

# Evaluation innenstadtbezogener Kooperationsprozesse mit Akteuren

Beispiele aus Bonn-Beuel und Gelsenkirchen-Buer<sup>1</sup>

*Viele Städte stehen vor der Herausforderung, die zum Teil prekäre Situation der Innenstädte zu verbessern. Meistens wird versucht, die Akteure vor Ort verstärkt einzubeziehen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Angesichts knapper Ressourcen – dabei geht es nicht nur um Geld, sondern auch um Zeit oder Aufmerksamkeit – stellt sich allerdings die Frage nach dem „Erfolg“ dieser Kooperationsprozesse. In ihrem Beitrag erörtern die Autorinnen, welche Erfolgskriterien von Seiten der beteiligten Akteure aufgestellt werden, wie man die Evaluation in die Kooperation integrieren kann und was generell bei der Evaluation von innenstadtbezogenen Kooperationsprozessen beachtet werden sollte.*

Leerstand, Verkehrsprobleme, Sicherheit, Sauberkeit und Umsatzentwicklung in den Innenstädten machen Schlagzeilen und beschäftigen die Kommunalpolitik. Die deutschen Städte erkennen, dass sie aktiv werden müssen, um ihre Anziehungskraft zu erhalten oder wieder zu erlangen. Die Zahl der einschlägigen Aktionsprogramme und Forschungsprojekte auf Bundes- und Länderebene wächst. Beispiele dafür sind:

- „Ab in die Mitte“ – die „City-Offensive NRW“, eine Gemeinschaftsaktion von Städtebauministerium, großen Handelsunternehmen und Städtetag in Nordrhein-Westfalen, die seit 1999 die Vitalisierung der Innenstadt durch Kunst, Kultur, Freizeit und Sport gemeinsam mit Handel und Gastronomie verfolgt – und inzwischen auch in anderen Bundesländern (Hessen, Niedersachsen, Sachsen) durchgeführt wird;
- „Werkstatt Innenstadt“ – ein Programm des Innenministeriums Rheinland-Pfalz, das im Jahr 2004 startet;
- verschiedene Forschungsprogramme des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, so z. B. im Programm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ die Themen „Zentren“ und „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“;
- viele individuelle Beispiele der Kooperation für die Entwicklung der Innenstädte (vgl. Kotzke/Stein 2002<sup>2</sup>).

Angesichts dieser Fülle unterschiedlicher Ansätze stellt sich allerdings auch immer wieder die Frage nach der Wirksamkeit der verschiedenen Vorgehensweisen: Woran ist festzumachen, ob es sich wirklich „gelohnt“ hat, ein Projekt zu initiieren? Wären Geld und Engagement sinnvoller eingesetzt gewesen, hätte man einen anderen Weg eingeschlagen?

Zur Beantwortung dieser Fragen muss man die Akteure mit einbeziehen, auf deren Problemsicht, Ideen und Ressourcen man auch für die Lösung der Aufgaben angewiesen ist. Kriterien sind nötig, die es den Akteuren er-

möglichen, den laufenden oder abgeschlossenen Prozess zu beurteilen, denn „Erfolgskontrollen“ liefern Argumente für die Weiterführung und Neuauflage von Kooperationsverfahren – vor allem im politischen Raum. Nötig ist die Überprüfung des Erfolgs aber auch, um den individuellen, subjektiven Eindrücken jedes einzelnen Akteurs eine möglichst objektive Sichtweise auf den Prozess gegenüberzustellen. Erfolge und Misserfolge müssen hierbei auch in ihren Ursachen sichtbar gemacht werden, um daraus für eine Projektfortführung und die Umsetzung neuer Vorhaben zu lernen.

## ***Innenstadtkooperation konkret: Zwei Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen***

Die beiden Beispielprojekte dieses Beitrags wurden zur Aufwertung und Konsolidierung von Stadtteilzentren initiiert und kommen aus mittleren Großstädten in Nordrhein-Westfalen: In Bonn leben ca. 310.000 und in Gelsenkirchen rund 270.000 Menschen. In beiden Städten legen die Verantwortlichen großen Wert auf einen sorgfältigen Umgang mit Kooperation und Kommunikation. Bonn erarbeitet seit Mitte/Ende der 1990er Jahre systematisch „Integrierte Handlungskonzepte“ für die Kernbereiche der wichtigsten Stadtbezirke.<sup>3</sup> In Gelsenkirchen hat die Arbeit in kooperativen Prozessen spätestens seit der Zeit der Internationalen Bauausstellung EmscherPark Tradition.

