, unveröffentlicht.*

E

EBERHARD, Franz, LÜSCHER, Regula [Hrsg.] (2007): *Zürich baut – konzeptioneller Städtebau = Building Zurich: conceptual urbanism*; Verf. von Angelus EISINGER, Iris REUTHER; Basel, Birkhäuser.

ECKERLE, Eberhard (2008): Neue Wahrnehmungen: in: REICHER, Christa [Hrsg.]: StadtPerspektiven – Positionen und Projekte zur Zukunft von Stadt und Raum, Stuttgart [u. a.] : Krämer, S. 10–16.

EDELMANN, W. (1995): Lernpsychologie, Psychologie-Verlags-Union, Weinheim.

EUROCITIES (2010): Successful Cities, Vision and Identity; Eurocities 2010 Nominees – Participation; Zaragoza, 3.–6. November; <http://www.eurocities2010.eu>.

F

FASSBINDER, H. (1993): Zum Begriff der strategischen Planung – Planungsmethodischer Durchbruch oder Legitimation notgedrungener Praixs?; in: Strategien der Stadtentwicklung in europäischen Metropolen; Hamburg; Harburger Berichte zur Stadtplanung, Bd. 1, S. 9–16.

FAZ (2010): Krisenplattform „Ushahidi“ Eure Seite rettet Menschenleben; von Mathias Heybrock, www.faz.net, Kategorie: Feuilleton, Debatten; 06.07.2010.

FELDMANN, Philipp (2009): Die strategische Entwicklung neuer Stadtquartiere – unter besonderer Berücksichtigung innenstadtnaher oder innerstädtischer, brachgefallener Industrieareale, Köln, Immobilien-Manager-Verlag.

FEYERABEND, Paul (1979): Erkenntnis für freie Menschen, 1. Auflage, Frankfurt, Suhrkamp.

FEYERABEND, Paul (2001): Wider den Methodenzwang, 8. Auflage, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

FINGERHUTH, Carl, KOCH, Michael (1996): Gestaltung zwischen Entwurf und Vereinbarung, in: SELLE, Klaus [Hrsg.]: Planung und Kommunikation, Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft; Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen, Bauverl., Wiesbaden [u. a.].

FISCH, Rudolf (2004): Was tun? – Hinweise zum praktischen Umgang mit komplexen Aufgaben und Entscheidungen; in: R. FISCH & D. BECK (Hrsg.), Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung (S. 319-345). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

FISCHER, Peter, HOFER, Peter (2008): Lexikon der Informatik, 14., überarb. Aufl., Berlin [u. a.], Springer.

FOCUS (2010): Stuttgart 21. Hunderte Verletzte nach Polizeieinsatz; <http://www.focus.de>, 30. September 2010.

FOERSTER, Heinz von (1981): Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: WATZLAWICK, Paul [Hrsg.] (1981): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper-Verl., München, S. 39–60).

FOERSTER, Heinz von (2004): Interview mit Heinz von Foerster, aus: „Das Netz“ von Lutz Dammbeck, Arte.

FREISITZER, Kurt, MAURER, Jakob [Hrsg.] (1985): Das Wiener Modell – Erfahrungen mit innovativer Stadtplanung; empirische Befunde aus einem Großprojekt, Compress-Verl., Wien.

FRENSCH, P. A., FUNKE, J. [Hrsg.] (1995): Complex problem solving: The European perspective. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

FREY, O., HAMEDINGER, A., DANGSCHAT, J. S. (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat - eine Einführung; in: HAMEDINGER, A., FREY, O., DANGSCHAT, J. S., BREITFUSS, A. [Hrsg.]: Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat; Wiesbaden, S. 14–33.

FUNKE, Joachim (2004): Psychologische Erkenntnisse zum Umgang mit komplexen Problemstellungen; in: FISCHER, Rudolf, BECK, Dieter [Hrsg.]: Komplexitätsmanagement – Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 21–34.

G

GALBRAITH, J.R. (2002): Designing organizations: An executive guide to strategy, structure and process. New and revised edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GANSER, K., SIEBEL, W., SIEVERTS, T. (1993): Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park; in: RaumPlanung 61, S. 112–118.

GLASERSFELD, Ernst von (1981): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: WATZLAWICK, Paul [Hrsg.] (1981): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper-Verl., München, S. 18–38).

H

HEALEY, P. (1997): Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies; London.

HEIDEMANN, C. (1992): Regional Planning Methodology. The First & Only Annotated Picture Primer on Regional Planning; Karlsruhe, Institut für Regionalwissenschaft; Discussion Paper Nr. 16.

HEMBERGER, C., SCHÖNWANDT, W. L., GRUNAU, J., VOERMANEK, K., von der WETH, R., SAIFOUILLINE, R. (2008a): Messbar bessere Ergebnisse beim Lösen komplexer Planungsprobleme – Empirische Evaluation einer Planungsmethodik. In Schriftenreihe (Internet) des Instituts für Grundlagen der Planung, Universität Stuttgart.

HEMBERGER, C., SCHÖNWANDT, W. L., GRUNAU, J., VOERMANEK, K., von der WETH, R., SAIFOUILLINE, R. (2008b): Erfolgs- und Misserfolgsmerkmale ‚guter‘ und ‚schlechter‘ Problemlöser – Eine empirische Untersuchung der Wissenshintergründe und Arbeitsprozesse beim Lösen komplexer Planungsprobleme. In Schriftenreihe (Internet) des Instituts für Grundlagen der Planung, Universität Stuttgart.

HOBMAIR, Hermann (1996): Pädagogik, 2. Aufl., Köln-München.

HUBER, Wolf (2007): Zwischen der Sehnsucht nach mehr Ordnung und der Klage über zu viel Bürokratie: welche Ansprüche an (Raum-)„Planung“ in einer komplexen, dynamischen Welt sind realistisch?; Vortrag; Fachtagung der Forschungsgesellschaft Straße - Schiene - Verkehr (FSV), Rust, 30.11.2007.

HUTTER, G. (2006): Strategische Planung. Ein wiederentdeckter Planungsansatz zur Bestandsentwicklung von Städten; in: RaumPlanung; 2006, 128; S. 210–214.

I

IFOER (2010a): Green City – Die Stadt aus der Landschaft heraus entwickeln; Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung, Aufgabenstellung der Lehrveranstaltungen; Fachbereich Örtliche Raumplanung, TU Wien, interne Lehrveranstaltungsmaterialien.

IFOER (2010b): Green City – Die Stadt aus der Landschaft heraus entwickeln; Auseinandersetzung mit Ort und Aufgabe; Aufgabenstellung bis 25. Nov. 2010; Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung, Fachbereich Örtliche Raumplanung, TU Wien, interne Lehrveranstaltungsmaterialien.

IPCC (2007): Climate change 2007: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, B. Metz, O. R. Davidson, P. R. Bosch, R. Dave, L. A. Meyer (eds), Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

J

JACKSON, Tim (2011): Wohlstand ohne Wachstum – Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt, Hrsg. von der Heinrich-Böll-Stiftung. Aus dem Engl. von Eva Leipprand, Dt. Erstausg., 2. Aufl., München, Oekom-Verl.

JENSEN, Rolf (2002): Die Ära der Geschichtenerzähler. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Was kommt nach der Informationsgesellschaft?, 11 Antworten, Gütersloh, Verl. Bertelsmann-Stiftung.

K

KELLER, D. A., KOCH, M., SELLE, K. (2006): Verständigungsversuche zum Wandel der Planungskulturen. Ein Langzeit-Projekt, in: Selle, K., Hg.: Zur räumlichen Entwicklung beitragen. Konzepte, Theorien, Impluse, Dortmund: Rohn-Verlag, (Reihe „Planung neu denken“, Bd.1), S. 279–291.

KOPPENJAN, J., KLIJN, E. (2004): Managing Uncertainties in Networks, London, Routledge.

KRISHNAMURTI, J. (1935): What Is Right Action?, 17.4. 1935, Rio de Janeiro, <http://www.jiddu-krishnamurti.net>.

KRÜGER, Thomas (2009): HafenCity Hamburg – ein Modell für moderne Stadtentwicklung?, Zeitschrift: RaumPlanung, ISSN 0176-7534, Nr. 146, S. 193–198.

KUDER, T. (2008): Leitbildprozesse in der strategischen Planung; in: HAMEDINGER, A., FREY, O., DANGSCHAT, J. S., BREITFUSS, A. [Hrsg.]: Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat; Wiesbaden, S. 178–192.

KUHN, Thomas S. (2001): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen; 2., rev. und um das Postskriptum von 1969 erg. Aufl., Frankfurt am Main, Suhrkamp.

KÜHN, Manfred (2008): Strategische Stadt- und Regionalplanung; in: „Raumforschung und Raumordnung“ RUR 3/2008, Springer, Berlin / Heidelberg, S. 230–243.

L

LAHMER, Karl (2000): Kernbereiche der Psychologie, E. Dorner GmbH, Wien.

LAINER, R., KOHOUTEK, R. (2007): Masterpläne für städtebauliche Entwicklungsvorhaben/Evaluierung – Vergleich, Studie im Auftrag der MA 21 B, Wien.

LENDI, Martin (2005): Politikberatung : Nachfrage, Resonanz, Alibi. vdf Hochschulverl., Zürich.

LENNON, John, ONO, Yōko, SHEFF, David, GOLSON, G. Barry (2000): All we are saying: the last major interview with John Lennon and Yoko Ono, St. Martin's Griffin; 1st edition.

LEWIN, Kurt (1951): Field theory in social science: Selected theoretical papers; D. Cartwright (ed.), New York: Harper&Row.

LIBERMAN, Varda, SAMUELS, Steven M., ROSS, Lee (2004): The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves; in: Personality and Social Psychology Bulletin, 30, S. 1175–1185.

LINCOLN, Abraham (1862): President Abraham Lincoln, annual message to Congress, December 1, 1862. The Collected Works of Abraham Lincoln, ed. Roy P. Basler, vol. 5, S. 537.

