



# Zukunftsraum Industriebau: Erhalten – Umnutzen – Wiederbeleben



Handreichung

## **Handreichung für Kommunalvertreter zum Start eines Prozesses zur Umnutzung von Industriebrachen unter Beteiligung der Bürgerschaft**

### **Inhalt**

1. Vorwort .....	2
2. Inwertsetzung durch Umnutzung.....	3
3. Der Rahmen für den Prozessstart .....	5
a. Bessere Prozesse durch interdisziplinäre Teams .....	5
b. Voraussetzungen: Augenhöhe – Kompetenz – klare Ziele.....	6
4. Rahmenkonzept .....	7
5. Handlungsempfehlungen .....	8
a. Vorbereitung .....	8
b. Dialog starten und planen .....	8
c. Themen der Initialveranstaltung.....	10
d. Organisation der Veranstaltung mit Bürgerbeteiligung.....	12
e. Auswertung – Nachbereitung.....	16
6. Interne Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit .....	16
7. Praxis bietet Vorlage .....	18
8. An wen wende ich mich, wenn ich Fragen habe? .....	18
9. Literatur und Links.....	19

© Industrie.Kultur.Sachsen.  
Koordinierungsstelle Sächsische Industriekultur  
Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst  
Wigardstraße 17  
01097 Dresden

Konzept und Redaktion:  
Barbara Ditze  
Barbara Ditze Stiftung.Beratung.Management  
Holbeinstr. 37  
04229 Leipzig

Foto: © Stadt Plauen/Diana Müller, „Projektkonferenz Elsteraue“, Oktober 2014,

## 1. Vorwort

Sachsen verfügt über eine große Anzahl an – teilweise auch denkmalgeschützten – Industriebauten. Errichtet in Zeiten des industriellen Aufschwungs in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts/Anfang des 20. Jahrhunderts galten sie damals als das Innovativste, was die Industrie und die Baubranche zu bieten hatten. Doch unsere Arbeitswelten haben sich mittlerweile grundlegend geändert, und Grundrisse, die infrastrukturelle Lage und die mangelnde Energieeffizienz der über 100jährigen Gebäude entsprechen nicht mehr den Anforderungen an Industriebauten heutiger Zeit.

Dennoch haben die historischen Industriebauten nach wie vor ihren Nutzwert. Gerade wegen ihrer Lage, ihren Raumstrukturen und ihrer Geschichte werden sie landesweit für die neue Gründerszene, die Wohnungswirtschaft und andere Branchen mit kleinteiligeren Bedarfen wieder attraktiv. In den letzten 20 Jahren ist in Sachsen vielerorts die Umnutzung der Industriebauten weit fortgeschritten<sup>1</sup>; aber immer noch warten Denkmale dieser Epoche auf eine neue Zukunft. Einige davon seit 15 oder mehr Jahren.

Die Größe der Objekte, Eigentümerwechsel ohne Resultate, divergierende Vorstellungen in der Bürgerschaft über die zukünftige Nutzung oder immer wiederkehrende Diskussionen über einen Abriss legen die Pläne über eine Neunutzung lahm. Die Lage inmitten der Stadt, die großräumliche Ausdehnung stellen kleinere Kommunen mit sinkenden Einwohnerzahlen häufig vor eine große Herausforderung.

Das Warten auf den ersehnten einzelnen Investor, der in kürzester Zeit nachhaltige ökonomische Entwicklungsperspektiven schafft, hat sich selten als erfolgreiche Strategie herausgestellt. Unterschiedliche Modelle, insbesondere niedragschwellige Sanierungen, haben gezeigt, dass es auch anders gehen kann. Kommunen entdecken zunehmend das Potential der Industriebauten neu und nehmen das Heft wieder selbst in die Hand.

### **Phase Null: Die Phase der Weichenstellung**

Diese Handreichung richtet sich an kommunale Eigentümer von leer stehenden, denkmalgeschützten Industriebauten, die die Zeit des Leerstands beenden wollen, um die Industriebauten wieder für die städtische Entwicklung und letztendlich für die Bürger nutzbar zu machen. Die Handreichung bietet Hilfestellung, um den Prozess gemeinschaftlich mit Mitarbeitern verschiedener kommunaler Aufgabenbereiche und interessierten Bürgern anzugehen.

---

<sup>1</sup> Siehe: Sikora, Bernd: Industriearchitektur in Sachsen: Erhalten durch neue Nutzung, Edition Leipzig, Leipzig 2010 und <http://www.stadtumbau-ost.info>

Sie kann allerdings kein „Rezeptbuch“ darstellen, das, einmal befolgt, alle Probleme löst und nicht mehr genutzte Industriebauten in prosperierende Zentren wandelt. Dazu sind die örtlichen Gegebenheiten und Voraussetzungen zu unterschiedlich. Die Handreichung bietet daher Hintergrundinformationen, Anregungen und stellt praktische Ansätze vor.

## 2. Inwertsetzung durch Umnutzung

Die Frage nach der geeigneten Umnutzungsmöglichkeit für ein historisches Industriegebäude ist verbunden mit heutigen infrastrukturellen, ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Fragestellungen.