Das Grundmuster der Kooperation war dabei jeweils gleich: Werkstätten dienten als zentraler Ort der Verständigung sowie als Drehscheibe für Erweiterungen in die Öffentlichkeit, Details wurden in verschiedenen themen- oder ortsbezogenen Arbeitskreisen diskutiert. Das bearbeitete Themenspektrum war in beiden Fällen zunächst sehr weit gefächert und reichte von sozialen Aspekten über Verkehr, Städtebau bis hin zu wirtschaftlichen Themen. Im Laufe der Arbeit lag der Fokus in beiden Kooperationsvorhaben zumindest streckenweise auf politisch bri-

santen, großen Investitionsvorhaben, mit einer erheblichen Auswirkung auf das städtische Erscheinungsbild sowie die Wirtschaft vor Ort.

In beiden Städten versuchte man, möglichst alle im Stadtteil aktiven Gruppen einzubeziehen. Beteiligt waren Vertreter/innen der Klein- und mittelständischen Wirtschaft, verschiedener öffentlicher und privater Institutionen sowie Mitglieder aus diversen Vereinen, Verbänden oder Kirchengemeinden. Vertreten waren zudem verschiedene Ressorts der Stadtverwaltung (schwerpunktmäßig das Stadtplanungsamt) sowie Vertreter/innen der lokalen Politik. Unterstützt wurde der Prozess hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen Belange in beiden Fällen von einem Planungsbüro, in Gelsenkirchen auch von einem Fachgutachter zum Thema Einzelhandel. Die Moderation der Werkstätten wurde jeweils einem externen Team übertragen.

Hinsichtlich der Gestaltung der Kommunikationssituation zeigen sich in den Kooperationsvorhaben Unterschiede: In Gelsenkirchen fanden bislang 12 Werkstattgespräche mit einem festen Kreis von in der Regel 20 bis 30 Teilnehmenden statt. In Bonn standen zunächst vier große Werkstätten im Mittelpunkt, an denen jeweils zwischen 60 und 100 Akteure teilnahmen. Die Arbeitskreise spielten in Buer eine weniger ausgeprägte Rolle als in Beuel. Dort wurden sie zu Hauptarenen der Diskussion, sodass man mittlerweile versucht, eine Arbeitskreis-Sprecherrunde zu etablieren, um den Informationsfluss und die Abstimmung über die Arbeitskreise hinweg zu gewährleisten.

■ **Integriertes Handlungskonzept Bonn-Beuel:** Beuel ist eines von vier Stadtbezirkszentren Bonns, wobei sich das Planungsgebiet des Integrierten Handlungskonzepts auf einen Teilbereich – Beuel-Mitte und Beuel-Ost – bezieht. Ziele sind hier vor allem die Konsolidierung des Einzelhandels- und Kulturstandorts Beuel sowie die Sicherung und Aufwertung des Wohnstandorts und seiner Naherholungsqualität.

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

Die meiste Aufmerksamkeit forderte der zentrale Konrad-Adenauer-Platz: Der entsprechende Arbeitskreis wies die größte Teilnehmerzahl und die meisten – zum Teil auch parteipolitisch motivierten – Konflikte auf. Nach Unstimmigkeiten zwischen verschiedenen Akteuren hinsichtlich des grundsätzlichen weiteren Vorgehens strebte schließlich eine Allianz aus einigen Parteien und bürgerschaftlichen Grup-

pen ein Bürgerbegehren an, um die Planungen zu stoppen. Die Mehrheitsfraktion nahm daraufhin ihre Beschlüsse zurück. Das Verfahren wird nun unter Beteiligung des Arbeitskreises Konrad-Adenauer-Platz gänzlich neu aufgerollt. Sobald sich die Situation geklärt und entspannt hat, sollen auch die anderen im Integrierten Handlungskonzept entstandenen Arbeitskreise wieder gezielt aktiviert werden.



Abb. 1: Erste Werkstatt im Rahmen des Integrierten Handlungskonzepts Bonn-Beuel [Quelle: Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtplanung, RWTH Aachen]

■ **Leitplan und Kooperation Gelsenkirchen-Buer:** Das Zentrum von Buer ist eines der historischen, gleich großen Zentren der bipolaren Stadt Gelsenkirchen. Der im Jahr 2001 aus Werkstattgesprächen hervorgegangene „Leitplan Zentrum Buer“ umfasst sowohl ökonomische und städtebauliche Maßnahmen als auch Handlungsansätze im Bereich des Service, der Kultur und der Organisation. Der Rat der Stadt Gelsenkirchen hat den Leitplan Ende 2001 als Handlungskorridor beschlossen, und die Werkstatttrunde von rund 25 Personen aus Handel, Grundeigentümerschaft, Verbänden, bürgerschaftlichen Gruppen und Verwaltung kam überein, die Arbeit in die Umsetzungsphase hinein fortzusetzen.