Löw, Martina (2001): Raumsoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

LUETHI, Roger (2005): Betrachtungen über Fallstudien in den Sozialwissenschaften und anderswo, Working Paper; Institute for Organization and Administrative Science, University of Zurich; Online im Internet unter http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/publikationen/2005_casestudies.pdf (31. Juli 2010).

LUHMANN, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation : kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?; Opladen : Westdt. Verlag.

LUHMANN, Niklas (1993): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M..

LUHMANN, Niklas (2008): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Vs Verlag für Sozialwissenschaften; 3. Auflage.

M

MADERTHANER, Rainer (2008): Psychologie, Wien, Facultas, WUV.

MÄRKER, Oliver (2005): Online-Mediation als Instrument für eine nachhaltige Stadt- und Regionalplanung – eine qualitative Untersuchung zur internen und externen Relevanz online-mediierter Verfahren, Shaker-Verlag, Aachen.

MARSHALL, Clemens (2002–2007): The Art of Complex Problem Solving, <http://www.idiagram.com>, September 2009.

MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50.

MAURER, Jakob (2007): Von Denkmustern der Raumplanung, Vortrag anlässlich der Doktorandenwoche ETHZ.

MAURER, Jakob (2009): Zur Entstehung und zum Umfeld des „Wiener Modelles“, in: VOIGT, Andreas (2010): „Wiener Modell. Internationales Doktorandenkolleg Forschungslabor Raum. Curriculum 2007–2010. [=IFOER E2804_8, CD 1].

MAYER, Amelie-Theres, SCHWEHR, Peter, BÜRGIN, Matthias (2011): Nachhaltige Quartiersentwicklung im Fokus flexibler Strukturen, Zürich, vdf Hochschulverl., Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP); S. 4.

MAYERHOFER, Rainer, WALCHHOFER, Hans Peter, VOIGT, Andreas, LINZER, Helena (2008): Ressourceneffiziente Bebauungsstrukturen und Stadtgestalt; Wohnbauforschung, Projekt F 1475, Örtliche Raumplanung, TU Wien.

MATURANA, Humberto R., VARELA, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens; 1. Aufl., Bern, Wien [u. a.], Scherz.

MEADOWS, Dennis L., MEADOWS, Donella H., RANDERS, Jørgen (1972): Die Grenzen des Wachstums (engl. The Limits of Growth). Bericht an den Club of Rome, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt.

MEADOWS, Donella H., MEADOWS, Dennis L., RANDERS, Jørgen (1993): Die neuen Grenzen des Wachstums, die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen; aus dem Amerikan. von Hans-Dieter Heck.; 7. Aufl.; Stuttgart; Dt. Verl.-Anst.

MINTZBERG, Henry (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy; in: California Management Review; 30. Jahrg. Nr. 1, S. 11–24.

MINX, Eckard, PRESSLER, Harald, JÄRISCH, Burkhard (2002): Wie sieht ein Elefant aus?: in: Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Was kommt nach der Informationsgesellschaft?, Gütersloh, Verl. Bertelsmann-Stiftung, S. 20–39.

MÖLLER, Erik (2004): Die heimliche Medienrevolution – Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern, Telepolis.

N

NIETZSCHE, Friedrich (1886): Jenseits von Gut und Böse. Vorspiel einer Philosophie der Zukunft, Druck und Verlag von C. G. Naumann, Leipzig.

O

OVINK, Henk WJ (2010): Foreword in: HAJER, Maarten, GRIJZEN, Jantine, KLOOSTER, Susan van (2010): „Sterke verhalen / Strong Stories – How the Dutch are reinventing spatial planning“; Design and Politics #3; 010 Publishers, Rotterdam, S. 4 f.

OWEN, H. (2001): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis; Stuttgart.

P

POLANYI, Michael (1966): The tacit dimension. Garden City, Doubleday.

POPPER, Karl R. (1984): Auf der Suche nach einer besseren Welt: Vorträge und Aufsätze aus dreißig Jahren; München, Zürich, Piper.

POPPER, Karl R. (2008): Alles Leben ist Problemlösen: über Erkenntnis, Geschichte und Politik. 11. Aufl.. München [u. a.], Piper.

Q

QUARTIERSMANAGEMENT BERLIN (2012): Berliner Quartiersmanagement, <http://www.quartiersmanagement-berlin.de>, Februar 2012.

R

RICHERS, Hille (2003): Aktivierende Befragung; in: LEY, Astrid, WEITZ, Ludwig [Hrsg.]: Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch, Bonn, S. 60–63.

RITTEL, H. (1970): Der Planungsprozess als iterativer Vorgang von Varietätserzeugung und Varietätseinschränkung; in: Institut für Grundlagen der Modernen Architektur [Hrsg.] 1970: Arbeitsberichte zur Planungsmethodik 4, S. 17–31.

RITTEL, H. (1972): On the Planning Crisis: Systems Analysis of the „First and Second Generations“; in Bedrifts-ökonomer, No. 8; S. 390–396.

RITTEL, H. (1992): Planen, Entwerfen, Design. Kohlhammer, Stuttgart.

RITTEL, H.; WEBBER, M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning, Policy Science 4.

ROGERS, Carl R. (1969): Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität. Kösel-Verlag, München, Original: Freedom to learn. Merrill.

ROO, Gert de, SILVA, Elisabeth [Hrsg.] (2010): A planner’s encounter with complexity, Farnham [u.a.], Ashgate.

ROTH, Gerhard (1998): Das Gehirn weiß wenig von der Wirklichkeit, in: Hirnforschung, <http://www.wissenschaft.de>, 01.10.1998.

ROTH, Gerhard (2003): Warum sind Lehren und Lernen so schwierig?, Vortrag Bremen 20. Juni 2002, Version vom 14.6.2003.

S

SCHEUVENS, Rudolf (2010): Vortrag im Rahmen der Lehrveranstaltung Modul 2: Städtebau, Stadtgestaltung und Freiraumplanung, TU Wien.

SCHEUVENS, Rudolf, TSCHIRK, Werner, KRASSNITZER, Philip (2010): Planung als Prozess. Gestaltung dialogorientierter Planungs- und Umsetzungsprozesse [= Werkstattbericht Nr. 109]; MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien.

SCHNUR, Olaf (2008): Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, VS Verlag.

SCHOLL, Bernd (1995): Aktionsplanung – zur Behandlung komplexer Schwerpunktaufgaben in der Raumplanung, Berichte zur Orts-, Regional- und Landesplanung, Band 98.

SCHOLL, Bernd (2005): Strategische Planung; in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL); S. 1122-1129.

SCHOLL, Bernd et al. (2007): Internationales Doktorandenkolleg Forschungslabor Raum, Curriculum 2007–2010, Perspektiven zur räumlichen Entwicklung Europäischer Metropolregionen; Informationsbroschüre zum Kolleg, ETH Zürich.

SCHÖNWANDT, Walter (1986): Denkfallen beim Planen in: Bauwelt-Fundamente Nr. 74, Vieweg, Braunschweig [u. a.].

SCHÖNWANDT, Walter (1999): Grundriss einer Planungstheorie der „dritten Generation“, in: DISP 136/137, ETH Zürich, S. 25–35.

SCHÖNWANDT, Walter (2000): Grundriss einer Planungstheorie der „dritten Generation“, in: IFOER E268-3, VOIGT, A.; WALCHHOFFER H. P. [Hrsg.], Wien, S. 3–31.

SCHÖNWANDT, Walter, VOIGT, Andreas (2005): Planungsansatz; in: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2005): Handwörterbuch der Raumordnung, 4., neu bearbeitete Auflage, Hannover, 769–776.

SCHÖNWANDT, Walter, JUNG, Wolfgang (2007): „Problems first“ – eine Sichtweise von Planung auf Flächenmanagement, in: SCHRENK, Manfred, POPOVICH, Vasily V., BENEDIKT, Josef [Hrsg.]: REAL CORP 007 Proceedings/Tagungsband, Wien, 20.–23. Mai 2007, www.corp.at.

SCHÖNWANDT, Walter (2008): Doktorandenwoche Universität Stuttgart, Baustein „Begriffe“, 03.03.2008.

SCHÖNWANDT, Walter (2009): Doktorandenwoche ETHZ, 04.11.2009.

SCHÖNWANDT, Walter, JUNG, Wolfgang, JACOBI, Juri, BADER, Johannes (2009): Flächenmanagement durch innovative Regionalplanung, Ergebnisbericht des REFINA-Forschungsprojekts FLAIR, Dortmund, Rohn.

SCHÖNWANDT, Walter et al. (2011): Die Kunst des Problemlösens – Entwicklung und Evaluation eines Trainings im Lösen komplexer Planungsprobleme; in: disP 185 – 2/2011.

SCHÖNWANDT, Walter (2012): Neun Ebenen wissenschaftlichen Arbeitens in der Planung; in: Publikation zum Internationalen Doktorandenkolleg „Forschungslabor Raum“ (2012, in print).

SCHÖNWANDT, Walter, VOIGT, Andreas (2012): Embedding Education in „Strategic Planning“ in Planning

Curricula. Paper for presentation at the HESP Symposia, Zurich, Switzerland 2009 ff., 21.01.2012.

SCHUMPETER, Joseph (1942): Capitalism, socialism and democracy. Harper, New York/London 1942; dt.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 1950.

SCHWARZ-ÖSTERREICHER, Uta (2003): Stadtteilforen - Der Stadtteil als Bezugsgröße für einen neuen Umgang mit der Stadt; in: Ley, Astrid, Weitz, Ludwig [Hrsg.]: Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch, Bonn, 255–263.

SEGGERN, Hille von et al. (2008): Creating knowledge – Innovationsstrategien im Entwerfen urbaner Landschaften; Studio Urbane Landschaften, jovis; Berlin.

SHIRKY, Clay (2008a): Here comes everybody – the power of organizing without organizations, New York, The Penguin Press.

SHIRKY, Clay (2008b): Institutions vs. Collaboration, TED Talks, Posted Jul 2008; <http://www.ted.com>, Okt. 2011.