Um den Umnutzungsprozess erfolgreich abschließen zu können, müssen zunächst spezifische Standortstärken und die Ansatzpunkte ihrer Weiterentwicklung herausgearbeitet werden. Grundlage hierfür ist eine systematische und ganzheitliche Gesamtbetrachtung der Entwicklungspotenziale vor Ort. Dies gilt insbesondere mit Blick auf das Finanzierungsmodell. Nur wer bedarfs- und nutzergerecht plant, findet eine nachhaltige Lösung, die der Stadt und seinen Bürgern einen Mehrwert bringt.



### Strategien der Projektentwicklung

Das Institut für Neue Industriekultur (INIK) hat in seinem Lehrbuch „Industriebau als Ressource“ von 100 Industriearealen mehr als 30 Umnutzungsprozesse von Industriebrachen in Orten fern ab den Großstädten untersucht. Herausgearbeitet wurden grundsätzliche Methoden, die mit ihrem allgemeingültigen Charakter als Leitlinie genutzt werden können. Der zweite Teil des Handbuchs, in dem die Pro-

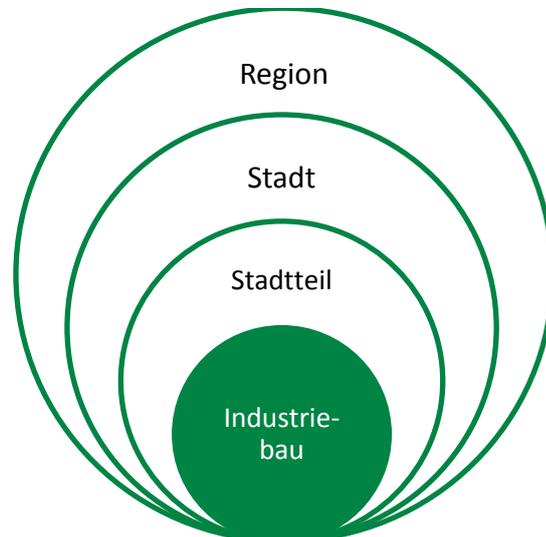
jekte beschrieben werden, bietet einen Fundus an Anregungen und Ideen über Vorgehensweisen, Sanierungskonzepten und Finanzierungsmodellen.<sup>2</sup>

### **FOKUS Zukunftsraum Industriebau**

Anhand der untersuchten Beispiele lassen sich folgende Erfolgskriterien für einen Abschluss des Umnutzungsprozess ablesen:

- der intensive Fokus auf das Industrieobjekt mit all seinen Aspekten
- das Eingehen auf die lokalen Begebenheiten
- Kreativität bei der Herangehensweise
- Bündelung von Akteuren und Kompetenzen

Der bauliche Bestand, die Infrastruktur, die sozialen Strukturen des Umfelds, aber auch die identitätsstiftende Historie sind die Ressourcen, auf die nachhaltige Stadtentwicklung aufbaut. Es gilt diese zu nutzen und zu stärken, um brachliegende Areale für die Stadt und ihre Bürger wieder neu zu beleben. Daher ist es notwendig, die Kompetenzen und Anstrengungen aller Fachbehörden und Anspruchsgruppen in zu bündeln.



Ausgangspunkt der Untersuchung und Analyse ist das Industriearreal und seine Bauten. Im Sinne der integrierten Stadtentwicklung ist die intensive Betrachtung des weiteren räumlichen und sozialen Umfeldes für die Projektentwicklung unabdingbar. In einigen Fällen handelt es sich letztendlich um die Entwicklung eines ganzen Stadtteils.

<sup>2</sup> Scharnholtz, Lars/ Otto, Markus/Plastrotmann, Karl/Vukorep, Illja (Hrsg.): Industriebau als Ressource. Jovis Verlag Berlin, 2. Auflage 2009

### 3. Der Rahmen für den Prozessstart

Jahrelang leer stehende Industriegebäude und unfruchtbare Diskussionen um die Zukunft des Areals brauchen neue Sichtweisen, neues Wissen, neue Ideen. Aber sie müssen kanalisiert und strukturiert werden, damit die Bemühungen und die Kreativität nicht ins Leere laufen.

Wann sollte ein gemeinsamer Prozess gestartet werden:

- bevor der Zerfall der denkmalgeschützten Industriebauten einen Abriss notwendig macht,
- wenn bisherige Maßnahmen nicht greifen,
- wenn sich Eigentümer/Verwaltung in ihren Bemühungen festgefahren haben,
- wenn sich gegensätzliche Interessensparteien aufgebaut haben,
- wenn Bürger und Initiativen mehr Handlungsbedarf und Partizipation einfordern.