Im Januar 2002 begann die zweite Phase des Kooperationsprozesses<sup>4</sup>, in der Arbeitsschwerpunkte definiert, Vorschläge präzisiert und die Umsetzung eingeleitet werden sollten. Ortsansässige Eigentümer hatten sich zuvor zur Buer Management Gesellschaft (BMG) zusammengeschlossen, um als Partner der Stadtverwaltung den Erneuerungsprozess voranzutreiben. Dies wurde vom Land Nordrhein-Westfalen mit Mitteln für die Zentrenentwicklung unterstützt und in einem förmlichen Kooperationsvertrag festgelegt. Im Zuge der Kooperation wurden auch bei einzelnen Planungsaufgaben neue Wege beschritten: Bei zwei „Städtebaulichen Entwurfsverfahren“ zu Planungsbausteinen wurden auch Vertreter der BMG und fachkundige Mitglieder der Werkstatttrunde zur Teilnahme an der Bewertung eingeladen.

Schwerpunkte der Arbeit waren der Versuch, einen innerstädtischen Einkaufs-„Magneten“ zu entwickeln, das Projekt einer Tiefgarage mit Umgestaltung des darüber lie-

genden Marktplatzes, Planungen zum Umbau des Zentralen Omnibusbahnhofs und ein Bündel kleinerer Maßnahmen zur Verbesserung des Erscheinungsbildes der Fußgängerzone. Die Verläufe der einzelnen Teilprojekte mit Phasen von Beschleunigung und Stagnation, mit Konflikten (z. B. Investorenauswahl) und Erfolgen zeigen, dass bei den Akteuren im Rahmen solcher Mehrebenen- und Mehrzielprojekte viel Flexibilität und Durchhaltevermögen gefragt ist.

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

Die Kommunen sind angesichts der komplexen Problemlage gezwungen, viele Akteure in die Suche nach Lösungen einzubeziehen. Fragen des Mitteleinsatzes und der Zielerreichung werden immer zentraler, da die Finanzknappheit der öffentlichen Hände ein langfristiges Phänomen darstellt und auch die Einführung von Kontraktsteuerung und dezentraler Ressourcenverantwortung im Rahmen der „Neuen Verwaltungssteuerung“ weiterhin an Bedeutung gewinnt. Programme und Politikansätze werden vor diesem Hintergrund systematischer als früher auf den Prüfstand der Evaluation gestellt. Aber wie können solch umfassende Verfahren sinnvoll evaluiert werden?

Evaluation ist dort wenig problematisch, wo Kausalketten leicht abzubilden sind und nicht von anderen Einflussgrößen gestört werden können. Die Stadt- und Stadtteilzentren und ihre Entwicklung sind aber ein äußerst komplexes Feld, wie eine hypothetische Frage zeigt: Wie lässt sich erklären, dass in einem Zentrum plötzlich viel weniger Läden leer stehen? Mit der Einsicht von Vermietern, dass sie die Mietpreise senken müssen, um neuen Geschäften eine Chance zu geben? Mit der Umwandlung von Läden in Versicherungsbüros oder Wohnungen? Mit einem Konjunkturaufschwung und wachsender Konsumkraft der Bevölkerung? Mit der Zusammenlegung kleiner Läden zu wirtschaftlich tragfähigeren Einheiten? Und welcher dieser möglichen Faktoren hat etwas mit einem kooperativen Planungsprozess zu tun? – Veränderung des Leerstands ist also ohne genaue Fallkenntnis nicht eindeutig interpretierbar.

