

MIT PLANUNGSKULTUR ZUR BAUKULTUR

Zwölf Grundsätze zur Gestaltung kommunikativer Prozesse Britta Rösener, Klaus Selle

12

SRL

SCHWERPUNKT · PLANERIN 6_07

„Baukultur wird sich zunehmend an der Qualität der Kommunikation, Kooperation, Moderation sowie an der Transparenz und Qualität der Planungsverfahren entscheiden“ (BMVBW 2005, 165).

Baukultur ist – so heißt es – wenn Häuser, Straßen, Plätze nützlich und schön sind. Wenn sie Räume bieten, in denen sich Menschen gerne aufhalten, begegnen, entfalten, wenn sie Heimat werden können und Wertschätzung erfahren. Schon diese willkürliche und unvollständige Zusammenfassung publizierter Begriffsverständnisse von Baukultur lässt ahnen: Baukultur setzt Kommunikation voraus – schließlich lässt sich über Schönheit trefflich streiten, Nützlichkeit ist relativ, Ansprüche müssen erfasst werden. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass in diversen Schriften über Baukultur gefordert wird, Bau- und Planungsprozesse auf eine breite Basis zu stellen, indem sie auch für Bürgerinnen und Bürger geöffnet werden. Hierdurch verspricht man sich beispielsweise mehr Akzeptanz, mehr Qualität oder ein wachsendes Bewusstsein für Baukultur im Allgemeinen und Besonderen (z. B. BMVBW 2005, vgl. Selle 2006).

Dies trifft alles zu – Akzeptanz, Qualität und Bewusstseinsbildungen lassen sich durch Beteiligung und Kooperation fördern, wenn sie denn ernsthaft gewollt und kompetent angegangen werden. Zutreffend ist aber auch, dass offene, kommunikative Prozesse noch immer eine Ausnahme sind.

Gründe hierfür gibt es viele (vgl. Selle 2005). Im Zusammenhang mit Baukultur erscheint jedoch eine Beobachtung eklatant: Viele Fachleute erwarten nichts Positives von der Kommunikation mit Fachfremden; Vorurteile prägen den Blick auf die anderen. Die Architekten halten die Ingenieure für gestalterisch unbegabte Techniker und jene diese für formverliebte Tagträumer. Von den Nutzern oder der weiten Öffentlichkeit sprechen Fachleute gerne als Laien, die von der Sache nichts verstehen und denen ein halbwegs akzeptables Geschmacksempfinden ohnehin abgesprochen werden muss. Im Zweifel zerreden die anderen nur die fachlich doch so überzeugende Lösung.

So ist es kein Wunder, dass viele Bekenntnisse zur Kommunikation in Sachen Baukultur in die Forderung nach Aufklärung der anderen münden oder gar zur ästhetischen Erziehung geraten. Die Öffentlichkeitsarbeit, die Information, der Monolog aber ist nur eine Seite der Kommunikation. Sie blendet aus, dass erst die Zusammenführung verschiedener Sichtweisen eine Sache angemessen sichtbar macht. Und sie ignoriert, dass auch Laien baukulturell wertvolles Wissen in Planungsprozesse einbringen können (vgl. Selle 2000, 159ff.).

So stehen also vielfach Haltungen einer diskursiven Baukultur im Wege. Aber auch, wenn Fachleute für die Sichtweisen anderer aufgeschlossen sind, scheitern viele gut gemeinte kommunikative Prozesse. Daher erscheint es sinnvoll, an einige Grundsätze zu erinnern: Wie sollten Planungsprozesse gestaltet werden, in denen Öffentlichkeiten

nicht nur informiert werden, sondern in denen sie auch etwas verändern können?

Die Basis für die folgenden Qualitätsanforderungen bilden langjährige Auseinandersetzungen mit dem Thema: Sie fußen etwa auf Beispielsammlungen, Expertendiskurse und Publikationen, in denen Kriterien beschrieben und weiterentwickelt wurden (vgl. z. B. Bischoff et al. 2005, Hüttinger et al. 2006, Pröhl et al. 2002, Selle 1996, Rösener/Selle 2003, Rösener/Selle 2005, Selle 2005).

12 GRUNDSÄTZE ZUR GESTALTUNG KOMMUNIKATIVER PROZESSE:

1. Ein Kommunikationskonzept erstellen
2. Gegenstände, Aufgaben und Ziele klären
3. Relevante Akteure identifizieren
4. Rahmenbedingungen klären
5. Nicht mit allen über alles reden
6. Ungleiche ungleich behandeln
7. Zu allen wesentlichen Fragen Transparenz herstellen
8. Kompetente Fachleute hinzuziehen
9. Faire Kommunikation anbieten
10. Ergebnisse zeitnah umsetzen
11. Kommunikationsangebote attraktiv machen
12. Lernprozesse gestalten

EIN KOMMUNIKATIONSKONZEPT ERSTELLEN

Wenn viele Akteure in einen Planungsprozess eingebunden sind, können Verfahren schnell unübersichtlich werden. Mit Hilfe von Kommunikationskonzepten kann man dies vermeiden. Sie sollten – bevor die öffentliche Kommunikation beginnt – mit allen relevanten Akteuren abgestimmt und später bei Bedarf fortgeschrieben werden.