#### a. Bessere Prozesse durch interdisziplinäre Teams

Bereits in der ‚Leipzig Charta‘ von 2007 wurde gefordert, dass für eine nachhaltige Stadtentwicklung mehr ganzheitliche Strategien und abgestimmtes Handeln aller am Prozess der Stadtentwicklung beteiligten Personen und Institutionen notwendig sind.<sup>3</sup> Der Deutsche Städtetag plädiert in seinem Positionspapier über die Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung für das Einbeziehen von Bürgern auch in informelle Konzepte und Planungen. Unter anderem können durch ihre Kenntnisse und Wissen unterschiedliche Sichtweisen und Ziele transparenter werden, die wiederum helfen die Ergebnisse der Planung zu verbessern.<sup>4</sup>

Die kürzlich veröffentlichten Ergebnisse einer Online-Befragung der Stadtplanungsämter deutscher Mittel- und Großstädte zum Einsatz und zur Bewertung von Bürgerbeteiligung stellt fest, dass Partizipationsformate helfen, relevantes Wissen zu erschließen, Transparenz zu fördern, Fehlplanungen zu vermeiden und nicht zuletzt die öffentliche Akzeptanz für Planungen zu steigern.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt, 2007, Download (1.12.14):

[http://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/lzR/2010/4/Inhalt/DL\\_LeipzigCharta.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/lzR/2010/4/Inhalt/DL_LeipzigCharta.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

<sup>4</sup> Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung. Arbeitspapier der Arbeitsgruppe Bürgerbeteiligung des Deutschen Städtetages, 2013; Download (1.12.14):

[http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat\\_beteiligungskultur\\_2013\\_web.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat_beteiligungskultur_2013_web.pdf)

<sup>5</sup> Benjamin Häger, Matthias Wiesrecker: »Neue Formen der Bürgerbeteiligung?!« Ergebnisse einer Online-Befragung der Stadtplanungsämter deutscher Mittel- und Großstädte zum Einsatz und zur Bewertung von Bürgerbeteiligung eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 03/2014 vom 05.11.2014 [http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter\\_beitraege/nbb\\_beitrag\\_haeger\\_wiesrecker\\_141105.pdf](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter_beitraege/nbb_beitrag_haeger_wiesrecker_141105.pdf)

Dass das Arbeiten in interdisziplinären Teams Garant für die Generierung von vielfältigen Möglichkeiten und Innovationen sind, macht sich die Wirtschaft längst zu Nutze. Kreativ-strategische Methoden werden zunehmend eingesetzt und weiterentwickelt. Und das nicht mehr nur bei der Entwicklung von Produkten, sondern auch bei der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen, Prozessen und Dienstleistungen. Es geht nicht darum, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, sondern das bestmögliche Modell für den Standort oder das Produkt.<sup>6</sup>

Wie aber aktiviert man die Bürger als Ideengenerator? Wie übernehmen Bürger Verantwortung für ihre Städte und wie können die Netzwerke der Bürger verstärkt in die Entwicklung einbezogen werden?

## **b. Voraussetzungen: Augenhöhe – Kompetenz – klare Ziele**

Einen Prozess mit verschiedenen Anspruchsgruppen anzustoßen, der in der Kommune noch nicht vielfach erprobt und durch Erfahrungen verfeinert wurde, braucht:

- einen Initiator, der die Maßnahmen über einen längeren Zeitraum vorantreibt,
- Personen mit Entscheidungsgewalt innerhalb der städtischen/kommunalen Strukturen,
- Unterstützung durch Stadtrat und Verwaltung,
- Offenheit aller Beteiligten für den gesamten Prozess in den verschiedenen Ämtern der Stadt/Kommune und der Bürgerschaft,
- Wille zur Transparenz gegenüber den Mitarbeitern der verschiedenen städtischen Ämter und gegenüber den Bürgern,
- eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe,
- klare Ziele: Es muss festgelegt sein, welche Ziele mit dem Prozess verbunden sind und welche Fragestellung bearbeitet werden soll, damit keine falschen Erwartungen geweckt werden,
- die Einstellung, die Entwicklung des Areals als Prozess zu betrachten.

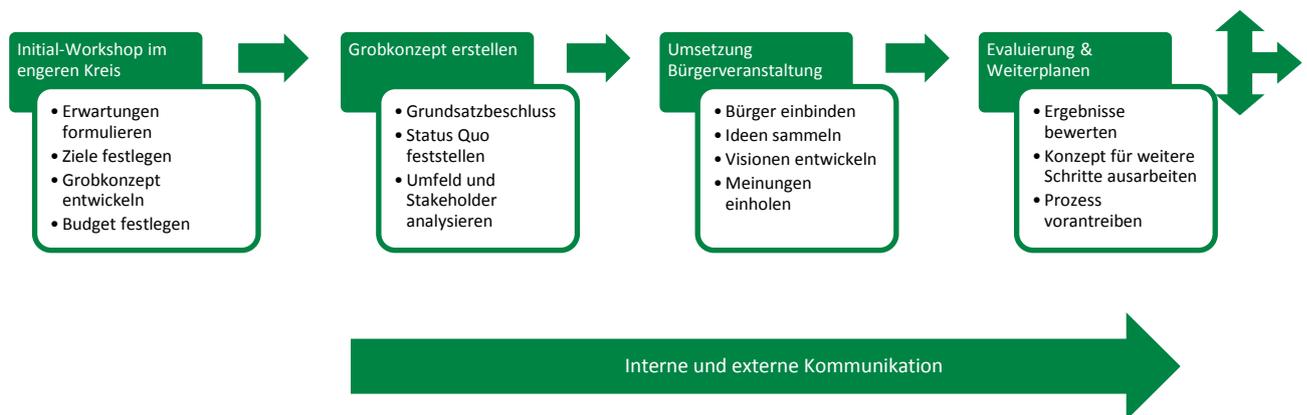
---

<sup>6</sup> Erbdinger, J. / Ramge, T.: Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis, München Verlagsguppe GmbH, München 2013