Dies ist ein typisches Problem für so genannte Mehrebenen- und Mehrziel-Projekte, bei denen auf unterschiedlichen Ebenen (Stadt, Stadtteil, Zentrum) mit unterschiedlichen Akteuren (Wirtschaft, Verwaltung, Private Grundeigentümer, Nutzer/Kunden) unterschiedliche Ziele (Attraktivitätssteigerung, rationeller Mitteleinsatz, Imageveränderung) verfolgt werden. Eine Erfolgsmessung im Rahmen kooperativer Prozesse zur Innenstadtentwicklung muss also – berücksichtigen, dass bei komplexen Aufgabenstellungen und Programmen eine eindeutige Verknüpfung von Problem, Maßnahme und Wirkung ohne Einfluss anderer Faktoren kaum möglich ist (das Kausalitätsproblem verbietet einfaches Messen),

- beachten, dass nicht nur die unmittelbaren Wirkungen (Output) von Aktivitäten im Rahmen der Handlungskonzepte, sondern auch die weiteren Effekte (Outcome) von Bedeutung sind (z. B. Vernetzung der Akteure, stärkere Identifikation, Imageveränderung),
- ermöglichen, dass durch einen mit den Akteuren gemeinsam durchgeführten Prozess der Zielformulierung, Benennung von Erfolgskriterien, Beobachtung und Bewertung die Reflexivität des Systems erhöht und insofern ein gezieltes Projektmanagement unterstützt wird.

Laut Löhr (2002: 82<sup>5</sup>) wäre es für kooperative Prozesse der Innenstadtentwicklung nötig, vor Prozessbeginn Kriterien zu entwickeln, an denen sich die konkrete Konzeption und Ausgestaltung des Projekts zu orientieren hat („analysis for policy“ – ex ante Evaluation). Die Frage nach Wirksamkeit und Erfolg des Kooperationsprozesses und der ergriffenen Maßnahmen könnte auf dieser Basis – in Zwischenbilanzen und nach Abschluss des Prozesses – gestellt werden („analysis of policy“ – ex post Evaluation).

Aus einem ähnlich komplexen Zusammenhang, nämlich einem Projekt aus dem Programm „Soziale Stadt“, berichtet auch Geiss (2002: 89<sup>6</sup>), dass für die Evaluation ein erhebliches Problem darin bestand, dass die Akteure kaum klare, operationalisierte Ziele formuliert hatten. Aus der Beobachtung zahlreicher Innenstadtverfahren (z. B. Kotzke/Stein 2002) wird aber deutlich, dass eine gewisse Unschärfe in der Zielformulierung zu Anfang des Verfahrens erst die Etablierung eines Kooperationsprozesses ermöglicht, der dann Kompromisse und Paketlösungen erzielen hilft, die bei Beginn – das heißt zum Zeitpunkt der eigentlich notwendigen Zielformulierung – nicht denkbar gewesen wären.

Solchen methodischen Problemen versucht das Modell des Expertenkreises für das Monitoring und die Evaluation im nordrhein-westfälischen Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf/Soziale Stadt“ Rechnung zu tragen (vgl. Zimmer-Hegmann 2002<sup>7</sup>). Es enthält insgesamt vier Ebenen, die unter anderem die Formulierung spezifischer Ziele und Indikatoren, die Beleuchtung der Rahmenbedingungen, die qualitative Analyse durch Externe und übergreifend vergleichende Fallstudien einbeziehen. Besonderer Wert wird auf die gemeinsame Arbeit mit den beteiligten Akteuren auch bei der Evaluation gelegt.

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

Angeregt durch gemeinsame Diskussionen im Rahmen des Forschungsfelds „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“<sup>8</sup> wurde in beiden Projekten – allerdings auf spezifische Weise – die Frage nach den Erfolgskriterien der Akteure gestellt. In Bonn und in Gelsenkirchen wurden die Veranstaltungen im Rahmen der Kooperationsprozesse von der Projektforschung begleitet sowie Interviews mit

verschiedenen Akteuren durchgeführt. In Gelsenkirchen wurden außerdem Erfolgskriterien im Rahmen mehrerer Werkstatt Sitzungen diskutiert und angewendet, während in Bonn auf einer der Werkstätten eine Befragung mittels Fragebogen durchgeführt wurde.

■ **Bonn-Beuel:** Insgesamt nannten das federführende Stadtplanungsamt sowie die lokalen Politiker/innen das am breitesten gefächerte Spektrum an Erfolgsdefinitionen, wobei auch hier von den Befragten sehr unterschiedliche Aspekte benannt werden. Sie reichen von einer funktionalen, qualitativollen Stadtgestaltung bis hin zur Beschlussfassung und Umsetzung der Projekte im Konsens. Wichtige Aspekte sind dabei aber auch Partizipation, Förderung der Gemeinschaft sowie die Verbesserung der Lebenssituation der Ortsansässigen.