Bei der Aufstellung eines Kommunikationskonzeptes ist es zunächst zentral, vier Fragen in der richtigen Reihenfolge zu stellen:

- Was – d. h. um welche Aufgaben geht es, was soll Gegenstand der Kommunikation werden, mit welchen Zielen?
- Wer soll in die Kommunikation einbezogen werden?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es?
- Erst wenn es hierzu Klärungen gibt, kann man die Wie-Frage nach den Formen der Kommunikation sinnvoll beantworten.

Selbstverständlich ist es nicht damit getan, die Fragen für sich zu klären; Antworten müssen miteinander in Beziehung gesetzt werden, damit ein stimmiges Konzept entstehen kann – und dies benötigt zu Beginn eines Prozesses Zeit.

GEGENSTÄNDE, AUFGABEN UND ZIELE KLÄREN

Zentral für jeden Planungsprozess ist, dass an dessen Anfang Gegenstände, Ziele und Aufgaben der Kommunikation geklärt und zur Basis der weiteren gemeinsamen Arbeit gemacht werden: Worum geht es eigentlich? Über was soll und kann gesprochen werden? Warum? Und was hat das für eine Wirkung?

Dabei gilt es, im Zusammenspiel mit den Fragen nach den Beteiligten und den Rahmenbedingungen das Folgende erkennbar herauszuarbeiten:

- ▶ *Die Reichweite der Kommunikation:* Über was soll informiert, was soll erörtert, in welchem Punkt kann kooperiert werden? Geht es um Meinungsbildung im Vorfeld politischer Beschlüsse? Wird sich jemand an Beschlüsse der Beteiligten gebunden fühlen?
- ▶ *Der Nutzen für die Beteiligten:* Was haben die Akteure davon, wenn sie sich an Diskursen oder Kooperationen beteiligen? Es gilt, Bezüge zu den Lebenswelten und Interessen der gewünschten Akteure herzustellen.
- ▶ *Die Gestaltungsmöglichkeiten für die Beteiligten:* Wenn Erörterungen gewünscht sind, dann müssen die, die Kommunikation anbieten, Gestaltungsspielräume einräumen und von den Beteiligten lernen wollen.

RELEVANTE AKTEURE IDENTIFIZIEREN

Für eine sinnvolle Kommunikation ist es unerlässlich, dass die relevanten Akteure identifiziert und eingebunden werden. Wer relevant ist, hängt von der Aufgabe ab und von den Gründen des Kommunikationsangebotes.

In der Regel wird man zumindest die Akteure, die ein Anliegen mit der Planungsaufgabe verbinden, und jene, die für Entscheidungen und Umsetzung wesentlich sind, in eine Kommunikation einbinden müssen (beispielsweise die lokale Politik). Diesen „Kooperationskern“ kann man unter Effizienzgesichtspunkten sehr eng fassen. Werden aber



Baukultur durch Migranten-Beteiligung: Im Wohnquartier Habitat in Hannover gibt es Grundrisse für muslimische Haushalte (Foto: Klaus Selle)

weitergehende Ziele als lediglich die schnelle Aufstellung eines Planes verfolgt, sollen etwa die Identifikation der späteren Nutzer mit einem Bauvorhaben oder ein Diskurs über Baukultur entfacht werden, dann wird man einen weiteren Teilnehmerkreis abstecken. Dann werden Gespräche und Verhandlungen des „Kooperationskerns“ in ein kommunikatives Umfeld eingebettet werden müssen.

Wichtig ist es, im Vorfeld herauszuarbeiten, warum einzelne Gruppen oder Personen in die Kommunikation einbezogen werden sollen, welchen konkreten Beitrag sie liefern können und in welchen Rollen sie sich beteiligen. Schließlich ist zu beachten, dass die Akteure möglichst wenig wechseln.

RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN

Kommunikationsprozesse sind nur dann sinn- und wirkungsvoll zu gestalten, wenn wichtige Rahmenbedingungen im Vorfeld geklärt werden. Zentrale Prüffragen sind:

- ▶ Ist der Wille zu einem offenen Kommunikationsprozess vorhanden – auch und besonders bei denen, die zu Entscheidungen befugt sind und/oder über die Ressourcen zur Umsetzung verfügen? Sind Akteure aus Politik und Verwaltung gewillt, neue Rollen und partnerschaftliche Haltungen einzunehmen?
- ▶ Steht ausreichend Zeit zur Verfügung?
- ▶ Stehen die benötigten finanziellen Mittel für Personal, Räume, Ausstattungen, Dokumentation, Evaluation etc. zur Verfügung?
- ▶ Sind die zur Prozessgestaltung benötigten Personen verfügbar und hinreichend zur Mitwirkung motiviert?
- ▶ Lassen sich die erforderlichen Strukturen innerhalb und außerhalb der Verwaltungen (nachhaltig) schaffen?
- ▶ Ist der Kontext zu anderen Kommunikationsformen und Erörterungsgegenständen gewahrt?

NICHT MIT ALLEN ÜBER ALLES REDEN

Bei den Zuschnitten von Rollen und Themen gilt es zu differenzieren: Wer entscheidet worüber? Wer berät worüber? Wer wird worüber informiert? Schließlich bedingen kooperative Prozesse eine gewisse Vertraulichkeit in einem kleinen, auf relevante Personen beschränkten Kreis, und nicht alle Themen finden bei allen Zielgruppen Interesse.

UNGLEICHE UNGLEICH BEHANDELN

Wer Selektivitäten im Beteiligtenkreis vermeiden will, wird selektieren und auf die Gewohnheiten und Anforderungen der unterschiedlichen Adressaten eingehen müssen. Um verschiedene Zielgruppen zu erreichen, müssen oft verschiedene Kommunikationsformen angeboten werden, die einander im Rahmen einer übergreifenden Strategie ergänzen.

ZU ALLEN WESENTLICHEN FRAGEN TRANSPARENZ HERSTELLEN

Bei der Gestaltung von Bau- und Planungsprozessen ist Transparenz *Conditio sine qua non*. Ohne Transparenz in wesentlichen Fragen wird eine zielführende Kommunikation zwischen sehr verschiedenen Akteuren kaum möglich sein.

Klarheit hergestellt werden muss über Inhalte und Hintergründe, Absichten und Ziele, über Beteiligte, ihre Zuständigkeiten, Rollen und Grenzen, über die Verfahrensgestaltung und wichtige Etappen, über Rahmenbedingungen, Entscheidungswege, die Verwendung von Arbeitsergebnissen etc. Selbst über die intransparenten Punkte im Verfahren muss Transparenz hergestellt werden; wollen sagen: Auch dass gewisse Aspekte einer Vertraulichkeit unterliegen, kann und muss man deutlich machen und erläutern.

KOMPETENTE FACHLEUTE HINZUZIEHEN

Fachleute, die in Planungsprozessen beteiligt sind, benötigen hohe Kompetenzen. Dies gilt sowohl für die fachlichen Dienstleister als auch für diejenigen, die Prozesse gestalten und moderieren.

Bezogen auf die Inhalte sind folgende Fragen zu stellen: Sind die beteiligten Fachleute in der Lage, relevante Inhalte umfassend zu berücksichtigen und kompetent zu behandeln? Werden die nach dem „Stand der Kunst“ möglichen Lösungswege erkannt und angewendet? Kann Sachverstand zusammengeführt werden?

Bezogen auf kommunikative und soziale Anforderungen, ist zu fragen: Sind die Fachleute kommunikationsfähig, können sie zwischen den Welten vermitteln, in einer Sprache sprechen und schreiben, die auch Laien verstehen? Können sie einem inhomogenen Beteiligtenkreis komplexe Inhalte verständlich nahebringen? Können sie zuhören? Bringen sie die notwendigen persönlichen Voraussetzungen wie Konfliktfähigkeit, Verlässlichkeit, Beharrlichkeit, Geduld und Chaostoleranz mit? Verfügen sie über eine realistische Selbsteinschätzung und Lernbereitschaft – auch im Hinblick auf das eigene Verhalten und eigene Sichtweisen? Sind sie sich über ihre eigene Rolle klar, und verfügen sie über die Sicherheit, diese gegenüber anderen Beteiligten deutlich zu machen?

Fachleute, die Prozesse gestalten und moderieren, benötigen zudem Verfahrenskreativität, das heißt: Kennen sie die relevanten Kommunikationsinstrumente und -methoden, und können sie diese bedarfsgerecht auswählen und anwenden?

FAIRE KOMMUNIKATION ANBIETEN

Bürger, die sich an Planungsprozessen beteiligen, haben vergleichsweise wenig Macht. Dieses Defizit kann und muss in einem gewissen Maße durch einen fairen Umgang ausgeglichen werden. So ist es für die Motivation der Beteiligten und für ein vertrauensvolles Miteinander wichtig, dass sich Bürger ernst genommen und fair behandelt fühlen. Das heißt, alle Beteiligten müssen Zugang zu Informationen und hinreichende Möglichkeiten zur Meinungsäußerung erhalten. Was dies konkret heißt, kann und sollte zu Beginn der Kommunikation in Form von Spielregeln vereinbart werden.