## 4. Rahmenkonzept

Starten Sie den Prozess in einem kleinen Kreis von Mitarbeitern aus den verschiedenen Fachämtern. Sie sind diejenigen, die Fachwissen, Kompetenzen, Netzwerke und Handlungskompetenzen in den Prozess einbringen und durch ihre Zusammenarbeit einen Mehrwert erzeugen können. Externes Wissen aus Vereinen, Verbänden und Initiativen, die das Industrieareal betreffen, sollte bereits zu diesem Zeitpunkt mit einbezogen werden. Als Team sind sie für den Erfolg des Prozesses verantwortlich.

Das Team erarbeitet zunächst ein grobes Konzept, das die Ziele und Maßnahmen des Prozesses benennt und so die Rahmenbedingungen schafft.



Für die übergreifende Planung ist das Handbuch des Instituts für neue Industriekultur (INIK) „Industriebau als Ressource“<sup>7</sup> zu empfehlen, in dem Herangehensweise und grundsätzliche Methoden zur Umnutzung von Industriebrachen dargestellt werden.

<sup>7</sup> Siehe Fußnote <sup>2</sup>

## 5. Handlungsempfehlungen

### a. Vorbereitung

#### **Legen Sie Ihre Ziele fest**

Ohne Ziel gibt es kein Ankommen. Die Ziele sind die Basis für den gesamten Prozess. Das Verfahren mit Wahl der Methode sowie der zeitliche und finanzielle Aufwand sind davon abhängig. Klar formulierte Ziele helfen dabei, die Erwartungen von allen Seiten aller Akteure realistisch zu halten. Später lässt sich der Erfolg eines Beteiligungsprozesses daran ablesen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Beantworten Sie sich hierfür folgende Fragen: Was soll mit dem Prozess gewonnen werden? Welche Ergebnisse soll die Bürgerbeteiligung einbringen? Wie soll mit den Ergebnissen verfahren werden?

#### **Stellen Sie den Status Quo fest – Hintergrundinformationen einholen**

Stellen Sie alle Informationen zusammen, die Sie benötigen, um den Prozess zu starten. Hier sind etwaige gesetzliche Vorgaben für eine formale Beteiligung genauso zu beachten wie bereits erfolgte politische Beschlüsse, vorhandene Planungen und bestehende (bürgerschaftliche) Aktivitäten.

Betrachten Sie das räumliche und soziale Umfeld – welche Akteure haben ein direktes Interesse an dem Projekt, wer wird davon maßgeblich betroffen sein?

#### **Holen Sie sich die Zustimmung**

Überlegen Sie, an welchem Punkt der Prozessvorbereitungen das Vorhaben kommuniziert werden und an welchem Punkt eine formelle Zustimmung durch den (Ober)bürgermeister, bzw. den Stadtrat erfolgen muss.

### b. Dialog starten und planen

#### **Stimmen Sie das Konzept zunächst im engeren Kreis ab**

Aufgabenteilung und Zeitdruck lassen auch innerhalb der Kommunen einen intensiven Austausch seltener werden. Soll ein Prozess zur Entwicklung von Umnutzungsmaßnahmen im Rahmen einer integrierten Stadtentwicklung initiiert werden, müssen Vertreter aller beteiligten Ämter an den Tisch. Ein Arbeitstreffen, auch als Initialveranstaltung, bietet hierzu Gelegenheit und klärt die Rahmenbedingungen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, bereits von Anfang an externe Gruppen mit einzubinden, die zur Entwicklung des ehemaligen Industrieareals beitragen können.

**Wer muss in die Vorbereitungen zu einer Veranstaltung mit Bürgerbeteiligung eingebunden werden?**

**Vertreter der Ämter aus den Bereichen**

- Bauen\* \_\_\_\_\_
- Stadtplanung/Stadtentwicklung\* \_\_\_\_\_
- Denkmalpflege\* \_\_\_\_\_
- Wirtschaftsförderung\* \_\_\_\_\_
- Städtische Entwicklungsgesellschaft\* \_\_\_\_\_
  
- Umwelt \_\_\_\_\_
- Landschaftsgestaltung und Grünflächen \_\_\_\_\_
- Tourismus \_\_\_\_\_
- Kultur \_\_\_\_\_
- Soziales (Kinder-und Jugend, Senioren) \_\_\_\_\_
  