Die Wirtschaft benennt vor allem Planungssicherheit sowie die Erhaltung des Wirtschaftsstandorts und der eigenen Existenz als Erfolg des Verfahrens. Allen weiteren Verbänden, Vereinen, sozialen Einrichtungen und auch den Bürgerinnen und Bürgern ohne spezielle Gruppenzugehörigkeit geht es in erster Linie um eine Verbesserung der eigenen

Situation und nachgelagert um Belange der Gemeinschaft. Wobei sich die Interessen häufig verweben, da die beteiligten Personen meist unterschiedliche Funktionen und Rollen einnehmen.

Zeitersparnis – zum Teil auch in Verbindung mit der Minimierung von Kosten – wird von den meisten Befragten als Erfolgskriterium gesehen, wobei sie dies nur selten konkretisieren. Vielmehr wurde häufig darauf hingewiesen, dass Zeitaufwand stets im Kontext des bearbeiteten Projekts gesehen und unter Einbeziehung verschiedener Aspekte bewertet werden muss.

Festzuhalten ist aus den Bonner Ergebnissen, dass es eine allgemeingültige Definition von Erfolgskriterien und entsprechenden Parametern für Kooperationsprozesse nicht geben kann. Werden Kriterien aufgestellt, so weisen sie stets den spezifischen Blickwinkel einer bestimmten Akteursgruppe auf. Zudem ist der Zeitpunkt der Akteursbefragung von elementarer Bedeutung. Eine Gruppe, die bei der Befragung die Erfolge des Projekts heraushebt, kann – bedingt durch aktuelle Geschehnisse im Projekt – 14 Tage später zu einem ganz anderen Schluss kommen.

■ **Gelsenkirchen-Buer:** Hier bestand aufgrund des wesentlich kleineren Werkstattkreises und der häufigeren Sitzungsfrequenz die Chance, die Frage nach den Erfolgskriterien nicht nur in Interviews zu behandeln, sondern auch in gemeinsamer Arbeit. Anfang 2003 wurden in der Werkstatt Erfolge formuliert und ein dreiviertel Jahr später im selben Kreis auf den bisherigen Prozess „Kooperation Zentrum Buer“ und seine Ergebnisse angewandt. In Interviews mit ausgewählten Personen aus Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft im Jahr zuvor war übereinstimmend Zufriedenheit mit Aufwand und Ertrag des bisherigen Verfahrens deutlich geworden: Der Leitplan sei schnell und günstig zustande gekommen, und die Kommunikation untereinander wurde als Bereicherung erlebt.

Gemeinsame Zielvorstellungen wurden für zwei Zeithorizonte formuliert: „kurzfristig“ (Ende 2003) und „mittelfristig“ (Ende 2007). Abbildung 2 zeigt die kurzfristigen Ziele und die für beide Zeitstufen geltenden prozessbezogenen Kriterien<sup>9</sup>. Für Ende 2007 wurden deutlich höhere Anforderungen an die Veränderungen formuliert, die sichtbar und in Strukturen und Bewusstsein verankert sein sollten.

Ein dreiviertel Jahr später, als die Phase der Begleitforschung zu Ende ging, wurde mit Hilfe von Skalen und Bewertungspunkten („Wie viele Punkte können wir uns geben für...“) ein Überblick über die individuellen Einschätzungen hergestellt, der Anlass zur differenzierenden Diskussion gab (vgl. Abb. 3). Gerade in den Bereichen „Bewusstseinsänderung“ und „Qualitätsmaßstäbe“ gab es offenbar noch viel zu tun. Insgesamt wurde der Prozess besser bewertet als die Ergebnisse. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Werkstattgespräch von zwei Themenschwerpunkten mit guten und

**Ziele und Erfolgskriterien in der Kooperation Zentrum Buer**

A – Ergebnisse Ende 2003:

**Ende 2003 sind Ansätze für ein verbessertes Erscheinungsbild Buers sichtbar** – z. B. mehr Sauberkeit, einheitlichere Gestaltung, weniger Werbereiter und negative Sondernutzungen, gepflegteres und aufgeräumteres Aussehen, weniger Autos im Fußgängerbereich und verbesserte Parkplatzsituation

**Ende 2003 gibt es gemeinsame Qualitätsmaßstäbe** – z. B. ein von BMG, Werbegemeinschaft, wichtigen Einzelakteuren und Stadt gemeinsam getragenes Gestaltungs- und Design-Konzept für Stadtmöbel und Werbeanlagen, ein „Qualitätssiegel Buerer Einzelhandelsunternehmen“