SIEVERTS, Thomas (1985): „Die Rolle des ausländischen Stadtplaners in einem mehrjährigen, komplexen Planungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesses - einige „Nachgedanken“ auf persönliche Erfahrungen“; in: FREISITZER, Kurt, MAURER, Jakob [Hrsg.] (1985): Das Wiener Modell – Erfahrungen mit innovativer Stadtplanung; empirische Befunde aus einem Großprojekt, Compress-Verl., Wien, S. 132–136.

SIEVERTS, Thomas (2010): „Der Entwurf des Planungsprozesses ist eine Kunst“; in: SCHEUVENS, Rudolf, TSCHIRK, Werner, KRASSNITZER, Philip (2009): Planung als Prozess; S. 17.

SIGNER, Rolf (1994): Argumentieren in der Raumplanung, Diss. ETH Nr. 10756, Zürich.

SMITH, E. R., MACKIE, D. M. (2000): Social Psychology. Psychology Press, 2. Auflage.

STADT WIEN (2008): Projekthandbuch der Stadt Wien, interner Arbeitsbehelf.

STADT WIEN (2010): Die Donauinsel, <http://www.wien.gv.at>, Oktober 2010.

STANGL, Werner (2011): Die kognitiven Lerntheorien, Online: arbeitsblaetter.stangl-taller.at, September 2011.

STEIN, Ursula (2006): Lernende Stadtregion – Verständigungsprozesse über Zwischenstadt, Wuppertal, Müller + Busmann, Reihe: Zwischenstadt; Band 9.

STEP 05 (2005): Stadtentwicklungsplan 2005 für Wien [Hrsg.: Stadtentwicklung Wien; Red. Bearb.: Kurt Mittringer et al.], Wien.

STREICH, Bernd (2005): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft, ein Handbuch, 1. Aufl., Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwissenschaften.

STROHMEIER, Klaus Peter (1983): Quartier und soziale Netzwerke: Grundlagen einer sozialen Ökologie der Familie, Frankfurt am Main.

T

THALGOTT, Christiane (1994): Messestadt Riem: Chancen für eine ökologische Siedlingsentwicklung?; in: Bayern Zement [Hrsg.] (1994): Messestadt München-Riem: Bauen für Generationen, München, S. 49–50.

TSCHIRK, Werner (2008): Raumplanung neu kommunizieren – kooperative Planungsmodelle und Netzwerkbildung, VDM-Verl. Müller, Saarbrücken.

TSCHIRK, Werner (2009): Nichtwissen in der Raumplanung – Prinzipien für den Umgang mit komplexen Problemen, in: WIESHOFER, Isabel [Hrsg.]: REGIO@Positionen der Forschung zum regionalen Raum, Band 12, Institut für räumliche Interaktion und Simulation (IRIS), Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien.

TU DORTMUND (2009): Studienführer M.Sc. Raumplanung, Dortmund.

U

UEXKÜLL, Jakob Johann von (1928/1973): Theoretische Biologie, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1. Auflage 1928.

UBA UmweltBundesAmt (2004): Hintergrundpapier: Flächenverbrauch, ein Umweltproblem mit wirtschaftlichen Folgen, Berlin, Juli 2004.

UNDP (2009): Human Development Report: Human development index 2007 and its components (<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009>).

UNITED NATIONS (2010): World Urbanization Prospects: the 2009 Revision; United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division; New York; March 2010.

V

VESTER, Frederic (1999): Die Kunst, vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, DVA, Stuttgart.

VESTER, Frederic (2002): Unsere Welt – ein vernetztes System, dtv, München.

VOIGT, Andreas (2005): Raumbezogene Simulation und örtliche Raumplanung – Wege zu einem (stadt-)raumbezogenen Qualitätsmanagement, Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien.

VOIGT, Andreas (2010): „Wiener Modell. Internationales Doktorandenkolleg Forschungslabor Raum. Curriculum 2007–2010. [= IFOER E2804_8, CD 1]“; in: „IFOER Schriftenreihe“, Buchreihen-Herausgeber: A. VOIGT, H. P. WALCHHOFER; herausgegeben von: Fachbereich Örtliche Raumplanung; Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien.

VOIGT, Andreas (2011): Stadtraum-Simulationslabor TU Wien [SRL:SIM]; in: Stadt:Gestalten; Beitrag zur Fest-

schrift zu Ehren von Dekan Univ.Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dr. Dr. h.c. Klaus Semsroth, November 2011.

W

WACHTEN, Kunibert (2009): Perspektiven großer Projekte; in: DALTRUP, Engelbert Lütke, ZLONICKY, Peter [Hrsg.] (2009): Große Projekte in Deutschen Städten: Stadtentwicklung 1990–2010; Berlin, Jovis, S. 173–175.

WALLAS, Graham (1926): The art of thought, Harcourt Brace, New York.

WATZLAWICK, Paul [Hrsg.] (1981): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper-Verl., München.

WATZLAWICK, Paul (1987): Wenn die Lösung das Problem ist. Vortrag im Evangelischen Bildungswerk Hospitalhof Stuttgart, 3. Sat.

WEICK, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

WERNER, Julia (2008): Ideen – woher nehmen? Entwurfslehre am Studio Urbane Landschaften; in: SEGERN, Hille von et al. (2008): Creating knowledge: Innovationsstrategien im Entwerfen urbaner Landschaften; Studio Urbane Landschaften, Jovis, Berlin, S. 290–317.

WIECHMANN, T., HUTTER, G. (2008): Die Planung des Unplanbaren. Was kann die Raumplanung von der Strategieforschung lernen?; in: HAMEDINGER, A., FREY, O., DANGSCHAT, J. S., BREITFUSS, A. [Hrsg.]: Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat; Wiesbaden, S. 14–33.

WIEGAND, Jürgen (2005): Handbuch Planungserfolg – Methoden, Zusammenarbeit und Management als integraler Prozess; vdf, Hochschulverl.-AG an d. ETH Zürich.

WIKIPEDIA (2010): Phasen des kreativen Prozesses, http://de.wikipedia.org/wiki/Phasen_des_kreativen_Prozesses, Oktober 2010.

WÜST, Jürgen (2003): Runder Tisch; in: LEY, Astrid, WEITZ, Ludwig [Hrsg.]: Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch, Bonn, S. 249–253.

WWE, Global Footprint Network (2010): Living Planet Report 2010. Biodiversität, Biokapazität und Entwicklung, Gland, Schweiz.

Y

YIN, Robert K. (2009): Case Study Research. Design and Methods (Applied Social Research Methods Series, Band 5). 3. Auflage, Sage, Thousand Oaks u. a.

Fallbeispiele

Zürich-West

EBERHARD, Franz, LÜSCHER, Regula [Hrsg.] (2007): Zürich baut – konzeptioneller Städtebau = Building Zurich: conceptual urbanism; Verf. von Angelus EISINGER, Iris REUTHER, Basel, Birkhäuser.

LÜSCHER GMÜR, Regula (2000): Referat anlässlich der Eröffnung des Infolab am 13. Juni 2000.

STADT ZÜRICH (1999): Kooperative Entwicklungsplanung Zürich-West, Synthesebericht der Stadt Zürich und der mitwirkenden Grundeigentümer, März 1999.

STADT ZÜRICH (2000): Entwicklungskonzept Zürich-West, Kooperative Gebietsentwicklung, Hochbaudepartement der Stadt Zürich, Amt für Städtebau, Juni 2000.

STADT ZÜRICH (2004): Entwicklungsplanung Zürich-West, Materialien zum Planungsprozess, 1996–2001; Hochbaudepartement der Stadt Zürich, Amt für Städtebau, Dezember 2004.

STADT ZÜRICH (2009): Zürich-West, Bericht Entwicklungsgebiete Stadt Zürich, Nr. 10, August 2009.

STADT ZÜRICH (2010): Zahlen & Fakten zu Zürich-West, Hochbaudepartement der Stadt Zürich, http://www.stadt-zuerich.ch/hbd/de/index/entwicklungsgebiete/zuerich_west/zahlen_und_fakten.html, Juni 2010.

Messestadt Riem München

MRG (2011): MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH, <http://www.messestadt-riem.info>.

BAYERN ZEMENT [Hrsg.] (1994): Messestadt München-Riem – Bauen für Generationen; Eine Dokumentation der ersten Preise der Wettbewerbe 1991-1993 sowie des Forums Zukunft Bauen vom November 1993; München.

THALGOTT, Christiane (1994): Messestadt Riem: Chancen für eine ökologische Siedlungsentwicklung?; in: Bayern Zement [Hrsg.] (1994): Messestadt München-

Riem – Bauen für Generationen, München, S. 49–50.

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN (1995): Messestadt Riem München, Ökologische Bausteine Messestadt-Riem, Teil 1 Stadtplanung, München.

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN (1998): Messestadt Riem, Ökologische Bausteine, Teil 2 Gebäude und Freiraum, München.

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN (2004): Evaluierung Messestadt Riem – Nachhaltige Stadtentwicklung in München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung, München.

LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN (2009): Messestadt Riem – Vom Flugfeld zum neuen Stadtteil – eine Zwischenbilanz, Referat für Stadtplanung und Bauordnung, München.

WILHELM, Johann (2011): Expertengespräch vom 14.3.2011, Referat für Stadtplanung und Bauordnung, München.

Seestadt Aspern Wien

GEHL ARCHITECTS (2009): aspern – Die Seestadt Wiens – Partitur des öffentlichen Raums; [= Werkstattbericht Nr. 103]; Wien 3420 AG, MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung [Hrsg.], Wien.

SCHEUVENS, Rudolf (2010): Qualitätssicherung als kooperativer Lernprozess, Bewährtes hinterfragen und Neues erproben; in: Wien 3420 AG, Stadt Wien (2010): Vision + Wirklichkeit, Die Instrumente des Städtebaus; [= Werkstattbericht Nr. 108]; Wien 3420 AG, MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung [Hrsg.], Wien, S. 120–121.