- Städt. Presse & Öffentlichkeitsarbeit \_\_\_\_\_

**Vertreter bürgerschaftl. Engagement**

- Gebäudebezogene Bürgerinitiativen\* \_\_\_\_\_
- Fördervereine\* \_\_\_\_\_
- Heimatvereine \_\_\_\_\_

**Vertreter angrenzender Grundstücke\***

\_\_\_\_\_

**Vertreter potentieller Nutzer**

- Bildung/Wissenschaft&Forschung \_\_\_\_\_
- Wirtschaft \_\_\_\_\_
- etc. \_\_\_\_\_

\*Anwesenheit bei dem ersten Schritt dringend erforderlich

**Wer steuert den Prozessrahmen und übernimmt die Moderation?**

Die involvierten Ämter verfügen über das notwendige inhaltliche und strukturelle Hintergrundwissen und sind daher sicherlich für die Prozesssteuerung am besten geeignet. Da mehrere Ämter und verschiedene Gruppen in den Prozess eingebunden sind, ist es für längere Prozesse sinnvoll, die Steuerung an eine externe Kommunikationsagentur zu vergeben. Sie ist unbefangen und neutral, behält über den gesamten Zeitraum hinweg den Überblick über die notwendigen Schritte, koordiniert die verschiedenen Maßnahmen, sichert die Ergebnisse und ist Moderator des Prozesses.

In der ersten Planungsphase stehen die „Koordinierungsstelle Sächsische Industriekultur“ und ihr Netzwerk als Partner zur Verfügung.

Die Koordinierungsstelle Sächsische Industriekultur:

- versteht sich als Sparringspartner für die Kommunen und hilft die richtigen Fragen zu stellen,
- unterstützt bei der Auswahl und Organisation des Workshop-Formats,
- steht für einzelne Veranstaltungen und Netzwerktreffen mit Referenten zur Verfügung,
- bringt Erfahrungen und Kenntnisse aus anderen Kommunen mit ein.

### c. Themen der Initialveranstaltung

#### **Industrieareal vorstellen**

Nutzen Sie für die Einleitung und Einstimmung eine visuelle Darstellung der Objekte mit Karten und Fotos. Welcher Raum gehört dazu? Wo endet das Gebiet, das im Fokus stehen soll?

#### **Status Quo feststellen und analysieren**

Nicht alle Beteiligten können auf dem gleichen aktuellen Wissenstand sein. Nutzen Sie die Vorstellungsrunde für eine kurze Präsentation der aktuellen Aktivitäten aus den einzelnen Ämtern und der weiteren Beteiligten.

Die Erfahrungen zeigen, dass bevor ein zielgerichteter nachhaltiger Workshop organisiert wird, über die Jahre bereits verschiedene einmalige Veranstaltungen stattgefunden haben. Oftmals sind die Erkenntnisse aber nicht weiter verarbeitet worden. Das Wissen und die Kontakte gingen schnell verloren, so dass keine sichtbare Veränderung stattgefunden hat.

Halten Sie fest, welche Bemühungen über die Jahre organisiert wurden, vor allem aber die aktuellen Aktivitäten, die im weiteren Prozess berücksichtigt werden müssen:

- öffentliche Begehungen mit interessierten Bürgern.  
Welche Stimmung kann man daraus ablesen? Welche Gruppe war am stärksten involviert? Wurden Nutzungsideen ausgesprochen?
- Wettbewerbe mit Fachhochschulen und Universitäten  
Unter welchen Ausgabenstellungen wurden sie durchgeführt, können die Ergebnisse weiterverwertet werden?
- Rahmenbedingungen: Denkmalstatus, Stadtratsbeschlüsse, Richtlinien durch Förderprogramme, wie Soziale Stadt, BIWAQ sowie Maßnahmen aus dem INSEK.

Aus einer gemeinsamen Rückschau ergibt sich auch die Fragestellung, warum das Industriegelände bislang nicht erfolgreich wiederbelebt werden konnte. Eine sachliche Auflistung der Gründe hilft später bei der Konzeptentwicklung.

### **Erwartungen festhalten**

Alle Beteiligten sollten ihre Erwartungen, aber auch Befürchtungen hinsichtlich des Prozesses (nicht des Ergebnisses) aussprechen dürfen, die schriftlich festgehalten werden. Hierfür eignet sich auch eine strukturierte Stärken-Schwächen/ Chancen-Risiko Einschätzung (SWOT).

### **Formulieren Sie die Zielstellung und den Handlungsspielraum für eine Veranstaltung mit Bürgerbeteiligung**

Die zentrale Frage für die Erstellung eines Konzeptes ist, welches Ziel mit einer Maßnahme unter Einbeziehung verschiedener Anspruchsgruppen verfolgt werden soll und welches Maß an Beteiligung gewünscht wird.

Zielstellungen können sein:

- Meinungen einholen
- Ideen sammeln
- Visionen entwickeln
- Planungsprozesse gemeinsam gestalten
- Konflikte lösen

Nicht nur die Vertreter der Ämter haben Erwartungen an den Prozess. Auch Bürger, die ihre Freizeit darauf verwenden, sich für die Mitgestaltung ihrer Stadt einzusetzen, hegen Hoffnungen und Erwartungen. Mit einer klar formulierten Aufgabe und der Erläuterung des Prozesses vermeiden Sie falsche Vorstellungen über die Einflussnahme.