**Ende 2003 gibt es eine positive Bewusstseinsänderung** – z. B. gemeinsame Verantwortlichkeit, Wir-Gefühl, Verständnis für die Situation

B – Qualitäten des Arbeitsprozesses:

**Die Kooperation Zentrum Buer ist ein strukturierter Prozess** – Orientierung an klar erkennbaren Teilschritten, Koordination der Aktivitäten, Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der Arbeit

**Die Kooperation Zentrum Buer ist ein zielorientierter Prozess** – Zielformulierung zu Beginn, kontinuierliche Überprüfung, ob Schritte und Aufgaben erfüllt wurden, Überprüfung des Nutzens (Auswirkungen)

**Die Kooperation Zentrum Buer ist ein beteiligungsorientierter Prozess** – Alle relevanten Gruppen sind beteiligt, Ergebnisse sind umfassend erörtert und abgestimmt, Zustimmung im Rat, Kontinuität der fachlichen Arbeit und der Mitarbeit, Öffentlichkeitsarbeit

**Die Kooperation Zentrum Buer ist ein ergebnisorientierter Prozess** – Aufgreifen von Ziel- und Projektideen aus dem Kreis der Beteiligten und der Bevölkerung, konkrete Arbeitspläne für Projekte (siehe auch Teil A)

Abb. 2: Ausschnitte aus den Zielen für die Kooperation Zentrum Buer [Quelle: eigene Darstellung]

schlechten Nachrichten geprägt war: Bei den „nicht-baulichen, qualitätsverbessernden Maßnahmen“ waren erste Erfolge nach gemeinsamen Anstrengungen sichtbar geworden. Das Projekt „Tiefgarage/Marktplatz“ allerdings hatte mit weiteren Verzögerungen und der Furcht vor einem Scheitern ein allgemeines Stimmungstief verursacht. Das Ergebnis der Bewertungen gab den Anstoß für ein offenes Gespräch über die Hintergründe der individuellen Bewertungen. Im Sinne des Projektmanagements wäre es notwendig gewesen, gemeinsam die Gründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit herauszufinden und die Projektarbeit so zu strukturieren, dass im nächsten Schritt ein noch besseres Ergebnis zu erzielen wäre. Da ab diesem Zeitpunkt jedoch keine externe Prozessgestaltung bzw. Moderation mehr zur Verfügung stand, unterblieb dieser Schritt.

### Fazit

Erfolg ist relativ. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse der Befragungen in Bonn-Beuel und Gelsenkirchen-Buer. „Relativ“ ist Erfolg aber auch, weil die Einschätzungen der Beteiligten jeweils sehr stark von aktuellen Entwicklungen abhängen.

Betrachtet man die Erfolgskriterien und -definitionen der befragten Akteure, so wird deutlich, dass alle Beteiligten einen hohen Wert in der Steigerung der Vernetzung, Zusammenarbeit und Kommunikation sehen. Deshalb werden die Werkstätten und Arbeitskreise fast einhellig positiv beurteilt. Doch die Prozessbewertung ist nur eine Seite der Medaille: Ohne handfeste Ergebnisse geht es nicht. Dabei ist die kurzfristige Umsetzung von kleineren Projekten von Bedeutung: Sie erhält die Motivation und hilft, den Prozess am Leben zu erhalten. Mittel- und langfristig erwarten die Akteure allerdings, dass in den von ihnen bearbeiteten Projekten konkret sichtbare Ergebnisse erreicht werden – seien sie nun baulicher, sozialer oder wirtschaftlicher Art. Zeit- und Geldersparnis als übergeordnete Ziele werden in bei-

den Fallbeispielen zwar gesehen bzw. erwartet, sie werden aber unter Bezug auf die Art des einzelnen Projekts, seine Komplexität und seine Risiken von den Befragten nicht absolut gesetzt.