ERGEBNISSE ZEITNAH UMSETZEN

Eine Voraussetzung für Bürgerengagement ist, dass Engagement in nicht ferner Zukunft Wirkung zeigt. Ergebnisse eines Kommunikationsprozesses müssen zeitnah umgesetzt werden. Hierzu gilt es, frühzeitig Grundlagen zu legen, das heißt, wenn die Beteiligten nicht selbst über die Umsetzung entscheiden, muss mindestens Aussicht auf eine angemessene und zügige Berücksichtigung der Ergebnisse bei den Entscheidungssträgern bestehen.

KOMMUNIKATIONSANGEBOTE ATTRAKTIV MACHEN

Ein Aspekt wird in der Literatur selten erwähnt, dafür aber umso öfter in der Praxis genannt: Ist das Kommunikationsangebot attraktiv? Reizt es, daran mitzuwirken? Neben dem sachlichen Nutzen sind vielfach auch eine angenehme Atmosphäre, ein interessanter Kreis und eine attraktive Gestaltung des Prozesses Voraussetzungen dafür, dass sich Bürger an Kommunikationsangeboten beteiligen. Formen der Anerkennungskultur und ein generell wertschätzender Umgang sind zwingend.

LERNPROZESSE GESTALTEN

Dass kommunikative Prozesse Lernprozesse sein müssen, ist eine Binsenweisheit. Das setzt zunächst voraus, dass Prozesse so gestaltet sein müssen, dass sie den beteiligten Akteuren ein individuelles und kollektives Lernen ermöglichen. Insbesondere dann, wenn Planungskultur vor Ort nachhaltig verändert werden soll, ist zudem eine kritische Begleitung und eine auf nächste Schritte gerichtete Auswertung von Kommunikationsprozessen von Bedeutung. Denn ohne Evaluationen wird sich auf Dauer wenig ändern.

FAZIT

Diese zwölf Grundsätze sind allgemeingültig. Sie gelten für alle Planungsprozesse, in denen durch Kommunikation mit Öffentlichkeiten mehr erreicht werden soll als Informationsvermittlung und Marketing. Angesichts der Vorurteile, die viele Baukultur-Bestrebte pflegen, sind die Anforderungen an Haltungen und Kompetenzen der Fachleute (und Entscheider) jedoch besonders hervorzuheben: Erst wenn sie bereit sind, die Sichtweisen anderer ernst zu nehmen, Fachfremde Wert zu schätzen und ihnen zuzuhören, erst wenn sie lernbereit sind und Anliegen adäquat vermitteln können, wird Baukultur auf eine breitete Basis gestellt werden können.

Britta Rösener, 1967, Dipl.-Ing. Landschafts- und Freiraumplanung, Wiss. Angestellte an der RWTH Aachen / Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung, Vorstandsmitglied der Bürgerstiftung Lebensraum Aachen

Klaus Selle, 1949, Dr.-Ing., SRL, Univ.-Prof. an der RWTH Aachen / Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung

LITERATUR

Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (2005): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmund

BMVWB (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen) (Hg.) (2005): Baukultur! Informationen – Argumente – Konzepte. Zweiter Bericht zur Baukultur in Deutschland. Hamburg

Hüttinger, Helene; Rösener, Britta; Selle, Klaus (2006): Teilhabe im Quartier. Exemplarische Bestimmung von Mitwirkungsmöglichkeiten im Aufgabenbereich Quartiersentwicklung / Stadtbau, in: VHV Forum Wohneigentum H.3/2006, S. 171–176

Pröhl, Marga; Sinning, Heidi; Nährlich, Stefan (Hg.) (2002): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine.

Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks CIVITAS, Bd. 3. Gütersloh

Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hg.) (2005): Kommunikation gestalten. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Dortmund

Rösener, Britta; Selle, Klaus (2003): Erfolg! Erfolg? Kriterien für „gute“ und „schlechte“ Kommunikation bei Planung und Projektentwicklung. Veröffentlichung des Europäischen Haus der Stadtkultur e.V. im Rahmen der Landesinitiative StadtBauKultur. PT-Materialien Nr. 3. Aachen/Gelsenkirchen (erhältlich unter www.pt.rwth-aachen.de)

Selle, Klaus (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden/Berlin

Selle, Klaus (2000): Was, wer, wie, warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation. Dortmund

Selle, Klaus (2005): Planen, Steuern, Entwickeln. Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung in Stadt und Land. Dortmund

Selle, Klaus (2006): Beredete Sprachlosigkeit? Die kommunikative Dimension der Baukultur. In: Europäisches Haus der Stadtkultur e.V. (Hg.): 5 Jahre Landesinitiative Stadtbaukultur. Düsseldorf