SCHÖNFELD, Manfred (2010): „Die Gründe, warum das ehemalige Flugfeld Aspern in 20 Jahren so aussehen soll“, Vortrag im Rahmen der Gesprächsreihe zur Seestadt Aspern der Lehrveranstaltung „Städtebauliche Bewertungspraxis“ der TU Wien, Wohnfonds_Wien, 21.4.2010.

STADT WIEN (2005): Stadtentwicklungsplan 2005 für

Wien [Hrsg.: Stadtentwicklung Wien; Red. Bearb.: Kurt Mittringer et al.], Wien.

STADT WIEN (2007): MASTERPLAN FLUGFELD ASPERN Pläne und Ergebnisbroschüre, MA 21B – Stadtteilplanung und Flächennutzung, Zielgebietskoordination U2 Donaustadt/Flugfeld Aspern.

WIEN 3420 AG, Stadt Wien (2010): Vision + Wirklichkeit, Die Instrumente des Städtebaus; [= Werkstattbericht Nr. 108]; Wien 3420 AG, MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung [Hrsg.], Wien.

WIEN 3420 AG (2010): aspern – Die Seestadt Wiens – Die Stadt + Die Marke, Wien, Juli 2010.

WIEN 3420 AG (2011a): <http://www.wien3420.at>, Internet, April 2011.

WIEN 3420 AG (2011b): <http://www.aspern-seestadt.at>, Internet, April 2011.

Kabelwerk Wien Meidling

BUCHNER, Herbert (2009): Gesprächsprotokoll Interview Kabelwerk, Stadt Wien, MA 21B, 27. Juli 2009.

LAINER, Rüdiger (1997): Millenniumsworkshop, Die konkrete Utopie – Strukturelemente der Stadt, Arbeitsbericht im Auftrag der MA 21B, Stadt Wien, April 1997.

PAMER, Volkmar, SEETHALER, Christian (2007): Kabelwerk: Genese eines Stadtteils, Paper zur REAL CORP 007, Wien, 20.–23. Mai 2007.

STADT WIEN (2004): Kabelwerk – Entwurfsprozess als Modell; der Stand der Dinge [Konzeption, Red. Herbert Buchner, Rudolf Kohoutek, Volkmar Pamer], Wien, Stadtentwicklung Wien MA 21B.

WIENHOLDING (2007): Neue Impulse für das Kabelwerk: Wiens Musterwohnsiedlung begrüßt den 500sten Mieter, <http://www.wienerholding.at>, 04.07.2007.

HafenCity Hamburg

GHS Gesellschaft für Hafen- und Siedlungsentwicklung mbH [Hrsg.] (1999a): Masterplankonzeption – Ent-

wicklung einer neuen Stadt mitten in Hamburg, Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 2, Hamburg.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Siedlungsentwicklung mbH [Hrsg.] (1999b): Städtebaulicher Wettbewerb – Das Ergebnis, Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 3, Hamburg.

GHS Gesellschaft für Hafen- und Siedlungsentwicklung mbH [Hrsg.] (2000): HafenCity Hamburg der Masterplan, Reihe Arbeitshefte zur HafenCity Nr. 4, Hamburg.

HAFENCITY HAMBURG GmbH (2009): Vom Werden einer Stadt – HafenCity Hamburg, 2., vollst. überarb. Ausg., Hamburg.

HAFENCITY HAMBURG GmbH (2011a): HafenCity in Daten und Fakten – Die wichtigsten Daten und Fakten über das größte innerstädtische Entwicklungsprojekt Europas, <http://www.hafencity.com>, März 2011.

HAFENCITY HAMBURG GmbH (2011b): HafenCity – die Genese einer Idee, <http://www.hafencity.com>, Juni 2011.

HAFENCITY HAMBURG GmbH (2011c): Chronik der HafenCity, <http://www.hafencity.com>, Juni 2011.

HAFENCITY HAMBURG GmbH (2011d): Stadtentwicklung aus einer Hand: die HafenCity Hamburg GmbH, <http://www.hafencity.com>, Juni 2011.

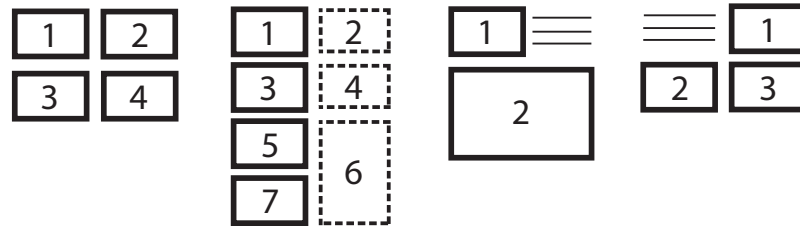
HAFENCITY HAMBURG GmbH (2011d): Glossar – Anhandgabe, <http://www.hafencity.com>, Juni 2011.

HAFENCITYNEWS (2008): Mieten und kaufen in der HafenCity, <http://www.hafencitynews.de>, Artikel vom 23. November 2008.

KRÜGER, Thomas (2009): HafenCity Hamburg – ein Modell für moderne Stadtentwicklung?, Zeitschrift: RaumPlanung, ISSN 0176-7534, Nr. 146, S. 193–198.

WALTER, Jörn (2010): Wege zu einem urbanen Stadtquartier: HafenCity Hamburg; in: ZLONICKY, Peter, DALTRUP, Lütke [Hrsg.]: Große Projekte in deutschen Städten: Stadtentwicklung 1990–2010, Berlin, Jovis, 2009, S. 43–47.

A.2 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS



Die Nummerierung der Abbildungen erfolgt von oben nach unten und von links nach rechts.

19/1	Ressourcenverbrauch und Biokapazität unseres Planeten Quelle: eigene Darstellung nach WWF u. Global Footprint Network, 2010, 7
21/1	Bevölkerungsveränderung 2002–2006 im Wiener Metropolraum Quelle: Planungsgemeinschaft Ost (PGO), Karten+Daten, Bevölkerungsveränderung 2002–2006 absolut nach Gemeinden, http://www.pgo.wien.at , abgerufen am 18. 4. 2011
23/1	Darstellung des Quartiers/Stadtteils im Vergleich zu anderen städtebaulichen Größen Quelle: eigene Darstellung nach Mayer, Schwehr, Bürgin, 2011, 29
25/1	Handlungsraum Stadtteil und Quartier Quelle: eigene Darstellung nach Feldmann, 2009, 105–123, Maslow, 1943
27/1	Von den Problemsichten zum Lösungsansatz; Quelle: eigene Darstellung
31/1	Projektorganisation Donauinsel – zweite Wettbewerbsstufe, eigene Darstellung Quelle: Freisitzer, Maurer [Hrsg.], 1985, 12
33/1	Die Donauinsel Wien; Quelle: Stadt Wien, Magistratsabteilung 45 - Wiener Gewässer, wien.at , abgerufen am 25. 11. 2010
39/1	Einfache vs. komplexe Problemstellungen Quelle: eigene Darstellung nach Marshall, 2005, http://www.idiagram.com , abgerufen am 20. 10. 2011
41/1	Wissen und Nichtwissen in komplexen Planungsaufgaben, eigene Darstellung Quelle: Scholl (in: ARL, 2011, 285)
43/1	Klassisches vs. „konstruktivistisches“ Wahrnehmen eines Problems Quelle: eigene Darstellung
45/1	Leitwerte von Systemen; Quelle: eigene Darstellung nach Bossel, 1998, 115
55/1	Lernparadigmen Quelle: eigene Darstellung nach Baumgartner, Payr, 1994, 110; Lahmer, 2000, 32; Stangl, 2011
59/1	Ebenen von wirksamer Planung; Quelle: eigene Darstellung
61/1	Wandel des Planungsverständnisses Quelle: eigene Darstellung nach Albers, Wékel, 2008, 30

63/1	Denksportaufgabe; lineares Vorgehen bei der Lösung einfacher Probleme der Kategorie richtig/falsch Quelle: unbekannt / eigene Darstellung
63/2	Grundschema Planung; Quelle: eigene Darstellung nach Schönwandt (1999, 28) nach Heidemann
65/1	Modell der strategischen Stadt- und Regionalplanung Quelle: eigene Darstellung nach Kühn, 2008, 236
67/1	Planungsrhythmus für Handlungen und Entscheidungen Quelle: eigene Darstellung nach Scholl, 1995, 147
67/2	Der dreistufige Klärungsprozess; Quelle: eigene Darstellung nach Scholl, 1995, 145
68/1	Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse; Quelle: eigene Darstellung nach Scholl, 1995, 140
71/1	Idealtypisches funktionales Abfolgeschema; Quelle: Beck, Fisch, 2005, 6; 2009, 13
73/1	Stab-/Linienorganisation; Quelle: eigene Darstellung nach Scholl 1995, 46
73/2	Matrixorganisation; Quelle: eigene Darstellung nach Scholl 1995, 47
73/3	Ad-hoc-Organisation; Quelle: eigene Darstellung nach Scholl 1995, 49
85/1	Luftaufnahme Zürich-West; Quelle: Stadt Zürich, http://www.stadt-zuerich.ch/zuerich-west , abgerufen am 22. 10. 2011, Foto: Desair AG
85/2	Übersichtsplan Zürich-West; Quelle: Stadt Zürich, Stand März 2012
87/1	Organisationsstruktur 1. Phase; Quelle: Stadt Zürich, 1999, 7
87/2	Organisationsstruktur 2. Phase; Quelle: Stadt Zürich, 2004, 40
89/1	Prinzipiskizze zum Entwicklungskonzept Zürich-West; Quelle: Stadt Zürich, 1999, 15
89/2	Ablauforganisation der kooperativen Entwicklungsplanung Zürich-West Quelle: eigene Darstellung
91/1	Freiraumkonzept zum Entwicklungskonzept; Quelle: Stadt Zürich, 2000, 8
91/2	Städtebauliche Prinzipien aus dem Entwicklungskonzept; Quelle: Stadt Zürich, 2000, 4–6
93/1	Luftbild Messestadt Riem Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat, http://www.muenchen.de , Messestadt Riem, Luftbild 2009, abgerufen am 21. 3. 2011
93/2	Konzeptplan Messestadt Riem Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat, http://www.muenchen.de , Messestadt Riem, Konzeptplan_Riem_2009_A3, abgerufen am 21. 3. 2011
95/1-7	Die Messestadt Riem; Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat, 2009; MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH

97/1	Organigramm Messestadt Riem Quelle: eigene Darstellung nach unveröffentlichtem Konzeptpapier, Projektgruppe Messestadt Riem
99/1	Städtebauliches Gesamtkonzept Messestadt Riem Quelle: Landeshauptstadt München, MRG Maßnahmeträger München-Riem GmbH, http://www.messestadt-riem.info , abgerufen am 21. 3. 2011
99/2	Ablauforganisation Messestadt Riem, eigene Darstellung Quelle: Landeshauptstadt München, 2011; Bayern Zement, 1994, 6–8
101/1	Vergleich teamorientierte/konventionelle Planung Quelle: Landeshauptstadt München, 1998, 10
103/1	Nutzungen Seestadt Aspern; Quelle: Wien 3420 AG, Stand: 19. 8. 2009; http://www.aspern-seestadt.at , aspern Visualisierungen, Fotos, Pläne; abgerufen am 13. 10. 2011
105/1	Das Flugfeld Aspern heute, Luftbild von Nordwesten; Quelle: Wien 3420 AG, Foto: LBS Redl
105/2	Modellfoto des Masterplans von Südwesten; Quelle: Stadt Wien, 2007, 31
107/1	Organigramm Qualitätssicherung; Quelle: Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 114
107/2	Organisationsstruktur der Planungsorganisation „Seestadt Aspern“ Quelle: eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 64
109/1	Die Genese einer Stadt; Quelle: Stadt Wien, 2007
111/1	Drei Strategien für den öffentlichen Raum Quelle: Gehl Architects, 2009, 22
111/2	Ablauforganisation Seestadt Aspern Quelle: eigene Darstellung nach Gehl Architects, 2009, 122 f.; Stadt Wien, 2007, 10–12
113/1	Das System der Instrumente zur Baukörperregulierung Quelle: Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 86
113/2	„Leitplan“ für Baukörperwettbewerbe mit öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Festlegungen; Quelle: Wien 3420 AG, Stadt Wien, 2010, 88
115/1	Zukunftsvision: Öffentlicher Raum im Wohnquartier; Quelle: Wien 3420 AG, © schreinerkastler
115/2	Zukunftsvision: Seepromenade; Quelle: Wien 3420 AG, © schreinerkastler
117/1	Luftbild mit Illustration der HafenCity; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, http://www.presse.hafencity.com , Stand Februar 2012
117/2	Luftbild und Quartiere; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, http://www.presse.hafencity.com , Stand September 2010
119/1	Organisationsstruktur der Planungsorganisation „HafenCity Hamburg“ Quelle: eigene Darstellung

119/2	Die wichtigsten Entwicklungsschritte der HafenCity; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, 2009, 129
121/1	Entwicklungsstudie Prof. Volkwin Marg 1997; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, 2009, 55
121/2	Gesamtmodell des Siegerprojekts, Städtebaulicher Wettbewerb, HafenCity von Westen gesehen Quelle: GHS, 1999b, 6 f.
123/1	Oben: Masterplan 2000; unten: Masterplan 2010 (östliche HafenCity), Stand März 2011, Quelle: Hafen-City Hamburg GmbH, http://www.presse.hafencity.com
125/1	Luftbild Westteil HafenCity; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, Foto: Fotofrizz, http://www.presse.hafencity.com , abgerufen am 5. 6. 2010
125/2	Marco-Polo-Terrassen in der HafenCity; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, Foto: T. Kraus, http://www.presse.hafencity.com , abgerufen am 27. 8. 2008
127/1	Luftaufnahme Kabelwerk Wien Meidling von Südosten; Quelle: Stadt Wien, © Wien-Media, 2007
127/2	Luftaufnahme Kabelwerk Wien Meidling von Nordosten; Foto: Volkmar Pamer
129/1	Organisationsstruktur der Planungsorganisation „Kabelwerk“ Quelle: eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 64
129/2	Organigramm Gebietsmanagement; Quelle: eigene Darstellung nach Stadt Wien, 2004, 111
131/1	Planungsprozess Kabelwerk Meidling; Quelle: Stadt Wien, 2004, 63
133/1	Siegerprojekt des städtebaulichen Ideenwettbewerbs von dyn@mosphäre Quelle: Stadt Wien, 2004, 51
134/1	Variables Baumassenmodell; Quelle: Stadt Wien, 2004
135/1	Leitkonzept mit Freiraum und bebaubaren Feldern Quelle: Stadt Wien, 2004, 91
137/1	Einrichtungen im Kabelwerk Meidling; Quelle: bearbeitete Darstellung nach Stadt Wien, 2004, 123
137/2	Beschlossener Flächenwidmungs- und Bebauungsplan (Ausschnitt) Quelle: Stadt Wien, 2004, 107
143/1	Programm im Wintersemester 2010/11; Quelle: eigene Darstellung
145/1	13 Zielgebiete der Stadt Wien Quelle: Stadt Wien, 2010, Zielgebetsborschüre Liesing-Mitte
146/1-8	Projektgebiet und Umfeld „In der Wiesen“; Fotos: Theresa Schütz
147/1	Abgrenzung des Planungsgebiets „In der Wiesen“; Quelle: Stadt Wien, Bildnr. 2703, © 2010 BEV
149/1-4	Fotos von der ersten Projektwerkstatt und von Exkursion in den Wohnpark Alt Erlaa Fotos: Werner Tschirk
150/1-4	Auszüge aus den Konzeptmappen Modul 2; unveröffentlicht

151/1-4	Auszüge aus den Konzeptmappen Modul 2; unveröffentlicht
153/1-4	Arbeiten an den Konzepten und Modellen; Fotos aus der zweiten Projektwerkstatt; Fotos: Werner Tschirk
154/1-8	Auszüge aus der Abgabe Modul 2 der Gruppe „Open“ Quelle: Dutkowski, et al., 2011, GreenCity In der Wiesen – Open; unveröffentlicht
155/1	Leitbild aus der Abgabe Modul 2 der Gruppe „Open“ Quelle: Dutkowski, et al., 2011, GreenCity In der Wiesen – Open; unveröffentlicht
156/1-2	Auszüge aus der Abgabe Modul 2 der Gruppe „Städtebauer“ Quelle: Beitzl, et al., 2011, Städtebauer, Urbane Landwirtschaft in Erlaa, unveröffentlicht
157/1-2	Auszüge aus der Abgabe Modul 2 der Gruppe „Städtebauer“ Quelle: Beitzl, et al., 2011, Städtebauer, Urbane Landwirtschaft in Erlaa, unveröffentlicht
161/1	Entwerfen als iterativer Prozess (links: Zusammenführung von Intuition und Rationalität, rechts: Skizze zum „tatsächlichen“ Ablauf); Quelle: Seggern, 2008, 232 f.
165/1	Berücksichtigung von „Content“, „Communication“ und „Usability“; Quelle: eigene Darstellung
165/2	Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit in Entwurfsaufgaben; Quelle: eigene Darstellung
171/1	Lernparadigmen als Planungsansätze Quelle: eigene Darstellung nach Baumgartner, Payr, 1994, 101–108
173/1	Fortschreibung des Planungsverständnisses anhand der Systematik nach Albers, Wékel, 2008, 30 Quelle: eigene Darstellung
175/1	„Cloud-Planning“ – kollaboratives „Herstellen von Anleitungen“ in „dynamischen“ Wissensplattformen Quelle: eigene Darstellung
177/1	Links: Star-Model der Organisationsgestaltung; Quelle: Galbraith, 2002, 2 Rechts: Modell zur Beschreibung und Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen; Quelle: Beck, Fisch, 2009, 15
177/2	Elemente einer „dynamischen“ Wissensplattform in einer Systemumwelt; Quelle: eigene Darstellung
179/1	InfoCenter zur HafenCity-Entwicklung in Hamburg; Quelle: HafenCity Hamburg GmbH, Foto: D. Reipka, http://www.presse.hafencity.com , abgerufen am 13. 10. 2009
181/1	Gute „Produkte“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung; Quelle: eigene Darstellung
185/1	Ebenen der „Wissensplattform“; Quelle: eigene Darstellung
185/2	Prototypische Organisationsstruktur einer „dynamischen Wissensplattform“ in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung; Quelle: eigene Darstellung
191/1	Aspekte zur Auswahl von Personen für das Kernteam Quelle: Wiegand, 2005, 78–81

193/1	Fortschreitender Wissensgenerierungs- bzw. Lernprozess; Quelle: eigene Darstellung.
195/1	Partizipationsmethoden; Quelle: Feldmann, 2009, 399 f.; Renner, 2007, 9 f.; buergergesellschaft.de, abgerufen am 25. 10. 2010
197/1	Auswahlkriterien für Verfahren; Quelle: Stadt Wien, 2008, 102 f.
199/1	Planungs- und Erneuerungszyklen auf mehreren räumlichen Ebenen Quelle: eigene Darstellung im Gespräch mit Voigt (November 2011)
201/1	Vision dreier Planungsprozesse Quelle: nyme.org, „Digital Sensation“ by Scott Wollschleger, abgerufen am 29. 10. 2011
201/2	Phasen und Meilensteine des Planungsprozesses; eigene Darstellung
203/1	Beeinflussbarkeit der Ziele in Abhängigkeit des Fortschrittes des Planungsprozesses Quelle: eigene Darstellung nach Stadtentwicklung Wien, 2008, 17
207/1	Das Partizipationsparadoxon, Quelle: eigene Darstellung nach Stiftung Mitarbeit, buergergesellschaft.de, abgerufen am 25. 10. 2010
207/2	Mögliche Inhalte eines städtebaulichen Rahmenplans Quelle: eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 40
209/1	Vertiefung zum Thema „Öffentlicher Raum“ Seestadt Aspern, Wien Quelle: Gehl Architects, 2009, 23
209/2	Mögliche Inhalte des Umsetzungsplans/der Umsetzungsstrategie Quelle: eigene Darstellung nach Scheuven, Tschirk, Krassnitzer, 2010, 44
213/1	Ushahidi.com; Quelle: bearbeiteter Screenshot von http://legacy.ushahidi.com , abgerufen am 10. 03. 2012
219/1	Kohlenstoffintensität heute und wie für das Ziel von 450 ppm erforderlich, Quelle: Jackson, 2011, 93
219/2	Korrelation zwischen Human Development Index (HDI) und Ökologischem Fußabdruck, Quelle: UNDP 2009; WWF, Global Footprint Network, 2010, 73
221/1	Übersicht über Kriterien und Prinzipien der Prozessgestaltung; Quelle: eigene Darstellung
253/1	Team des Internationale Doktorandenkollegs „Forschungslabor Raum“ 2007–2011 Foto: Tobias Kramer, Freising, März 2011