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

- Es lohnt sich, Erfolgskriterien gemeinsam mit den Akteuren angepasst an den jeweiligen Prozess zu erarbeiten. Eine gemeinsame Messlatte hilft, „das Schiff auf Kurs“ zu halten.
- Eine gewisse Unschärfe im Detail wird immer bleiben, denn jede Gruppe hat ihre eigene Werteskala, die auch Beachtung finden muss. Entscheidend ist ein ausreichendes Maß an Übereinstimmung.
- Die regelmäßige Selbstreflexion der Kooperationspartner unterstützt ein gezieltes Projektmanagement und die gemeinsame Übernahme der Verantwortung für die Arbeit.
- Eine solche systematische Reflexion ist jedoch für die meisten Beteiligten noch sehr ungewohnt und wird vereinzelt als Zeitverschwendung angesehen. Hier bedarf es methodischer Hilfestellung durch die externe Moderation.
- Wichtig ist es, Ziele nicht als unverrückbar anzusehen: Wegen der Abhängigkeit von Innenstadtkooperationen von externen Faktoren – wie z. B. Konjunktur oder Investitionsentscheidungen Dritter – können sich Ziele im Laufe des Prozesses verändern und müssen immer wieder überprüft und bei Bedarf angepasst werden.
- Methodische Probleme entstehen dann, wenn man in Werkstätten mit mehr als 100 Menschen – ohne verbindliche Teilnahme an allen Werkstätten – Erfolgskriterien diskutieren und später anwenden will. Hier könnte es sich als sinnvoll erweisen, mit Stellvertreter/inne/n aus den verschiedenen Gruppierungen oder Arbeitskreisen separate Treffen zur Prozessevaluation durchzuführen. Die Er-

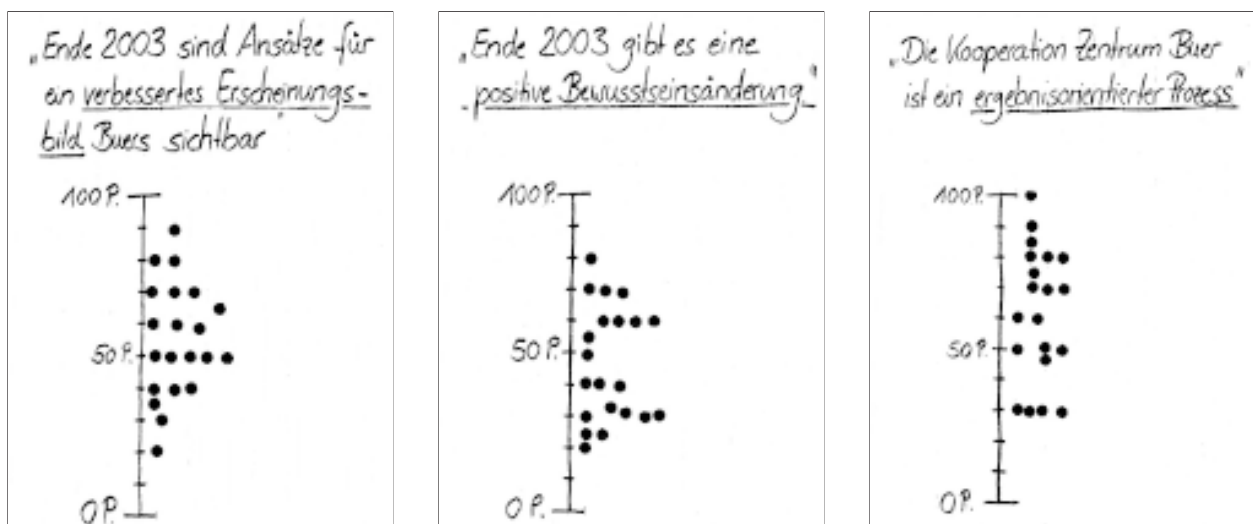


Abb. 3: Beispiele für die Bewertung mit Hilfe von Skalen: „Von 100 möglichen Punkten erreichen wir derzeit...“ [Quelle: U. Stein]

gebnisse müssen dann entsprechend an alle Beteiligten weitergegeben und Möglichkeiten zur Rückkopplung eröffnet werden.

- Zeitpunkte für Befragungen sind mit großer Sorgfalt zu wählen bzw. mehrere Befragungen in zeitlicher Folge durchzuführen.

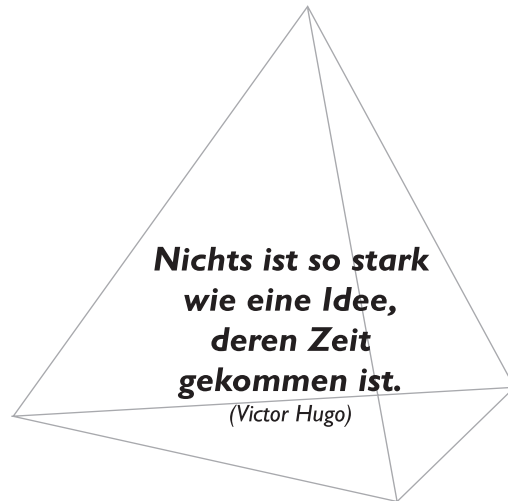
Zwischenbilanzen sind notwendig, um Entwicklungen und Probleme im Prozess zu erkennen. Eine abschließende Bewertung ist erst dann sinnvoll, wenn ausreichend handfeste Ergebnisse vorliegen. Dies ist in der Regel erst nach einigen Jahren möglich.