Überlegen Sie auch, ob es sich um eine einmalige Veranstaltung handeln oder ob die Bürgerbeteiligung durch mehrere verschiedene Veranstaltungsformate längerfristig erfolgen soll.

### **Legen Sie die Steuerung und Aufgabenverteilung fest**

Für die strategische Steuerung des gesamten Prozesses sowie für die Organisation des Workshops/Konferenz ist es notwendig, einen Lenkungskreis einzurichten, der die Maßnahmen vorantreibt, koordiniert und kommuniziert. Dies gilt auch für den Fall, dass man sich entschieden hat, eine professionelle Kommunikationsagentur einzuschalten.

Der Lenkungskreis erstellt aus den Ergebnissen des Initialworkshops einen Konzeptentwurf, der folgende Aspekte beinhaltet:

- die Relevanz des Themas für die Stadt
- die Ziele des Beteiligungsprozesses
- die Dauer der Beteiligung (einmalig oder wiederkehrend)
- den Nutzen des Beteiligungsprozesses für die Bürger
- die Methoden für den Beteiligungsprozess
- den geeigneten Zeitpunkt und einen Zeitplan
- konkrete Fragestellungen für die Beteiligungsmaßnahmen
- einen Finanzierungsplan

## d. Organisation der Veranstaltung mit Bürgerbeteiligung

### Wie wähle ich die geeignete Methode?

Workshop, Klausurtagung, Szenariokonferenz, Zukunftswerkstatt – heute ist die Bandbreite der Methoden vielfältiger geworden. Je nachdem, wie vertraut die beteiligten Personenkreise mit den bisherigen Diskussionen sind, den Abläufen der Stadtentwicklung und je nachdem, wie viel Beteiligung erwünscht ist, können verschiedene Formate gewählt werden. Entscheidend für die Wahl der Methode ist die Zielstellung.

### Welche Methoden und Veranstaltungsformate kann ich nutzen? (Auswahl)

- Ideenkonferenz  
Bei der Ideenkonferenz geht es darum, den Blickwinkel zu erweitern und der Kreativität freien Lauf zu lassen. Für das vorab definierte Kernproblem werden so viele Lösungsideen wie möglich gesucht. Es können die verschiedensten Kreativitätstechniken eingesetzt werden – vom stillen Brainstorming über narrative Techniken der Zeitreise oder dem Idea Benchmarking. Mittels Worten, Skizzen, Fotos werden die Ideen visualisiert. Sinnvoll ist es auch, die Extreme und das Unwahrscheinliche der Möglichkeiten zu betrachten. In einer anschließenden Phase werden die Ideen auf ihre Umsetzungsstärke hin sortiert.
- Zukunftswerkstatt  
Die streng strukturierte Methode der „Zukunftswerkstatt“ basiert auf dem Gleichheitsprinzip. Jeder kann sich bei der Problemlösung und bei der Gestaltung der ihn betreffenden Zukunft beteiligen. Einer konkreten Fragestellung folgend durchlaufen die Teilnehmer die Kritik-, Fantasie- und Realisierungsphase.
- Szenariokonferenz  
Umnutzung oder Abriss? Was passiert, wenn ... Die Arbeit mit Szenarien eignet sich gut zur Öffnung von festgefahrenen Konstellationen, um Bewusstsein für Zusammenhänge und Konsequenzen des eigenen Handels zu schaffen, weniger

für fortgeschrittene Planungs-Prozesse. Ziel ist es, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen. Dabei werden alternative Situationen beschrieben sowie Wege, die zu diesen zukünftigen Situationen führen. Gelenkt wird die systematische Betrachtung durch die Analysen von positiven und negativen Extremszenarios oder besonders relevanten oder typischen Szenarios (Trendszenario). Dadurch wird ein Abgleiten in nicht realisierbare Utopien verhindert.

- **Begehung mit Zielstellung – den Raum erfahrbar machen**  
Man muss nicht immer reden. Als Auftakt für eine Konferenz nehmen Teilnehmer an einer Begehung teil, auf dessen Weg sie Eindrücke sammeln, Skizzen und Beschreibungen erstellen, Größe wahrnehmen und Distanzen einordnen. Unter spezifischen Fragestellungen entdeckt man die Umgebung und den Industriebau neu.
- **Perspektivenwerkstatt**  
Die Perspektivenwerkstatt wird eingesetzt, wenn unterschiedliche Interessen eine Entwicklung behindern. Gemeinsam wird versucht, eine Interessenvermittlung zu erreichen und integrative Planungsszenarien zu entwickeln, die für möglichst Viele vorteilhaft sind.
- **Bürgerforum**  
Sind in einer Stadt immer wieder die gleichen Personen und Gruppen aktiv? Sollen auch diejenigen gehört werden, die es sich nicht zutrauen, in die aktive Diskussion einzusteigen? Hier kann man sich der Methode des „Bürgerforums“ bedienen, die nach dem Zufallsprinzip 10–25 Bürgerinnen und Bürger auswählt, die dann über einen Zeitraum von mehreren Tagen, Wochen oder Monaten zu einem bestimmten Fragen bearbeiten und Stellung beziehen. Das Bürgerforum verläuft in drei Arbeitsschritten: Erkennen, Reflektieren, Gestalten.
- **Barcamp und open space**  
Bei diesen prozessoffenen Veranstaltungsformaten kommen Interessierte unter einem Leitthema zusammen, um selbstbestimmt in kleinen Gruppen verschiedene Aspekte zu diskutieren. Dem Moderator wird dabei eine wichtige Aufgabe zu teil, um die Ergebnisse und die Strukturierung des Verlaufs zusammenzufassen und zu begleiten.