A.3 | DEFINITION VON SCHLÜSSELBEGRIFFEN

Aufbauorganisation/Ablauforganisation

Unter Aufbauorganisation wird die Struktur der Planungsorganisation mit der Ausformung der Arbeits-, Lenkungs- und Beteiligungsebene, deren Akteure und Stakeholder verstanden. Sie regelt die Interaktion und das Zusammenspiel zwischen den beteiligten Akteuren und Gruppen. Unter Ablauforganisation wird der Verlauf des Planungsprozesses verstanden, in dem Methoden, Werkzeuge und Instrumente zum Einsatz kommen (vgl. Kapitel 5.3 „Aufbauorganisation; organisatorische Aspekte“ und 5.4 „Ablauforganisation; prozessuale Aspekte“).

Aufgabentypen von Planung

Scholl (1995, 32–37) differenziert drei Aufgabentypen, mit denen PlanerInnen konfrontiert werden können:

„Routineaufgaben“, „Projektaufgaben“ und „Schwerpunktaufgaben“. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist dabei die Komplexität der Aufgabe bzw. des zugrundeliegenden Problems.

Von „Routineaufgaben“ wird gesprochen, wenn wiederkehrende Aufgaben durch vorher durchdachte und dann einmal eingerichtete Arbeitsprozesse und Organisationen erledigt werden können. „Projektaufgaben“ sind im Gegensatz zu Routineaufgaben einmalig. Sie sind zeitlich begrenzt und es besteht eine ungefähre Vorstellung vom Ergebnis. Nimmt das Maß der Komplexität weiter zu oder handelt es sich um umfassende raumbedeutsame Aufgaben, bei denen nicht klar ist, mit welchen Projekten sie gelöst werden können, dann spricht man von „Schwerpunktaufgaben“ (vgl. Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“).

Autopoiesis

Autopoiesis ist der Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems. Autopoietische Systeme (beispielsweise Menschen) sind rekursiv organisiert. D. h. es gibt keine beobachterunabhängige Sichtweise. Somit gibt es auch keine Trennung zwischen Erzeuger und

Erzeugnis. Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar. „Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun“ (Maturana, Varela, 1987, 31 f., 56).

Cloud-Planning

Durch den inhaltlichen Beitrag an der Sache (Wissenskern) tragen Akteure (der „Planungs-“ und „Alltagswelt“) zur Lösung eines Problems bei. Der Begriff lehnt sich an den Terminus „Cloud-Computing“, der den Ansatz abstrahierter IT-Infrastrukturen beschreibt, die dynamisch an den Bedarf angepasst und über ein Netzwerk zur Verfügung gestellt werden (siehe z. B. „Google Cloud“).

Erfolg

Als „Erfolg“ bezeichnet man gemeinhin das Erreichen von gesetzten Zielen. Die Beurteilung von „Erfolg“ und „Misserfolg“ ist grundsätzlich ein methodisches Problem, weil es keine absoluten Kriterien zur Bewertung gibt. Man kann einerseits Prozesse evaluieren, indem das Erreichen der Ziele, die meist zum Beginn einer Planung definiert werden, überprüft wird. Andererseits können Kriterien aufgestellt werden, um das Ergebnis zu evaluieren. Diese Art der Bewertung beinhaltet jedoch die Subjektivität der Festlegung der Kriterien, deren (oft) individuellen Interpretation und die Veränderung der Einschätzung über die Zeit. Zu diesem Zweck werden in der Planung Kriterien der Nachhaltigkeit herangezogen (vgl. Kapitel 5.4.4 „Das Thema ‚Erfolg‘ im Planungsprozess“).

Generation(en) von Planung

Schönwandt (1999, 25–28) spricht im Rahmen des Wandels des Planungsverständnisses des Fachgebietes der Stadt- und Raumplanung seit dem Zweiten Weltkrieg von drei „Generationen“ (vgl. Kapitel 2.5.2 „Drei Generationen von Planung“).

Komplexität/komplexes Problem

Komplexität kommt dadurch zustande, dass sehr viele Variablen miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Dies hat zur Folge, dass die Eigenschaften oder das Verhalten eines Systems nicht exakt beschrieben oder vorhergesagt werden kann. Komplexe Problemstellungen sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Nichtwissen, Intransparenz und Unsicherheiten, eine große Anzahl an beteiligten Akteuren, schwierige Entscheidungssituation (da viele Lösungsmöglichkeiten und Alternativen), viele zu berücksichtigende Faktoren bzw. Umstände, ein hohes Risiko der Fehlentscheidung und -investition sowie die Einzigartigkeit der Problemstellung.

Von „komplexen Problemen“ wird gesprochen, wenn das genaue Problem oder die möglicherweise auftretenden Probleme vielleicht noch gar nicht bekannt sind und erst definiert werden müssen. Komplexe Aufgaben sind auch immer einzigartig. D. h. es gibt keine Routinen oder erprobten Verfahren, wie der Lösungsweg aussehen könnte. Kriterien der Beurteilung fehlen (vgl. Kapitel 2.1 „Komplexität, ein bestimmendes Merkmal“).

Konversionsfläche

Als Konversion wurde ursprünglich die Umnutzung von ehemals militärisch genutzten Flächen für zivile Zwecke bezeichnet (vgl. ARL, 2005, 648). Heute findet der Begriff auch bei anderen Entwicklungsflächen (ehemals industriell, gewerblich oder verkehrlich geprägte Flächen) Anwendung. Die Umnutzung dieser Konversionsflächen stellt in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine einmalige Chance dar, Stadtentwicklung unter den Gesichtspunkten einer ressourcenschonenden und nachhaltigen Entwicklung neu zu organisieren.

Leitbild

Ein Leitbild in der räumlichen Entwicklung ist eine anschauliche, übergeordnete Zielvorstellung von einem

Raum, die von der Mehrheit der angesprochenen Menschen und Institutionen mitgetragen werden soll. Leitbilder der teilträumlichen Entwicklung sollen den Akteuren einer projekt- und umsetzungsorientierten Planung Orientierung geben und ihre Ziele aufeinander abstimmen. Ein Leitbild wird in diesem Fall als strategisches Planungsinstrument verstanden (vgl. ARL, 2005, 608–614).

Lernen/Lernprozess/lernende Planung

Aus lernpsychologischer Sicht wird Lernen als ein Prozess der Veränderung des Verhaltens, Denkens oder Fühlens aufgrund von Erfahrung oder neu gewonnenen Einsichten aufgefasst. „Lernen ist eine erfahrungsbedingte, dauerhafte, aber modifizierbare Anpassung von Wahrnehmungen, Vorstellungen, Denkprozessen, Gefühlen, Motivationen oder Verhaltensweisen an Lebensbedingungen. Diese Anpassung ist also nicht auf Ermüdung, Reifung oder andere nicht erfahrungsbedingte Prozesse zurückzuführen. Lernen ist zudem stets mit einer Funktionsveränderung neuronaler Strukturen verbunden“ (Maderthaner, 2008, 169).

Im Zusammenhang mit Planung kann darunter ein Vorgang zum Verstehen von komplexen Planungsproblemen und zum Vorbereiten von Handlungsanleitungen gesehen werden. Dabei hat Lernen mit Hinterfragen, mit Reflektieren, mit Beobachten und vor allem auch mit Kommunikation zu tun. Wirksamkeit von planerischen Maßnahmen setzt oftmals Lernen voraus. Im Rahmen des Planungsprozesses ist es wichtig, günstige „Gelegenheiten“ und eine Atmosphäre zu erzeugen, die Lernen ermöglichen (vgl. Kapitel 2.4 „Lerntheorien und die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus“).

Masterplan/Umsetzungsplan/-strategie

Der Begriff „Masterplan“ findet heute in unterschiedlicher Weise Verwendung. Daraus ergibt sich ein breit gefächertes Begriffsverständnis, sogar im deutschsprachen-

chigen Raum. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird unter dem Begriff „Masterplan“ ein umfassendes Gesamtkonzept verstanden, das sowohl die räumlich-gestalterischen Aspekte des Rahmenplans, Vertiefungen sowie Aussagen zur Umsetzung (Umsetzungsstrategie) beinhaltet. Generell wird deshalb der Begriff aus dem oben genannten Aspekt der vielfältigen Verwendung in dieser Arbeit vermieden.

Methoden

Methoden in der räumlichen Planung sind Arten des Vorgehens, mit denen (räumlich bedeutsame) Sachverhalte beschrieben, erklärt und Vorschläge zur Lösung von Problemen erarbeitet werden. Methoden können auch „nur“ Verfahrensregeln sein. (ARL, 2005, 635)

Metropolregion

Der Begriff „Metropolregion“ besitzt sowohl eine funktionale als auch eine räumliche Kategorie. Im funktionalen Sinne ist eine Metropolregion ein „Cluster“ von Einrichtungen, die großräumig wirksame Steuerungs-, Innovations- und Dienstleistungsfunktionen ausüben und insofern als Motoren der Regional- und Landesentwicklung wirken. Im räumlichen Sinn besteht eine Metropolregion aus einer oder mehreren nahe beieinander liegenden großen Städten einschließlich ihrer Umlandräume. Metropolregionen gelten als Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung. (ARL, 2005, 642; Blotvogel, 2010, 4 f.).