### Anmerkungen und Literatur

- 1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen gekürzten Vorabdruck aus dem Band Roesener, B./Selle, K. (Hg.): *Planung und Kommunikation*. Dortmund 2004 (in Vorbereitung)
- 2 Kotzke, G./Stein, U.: *Integrierte Nutzungs- und Erschließungskonzepte für Innenstädte in breiter Trägerschaft. Sondergutachten zum Forschungsfeld „Stadtentwicklung und Stadtverkehr“ im Rahmen des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus, im Auftrag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, Frankfurt/Hamburg 2002. Verfügbar unter [www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff\\_index.html?exwost/forschungsfelder/012\\_staedtebau-verkehr.html](http://www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff_index.html?exwost/forschungsfelder/012_staedtebau-verkehr.html)*
- 3 Hintergründe zu den Integrierten Handlungskonzepten als Instrument der Stadtplanung finden sich in Isselmann, M.; Stock, M.: *Bericht aus Bonn: Verstetigte Partizipation = verstetigende Partizipation?* In: Roesener, B./Selle, K. (Hg.): *Planung und Kommunikation*. Dortmund 2004 (in Vorbereitung)
- 4 jetzt unter Förderung und Beobachtung im Rahmen des ExWoSt-Programms „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“, siehe Anmerkung 8
- 5 Löhr, R.-P.: *Effizienz und Evaluation*. In: *vhw Forum Wohneigentum 2/2002*, S. 82-83
- 6 Geiss, S.: *Erfahrungen mit der Bewertung von Aufwertungsstrategien in Stadtteilen. Evaluation des Programms „Quartiersmanagement“ in Berlin*. In: *vhw Forum Wohneigentum 2/2002*, S. 89-92
- 7 Zimmer-Hegmann, R.: *Evaluation integrierter Stadtteilerneuerungsansätze*. In: *vhw Forum Wohneigentum 2/2002*, S. 84-88
- 8 *Das Forschungsfeld „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“ im Rahmen des Forschungsprogramms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen gibt es seit Anfang 2002. Die beiden Autorinnen waren mit der wissenschaftlichen Begleitung der Projekte Bonn-Beuel (Stock) und Gelsenkirchen-Buer (Stein) betraut. Die Forschungsfeldleitung liegt beim Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. Informationen zum Forschungsfeld und zu den Modellvorhaben in Bonn-Beuel und Gelsenkirchen-Buer gibt es im Internet unter: „[www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff\\_index.html](http://www.bbr.bund.de/exwost/forschungsfelder/ff_index.html)“.*
- 9 *Prozessdimensionen inspiriert durch Flaig, J./Gather, M.: Strukturierung der lokalen Agenda 21 mit Prozessindikatoren. In: RaumPlanung 101, April 2002, S. 82*

Ursula Stein ist Dipl.-Ing. Raumplanung und Inhaberin von Stein – Büro für Raumplanung und Kommunikation in Frankfurt am Main. Marion Stock ist Dipl.-Umweltwissenschaftlerin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtplanung der RWTH Aachen tätig. ■

- Anzeige -



## Der Planungsinformations- und Beteiligungsserver (PB4)

**Erfolgreich Planung im Internet präsentieren -  
Bürgerinnen und Bürger zur Beteiligung einladen**

**Bürgerorientierung heißt auch,  
die Bevölkerungsgruppen mit einzubeziehen,  
die konventionelle Möglichkeiten  
nicht wahrnehmen können!**

### TöB-Modul:

**Träger öffentlicher Belange  
online informieren und beteiligen -  
bei konsequenter Anwendung  
spart dies mehr Geld,  
als die Nutzung des PB4 kostet!**

**Weitere Informationen unter  
<http://www.tetraeder.com/pb4>**

**tetraeder.com**  
internet-services · community consulting  
beratung · entwicklung · forschung · schulung



tetraeder.com gmbh  
Westenhellweg 103-105  
44137 Dortmund

Tel.: 0231 / 189 17 17  
Fax: 0231 / 189 17 18  
E-Mail: [info@tetraeder.com](mailto:info@tetraeder.com)