Weitere Verfahren und dazugehörige Praxis-Beispiele werden ausführlich beschrieben auf:

- <http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren/methoden-verfahren-von-a-bis-z/109160/>
- <http://www.buergerbeteiligung.lpb-bw.de/informellebeteiligung.html>

### **Wen benötige ich für das Veranstaltungsteam?**

Stellen Sie einen Personalplan auf. Je nach Verfahren und Methode wird eine bestimmte Anzahl an Moderatoren und ein Organisationsteam benötigt.

- Einen Gesamtmoderator, der einführt, die Referenten vorstellt, die Zeit im Auge behält, die einzelnen Elemente beginnt und abschließt.
- Gruppenmoderatoren, die in das Thema einführen, die Diskussion leiten und die Ergebnisse schriftlich fixieren. Pro Gruppe sollten es zwei solcher Moderatoren geben.
- Ein Organisationsteam, das für den Auf- und Abbau, den Empfang, die technischen Fragen, Getränke und Catering verantwortlich ist.
- Einen PR-Verantwortlichen, der sich um die Medienvertreter kümmert und eine Pressemitteilung mit den ersten Ergebnissen vorbereitet.

### **Wann ist der geeignete Zeitpunkt für die Veranstaltung?**

Will man möglichst viele unterschiedliche Gruppen einbeziehen, ist darauf zu achten, die Zeiten so zu wählen, dass auch Berufstätigen und Familien mit schulpflichtigen Kindern eine Teilnahme möglich ist. Günstig sind Monate ohne Ferien und wochentags ab 16:00 Uhr oder der Samstagnachmittag.

### **Welche Räumlichkeiten sind zweckmäßig?**

Neben einem Saal, der groß genug für die Begrüßung und die abschließende Plenumseinheit ist, werden Räume für die Diskussionsgruppen mit jeweils ca. zehn Personen benötigt. Am besten eignen sich einzelne kleinere Räume mit guter Akustik, die es den Teilnehmern ermöglichen, ungestört den Ausführungen der Mitdiskutanten zu folgen. Rathäuser, aber auch Gemeindezentren, Volkshochschulen oder Fachhochschulen verfügen meistens über die geeignete Anzahl an Räumlichkeiten.

### **Was kommt auf die Tagesordnung?**

Der Hauptteil der Veranstaltung nimmt die Arbeit mit den Teilnehmern ein. Eine Begrüßung durch den (Ober-)Bürgermeister und kurze Impulsvorträge zeigen den Bürgern die Wichtigkeit der Veranstaltung und setzen das Thema in einen lokalen und regionalen Rahmen. Erstellen Sie einen Zeit- und Ablaufplan, der auch Pausen und die Wegezeit zwischen den verschiedenen Räumlichkeiten berücksichtigt. Ein Mitglied des Organisationsteams ist verantwortlich für die Einhaltung der Zeiten.

**Elemente der Tagesordnung**

Begrüßung durch (Ober-)Bürgermeister	Zeigt die Bedeutung des Projektes und die Wertschätzung der Arbeit
Impulsvortrag durch Vertreter des Netzwerks Industriekultur in Sachsen	„Der Blick von außen“. Setzt das lokale Thema in einen landesweiten Rahmen
Impulsvortrag durch Vertreter des Lenkungskreises	„Der Blick von innen“. Verdeutlicht die Relevanz für die Stadtentwicklung
Übergabe an Veranstaltungsmoderation	Erklärt das Vorgehen
Workshop-Arbeit Aufteilung und Vorgehen je nach gewählter Methode	
Abschlusspräsentation im Plenum	Vorstellung der Ergebnisse aus den Gruppen
Ausblick und weiteres Vorgehen durch Vertreter des Lenkungskreises	Gibt Informationen über die Verwertung der Ergebnisse und die nächsten Schritte

**Wie bereitet man die Teilnehmer vor?**

Die Zeit für die Diskussionen wird knapp sein. Um alle Teilnehmer auf den gleichen Stand zu bringen, ist es angeraten, sie im Vorfeld mit den wichtigsten Informationen zu versorgen. In einem kurz gehaltenen Dokument werden der Gegenstand der Diskussion, die Methode/das Vorgehen, Erwartungen an die Teilnehmer, die Rahmenbedingungen und ggf. die zu diskutierenden Fragestellungen zusammengefasst.