OpenPlanning/Offenes Planen

Der Begriff „OpenPlanning“ ist ein Kunstwort, das Analogien zum Begriff „Open-Source“ herstellen soll. Als „Open-Source“ wird eine Software-Lizenz bezeichnet, wo der Quellcode öffentlich zugänglich ist und auf diese Weise von Nutzern und Programmierern aus aller Welt weiterentwickelt werden kann (Brockhaus, 2003, 657).

Auf Planung übertragen bedeutet dieses Prinzip der Offenheit, dass Informationen allen Akteuren zugänglich sind. Jede/r ist gleichberechtigte/r PartnerIn im Prozess und kann zur Entwicklung beitragen. Durch die Möglichkeiten, die vor allem neue Medien bieten, werden Konsumenten zunehmend auch zu Produzenten – Akteure der „Alltagswelt“ übernehmen Funktionen der „Planungswelt“ (vgl. Kapitel 5.1.2 „Fortschreibung des Planungsverständnisses“).

Planungsansatz/Planungsverständnis

Als Planungsansatz wird das typische Denkmuster der jeweiligen „professional community“ bzw. des Planers bezeichnet. Sie wirken wie „Brillen“, durch die wir Dinge betrachten. Planungsansätze bestehen aus vier Komponenten: einem Satz von Problemen (Problemsichten), einem Satz von Zielen, einem Satz von Methoden und einem bestimmten Hintergrundwissen. Diese vier Komponenten sind voneinander abhängig (vgl. Schönwandt, Voigt, 2005, 769–776) (vgl. Kapitel 2.5 „Planungstheorie und -modelle“).

Planungskultur

Der Begriff „Planungskultur“ wird oftmals synonym mit dem Begriff „Planungsstil“ verwendet. Darunter wird nach Keller et al. (2006, 279 f.) sehr allgemein das Rollenverständnis, die Werthaltung, die Aufgaben, Aufgabeninterpretation und der Umgang der PlanerInnen mit Planungsverfahren und -instrumenten verstanden.

Plattformen des Dialogs

Eine Plattform des Dialogs ist der reale oder virtuelle (Internetplattform) Ort, wo Kommunikation passiert, Menschen untereinander Ideen und Meinungen austauschen, Fragen gestellt und beantwortet werden können. Ziel dieser Plattformen sind der Austausch und Diskurs, die Verständigung auf Ziele und Werthaltungen und

die kollaborative Produktion von „Planungsprodukten“ (z. B. „Pläne“, Handlungsanleitungen) (vgl. Kapitel 5.1.4 „Cloud-Planning“; siehe auch Begriffsdefinition „Wissensplattform (dynamisch)“).

Problem, Planungsproblem

Scholl (1995, 21 f.) definiert „Probleme“ als „Triebsfeder von Planung“. Nach dem Duden (griechisch: próblema „das, was [zur Lösung] vorgelegt wurde“) sind Probleme ungelöste Aufgaben oder Streitfragen, deren Lösung mit Schwierigkeiten verbunden ist. Ein Problem entsteht grundsätzlich aus der Differenz zwischen wahrgenommener Realität (= Ist-Zustand) und dem unerfüllten Wunschzustand (= Ziel) – also aus einer Soll-Ist-Differenz. Probleme sind daher ungelöste Aufgaben, die Anlass zur Planung geben.

In dieser Arbeit wird der Begriff „Problem“ synonym zu „Planungsaufgabe“ oder „Planungsproblem“ oder „Herausforderung“. Im Übrigen kann auch ein Problem dadurch entstehen, dass sich ein Zustand in der Zukunft von einem derzeit wünschenswerten Zustand möglicherweise ändert. Dies gibt wiederum Anlass zur Planung, um einer negativen Entwicklung, die eintreten könnte, vorzubeugen.

Prozess/Planungsprozess

Darunter wird ein Vorgang verstanden, der darauf abzielt, für ein „Planungsproblem“ eine Lösung zu entwickeln. Das Vorgehen ist bei „komplexen Planungsproblemen“ meist strategischer Art.

(Radikaler) Konstruktivismus

Während in der Denkrichtung des Realismus der Beobachter die Welt gleichsam von einem neutralen Standpunkt aus betrachtet, sich beobachtend nicht als Teil der Welt versteht und somit den Einfluss des Beobachters ausschließen will, verfolgt der (Radikale) Konstruktivismus

den Ansatz, dass dieser Standpunkt nicht eingenommen werden kann: Der Beobachter ist immer Teil der Welt und hat immer einen subjektiven Standpunkt und beeinflusst so immer auch die Beobachtung selbst. Die Existenz einer Realität wird dabei nicht verneint, sondern nur, dass diese unabhängig und objektiv wahrgenommen werden kann (vgl. Glasersfeld, 1981, 18–38). Das Gehirn ist dabei kein „Monitor“, der eingehende Signale in ein Bild verwandelt, sondern bei der Interpretation fließt die gesamte Erfahrung des Individuums in die Konstruktion ein. Bezogen auf die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass jede Wirklichkeit eine Konstruktion derer ist, die diese Wirklichkeit zu entdecken und zu erforschen glauben (ebda.) (vgl. Kapitel 2.4 „Lerntheorien und die Erkenntnistheorie des Radikalen Konstruktivismus“).

Realität/Wirklichkeit

Als Realität/Wirklichkeit (lat. *realitas*, von *res* „Ding“) wird im allgemeinen Sprachgebrauch die Gesamtheit des Realen bezeichnet. Die Realität, das was „ist“, ist für Lebewesen nur teilweise fassbar. Wir haben kein Instrumentarium, um zu beurteilen, inwieweit unsere Vorstellung von der Wirklichkeit mit der tatsächlichen Realität übereinstimmt. „Wir leben in einer Welt, von der wir annehmen, dass sie so ist; während sie für uns lediglich die Art und Weise ist, wie wir die Welt sehen“ (Watzlawick, 1987). Sicherheit über die Realität oder sicheres Wissen gibt es nicht, wir können nur vermuten (vgl. Popper 2008, 15–45). „Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“ (Foerster, 1981). Wir nehmen über unsere Sinnesorgane wahr. Wir sammeln Eindrücke, Daten usw., aus denen wir auf die tatsächlichen „Realität“ schließen. Die Wahrnehmung ist dabei immer selektiv und subjektiv, weil wir nur einen Bruchteil dessen, was wir an Informationen empfangen, bewusst wahrnehmen und nach unseren Werten bewerten.

Rahmenplan, städtebaulicher/Leitkonzept

Ein „städtebaulicher Rahmenplan“ bzw. „räumliches Leitkonzept“ stellt als baulich-räumliches Konzept die Grundlage einer Stadterneuerungsmaßnahme dar. Er beinhaltet Aussagen über die zukünftige Struktur und Gestalt. Bei einem „städtebaulichen Rahmenplan“ handelt es sich um ein informelles Planungsinstrument, das oft im Rahmen eines städtebaulichen Wettbewerbes entsteht, um Entwicklungspotenziale eines Stadtteils auszuloten und Perspektiven für dessen zukünftige Nutzung in groben Zügen darzustellen. Er ist nicht rechtsverbindlich und keinem standardisierten Verfahren unterworfen (vgl. Streich, 2005, 437 ff.) (vgl. Kapitel 5.4.3 „Vier Phasen des Planungsprozesses“).

Social Media/Web2.0

Im Dezember 2003 wurde in der US-Ausgabe „Fast-Forward 2010 – The Fate of IT“ des CIO Magazins erstmals von Eric Knorr der Begriff „Web2.0“ erwähnt (CIO, 2003). Das Internet hat sich zu einer „universellen, standardbasierten Plattform“ weiterentwickelt. Um internet- oder webbasierte Kommunikationsplattformen herum bildet sich ein soziales Netz, eine sogenannte Community (vgl. Fischer, Hofer, 2008, 778). Nicht mehr die Technik steht im Vordergrund, sondern das Internet als „soziales Medium“ mit seinen interaktiven und kollaborativen Elementen. Die Benutzerin und der Benutzer werden vom Konsumenten zum Produzenten. Durch „Social Media“ wird die Kommunikation und Organisation zwischen Personen und Gruppen unterstützt.

Stadtteil-/Stadtquartier(sentwicklung)

Feldmann (2009, 122) definiert einen Stadtteil oder ein Stadtquartier als einen intuitiv abgrenzbaren, innerstädtischen oder innenstadtnahen Bereich, geprägt durch Nutzungsmischung, mit einer gehobenen baulichen Dichte, einer robusten Stadtstruktur, einem individuellen Erscheinungsbild, einer funktionierenden Nah-

versorgungsinfrastruktur, mit einem oder mehreren gemeinsamen Bezugs- bzw. Orientierungspunkten im öffentlichen Raum und einer guten Verknüpfung mit der Stadt als Ganzes. Ergänzend zu den baulich-räumlichen und immateriellen Merkmalen definiert sich ein Stadtteil oder Quartier durch die Menschen, die ihrerseits Bedürfnisse haben und diese durch entsprechende Nutzungen befriedigen (soziologische Definition). Einen Stadtteil oder ein Quartier zu „entwickeln“ bedeutet, baulich-räumliche oder soziale Probleme zu lösen (vgl. Kapitel 1.3 „Handlungsraum Stadtteil und Quartier“).

Strategie/Strategische Planung

„Strategie“ kann als eine „Richtschnur in die Zukunft, an der der meist viele Jahre dauernde Prozess des Verwirklichens von Lösungen für schwierige Probleme orientiert werden kann“, verstanden werden (ARL, 2005, 1122). Dabei handelt es sich um das klassische Strategieverständnis, bei dem die „Strategie“ dem „Plan“ oder der „Handlungsanleitungen“ als a priori Weg-Zielbeschreibung gleicht (vgl. Mintzberg, 1987, 11, „Five Ps for Strategy“). Während „Strategien“ aber weitere Intentionen aufweisen können (z. B. Strategie als Trick („Ploy“ (vgl. Mintzberg)), ist die Funktion von „Plänen“ oder „Handlungsanleitungen“ eher als „Vereinbarungen“ für das weitere Vorgehen zu sehen. In einem „Plan“ werden die Vorstellungen einer zukünftigen Handlungsabfolge (meist grafisch) festgehalten.

Bei einer Strategie/strategischen Planung werden „ausgerichtet auf langfristige Ziele dafür notwendige Überlegungen angestellt und Maßnahmen geplant und koordiniert“ (Scholl, 2005, 1122). D. h. bei der Behandlung von „komplexen Problemen“ werden in dieser Arbeit die Begriffe „Planung“, „räumliche Planung“ oder „Raumplanung“ als gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Ziels notwendig scheinen, synonym mit dem Begriff „strategische Planung“ verwendet.

System/komplexes System

Ein „(komplexes) System“ ist etwas, in dem jeder Teil mit anderen in Wechselwirkung steht. Eine Blume wäre beispielsweise ein solches komplexes System. Sie besteht aus mehreren Teilen, die nicht wahllos nebeneinander liegen, sondern zu einem bestimmten Aufbau vernetzt sind. Es besteht eine geordnete Struktur, Beziehungen und Kommunikation. Ein Haufen Sand wäre z. B. kein System. Man kann Teile davon vertauschen, wegnehmen, hinzufügen, es bleibt immer ein Haufen Sand. Bei einem System wäre dies nicht ohne weiteres möglich, ohne dass sich die Individualität ändert oder es gar zugrunde geht. Ein System verhält sich auch völlig anders als seine Teile. Es wird sozusagen zu einem neuen Ganzen und bekommt gänzlich andere Eigenschaften als die Teile. Ein System ist somit „eine Gesamtheit von Elementen, die so aufeinander bezogen sind und in einer Weise wechselwirken, dass sie als eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit angesehen werden können und sich in dieser Hinsicht gegenüber der sie umgebenden Umwelt abgrenzen. Systeme organisieren und erhalten sich durch Strukturen. Wenn mehrere vorher getrennte Systeme in eine enge Beziehung treten, kann daraus ein übergeordnetes System entstehen. Aus Zellen z. B. ein Organ, aus Tieren, Pflanzen, Mikroben ein Ökosystem, aus Häusern, Straßen, Menschen eine Stadt als komplexes, soziales, dynamisches, künstliches System usw. (vgl. Vester 1999, 15–25) (vgl. Kapitel 2.1 „Komplexität, ein bestimmendes Merkmal“ sowie 2.2 „Systemtheorie zur Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene“).

Wissen

Subjekte können Daten und Informationen zu Wissen verarbeiten. Sie können über explizites, bewusstes und über implizites Wissen verfügen (Polanyi, 1966). Während explizites Wissen mittels Zeichen (Sprache, Schrift) eindeutig kommunizierbar ist, stellt implizites Wissen

jene Fähigkeiten dar, die zwar gekannt (z. B. Sprachgefühl), aber nicht exakt verbal beschrieben oder vermittelt werden können.

Wissen ist immer subjektbezogen (d. h. subjektiv). Es gibt daher viele (sich oftmals widersprechende) „Wissensbestände“ bzw. „Wissenssysteme“, mit deren Hilfe die (Außen-)Welt beschrieben werden kann. Die Unterscheidung zwischen diesen „Wissenssystemen“ beruht oft auf unterschiedlichen Wertesystemen. Es gibt daher nicht einen einzigen „Wissensbestand“, der die Welt „richtig“ beschreibt (vgl. Schönwandt, 2012).

Wissensplattform (dynamisch)

Als „dynamische Wissensplattform“ wird in diesem Zusammenhang der „Rahmen“, innerhalb dessen Lösungen für komplexe Planungsaufgaben entwickelt werden, bezeichnet. Dieses „Feld“ beinhaltet sowohl explizite Faktoren wie Organisationsstruktur, Ressourcen, beteiligte Menschen etc. als auch implizite Faktoren, wie Klima der Zusammenarbeit, Bedürfnisse, Ziele, Planungskultur etc. Diese „dynamische Wissensplattform“ wird nicht durch bestimmte institutionelle oder räumliche Grenzen definiert, sondern durch den Kontext – durch den inhaltlichen Beitrag an der Sache. Sie lässt sich über inhaltliche, strukturelle und zeitliche Faktoren definieren (vgl. Kapitel 5.1.4 „Cloud-Planning – Modell einer ‚dynamischen‘ Wissensplattform“).

A.4 | INTERNATIONALES DOKTORANDEN- KOLLEG „FORSCHUNGSLABOR RAUM“

Das Internationale Doktorandenkolleg „Forschungslabor Raum“¹ bot zwischen Oktober 2007 und Juni 2011 die bisher einmalige Gelegenheit, einen intensiven und interdisziplinären Diskurs über aktuelle und komplexe Fragestellungen der Raumentwicklung zu führen. Es richtete sich an fünfundzwanzig qualifizierte Personen aus Fachgebieten wie Architektur, Stadtplanung, Raumplanung, Umweltplanung, Landschaftsarchitektur oder Bauingenieurwesen sowie weitere raumrelevante Studienrichtungen, die sich im Rahmen ihrer Doktorarbeit (PhD) in wissenschaftlich-kreativer Auseinandersetzung mit schwierigen raumrelevanten Themen befassen möchten (Scholl et al., 2007).

Sechs mit der räumlichen Entwicklung befasste Professuren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, drei Lehrbeauftragte und zahlreiche GastreferentInnen standen über den gesamten Zeitraum als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung (ebda.).

Fester Bestandteil des Doktorandenkollegs war die Teilnahme an zwölf Doktorandenwochen, die jeweils an einem der Universitäts- und Hochschulstandorte stattgefunden haben. Bei diesen vierteljährlichen einwöchigen Treffen wurden neben der Diskussion der eigenen Arbeit in begleitenden Lehrveranstaltungen und Gastvorträgen vertiefend Methodik- (Dr. Rolf Signer), Entwurfs- (Dipl.-Ing. Michael Heller) und Kommunikationskompetenzen (Dr. Eva Ritter) vermittelt. Für die wissenschaftliche Gesamtkoordination war Dr. Hany Elgendy, ETH Zürich, verantwortlich (ebda.).

¹ Weitere Informationen unter <http://www.forschungslabor-raum.info>

Folgende Professuren waren am Kolleg beteiligt:



Prof. Dr. Michael Koch
HafenCity Universität Hamburg
Institut für Städtebau und Quartiersentwicklung



Prof. Markus Neppi
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Institut Entwerfen von Stadt und Landschaft,
Fachgebiet Stadtquartiersplanung



Prof. Dr. Bernd Scholl
ETH Zürich
Institut für Raum- und Landschaftsentwicklung,
Professur für Raumentwicklung



Prof. Dr. Walter Schönwandt
Universität Stuttgart
Institut für Grundlagen der Planung



Prof. Dr. Andreas Voigt
Technische Universität Wien
Department für Raumentwicklung, Infrastruktur-
und Umweltplanung



Prof. Dr. Udo Weilacher
Technische Universität München
Lehrstuhl für Landschaftsarchitektur und industrielle
Landschaft (LAI)



Abb. 253/1: Team des Internationalen Doktorandenkollegs „Forschungslabor Raum“ 2007–2011

A.5 | ÜBER DEN AUTOR

Werner Tschirk studierte Raumplanung an der Technischen Universität Wien. Seit 2005 ist er am Department für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung der Fakultät für Architektur und Raumplanung an der Technischen Universität Wien in Lehre und Forschung tätig.



Der Autor ist Initiator und Entwickler des Netzwerks Raumplanung, einer webbasierten Kommunikationsplattform für Planerinnen und Planer. Von 2007 bis 2012 promovierte er im Rahmen des Internationalen Doktorandenkollegs „Forschungslabor Raum – Perspektiven zur Räumlichen Entwicklung Europäischer Metropolregionen“ an der Technischen Universität Wien.

Ausgewählte Publikationen:

SCHEUVENS, Rudolf, TSCHIRK, Werner, KRASSNITZER, Philip	„Planung als Prozess. Gestaltung dialogorientierter Planungs- und Umsetzungsprozesse [= Werkstattbericht Nr. 109]“; MA 18, Stadtentwicklung und Stadtplanung, Wien, 2010.
SCHEUVENS, Rudolf, TSCHIRK, Werner, KRASSNITZER, Philip	„Strategic Planning for Neighbourhood Development – Learning from Vienna“; Talk: 24th AESOP Congress 2010, Helsinki; 07-07-2010 - 07-10-2010; in: „Space is Luxury. Book of Abstracts. 24th AESOP Annual Conference 2010. YTK. Aalto University. Finland. July 7-10 2010.“, 531–532.
TSCHIRK, Werner	„Nichtwissen in der Raumplanung. Prinzipien für den Umgang mit komplexen Problemen“; in: „REGIO@. Positionen der Forschung zum regionalen Raum, I. Wieshofer (ed.); Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien, 2009, 20–30.
TSCHIRK, Werner	„Raumplanung neu kommunizieren. Kooperative Planungsmodelle und Netzwerkbildung“; Diplomarbeit; VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2008.

Ausgewählte Lehrtätigkeit:

Vorlesung (VO)	„Grundlagen und Instrumente der örtlichen Raumplanung“, 2.0 ECTS Zielgruppe: Bachelor
Vorlesung/Übung (VU)	„Kommunale Entwicklungsplanung“, 2.0 ECTS Zielgruppe: Bachelor
Entwurfsprojekt (PR)	„Räumliche Entwicklungsplanung“, 13.5 ECTS Zielgruppe: Bachelor
Entwurfsprojekt (PR)	„Städtebauliche Gestaltungsaufgaben“, 3.5 ECTS Zielgruppe: Master
Arbeitsgemeinschaft (AG)	„Presentation Media“, 2.0 ECTS Zielgruppe: Bachelor und Master