**Einladungen**

Einladungen sollten persönlich adressiert sein und ca. sechs Wochen vor dem Veranstaltungstermin versendet werden. Eine direkte Ansprache zeigt die Wertschätzung der Teilnahme und erhöht auf jeden Fall die positive Rücklaufquote. Richten Sie hierfür am besten eine Datenbank mit Adressen und Merkmalen ein, die sortierbar und so für spätere Maßnahmen nutzbar ist. Benennen Sie in der Einladung einen konkreten Ansprechpartner, der qualifiziert Rückfragen beantworten kann.

### e. Auswertung – Nachbereitung

Für eine gemeinsame Auswertung kommen alle Beteiligten nach ca. einer Woche zusammen. Organisatoren, Moderatoren, am Prozess Beteiligte und der PR-Verantwortliche halten fest, was gut gelaufen ist, was verbesserungswürdig erscheint, welche Ziele erreicht wurden. Gleichzeitig kann festgestellt werden, ob die aufbereiteten Ergebnisse mit dem Eindruck der Moderatoren übereinstimmen.

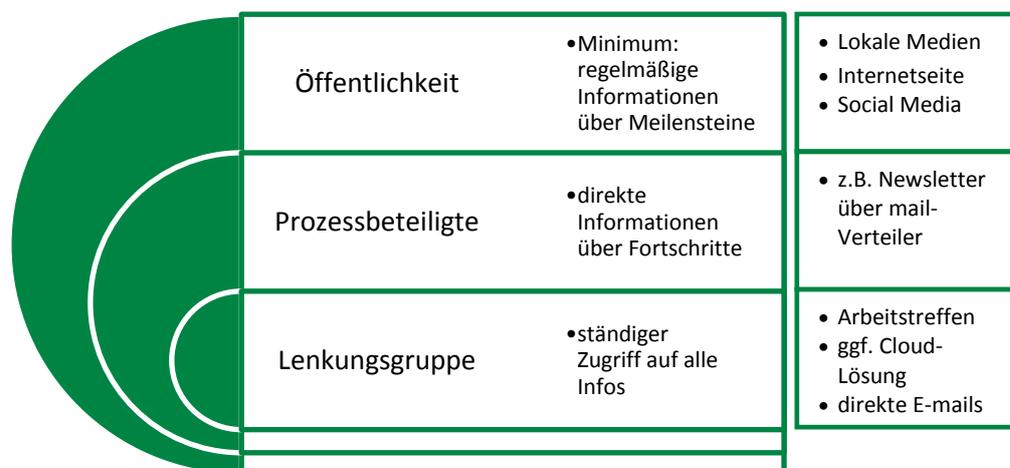
Die Ergebnisse wirken sich auf die Konkretisierung der nächsten Schritte aus.

## 6. Interne Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation mit allen Beteiligten, ein auf dem Laufenden halten, die Mitteilungen über Ergebnisse und den Fortschritt des Projektes – sie bedeutet neben der bloßen Informationsweitergabe auch Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeit.

Aktive Kommunikation geht einher mit Transparenz. Sie ist zudem die Grundlage für das Vertrauen zwischen Bürgerschaft, Verwaltung und Politik. Mangelnde Transparenz kann zu Argwohn, Missverständnissen und falschen Vermutungen führen.

Erstellen Sie einen Kommunikationsplan: Wer macht was für welche Zielgruppe zu welchem Zeitpunkt. Nicht alle Gruppen sind über die gleichen Maßnahmen und in gleichem Maße zu informieren.



Zum engeren Kreis gehören diejenigen, die direkt an dem Prozess beteiligt sind und Aufgaben übernommen haben, z.B. der Lenkungsgruppe und die Vertreter der

Ämter und Organisationen aus dem Initialkreis. Diese sollten zu jeder Zeit über die vollständigen Informationen verfügen.

In einem weiter gefassten Kreis befinden sich die an der Bürgerbeteiligungsveranstaltung teilgenommen haben sowie ausgewählte Vertreter der Politik. Diese sollten regelmäßig in den Informationsaustausch einbezogen werden und persönlich wichtige Informationen über das Fortschreiten des Prozesses erhalten. Dazu gehört es auch Entscheidungen der Lenkungsgruppe mitzuteilen. Können z.B. Ergebnisse nicht berücksichtigt werden, dann sollte die Begründung hierfür nicht nur transparent gemacht, sondern auch aktiv kommuniziert werden, um das Verständnis der Beteiligten zu erlangen.

Zum erweiterten Kreis gehört schließlich die gesamte lokale Öffentlichkeit. Sie ist vor allem über die Presse und andere Medien über die Meilensteine des Prozessfortschritts zu informieren. Zusätzlich kann z.B. eine eigene Website über das Fortschreiten berichten. Darüber hinaus ist zu erwägen, ob das Projekt von weitreichenderer – regionaler oder bundesweiter – Bedeutung ist.

### **Medienarbeit rund um die Veranstaltung**

Bereits im Vorfeld der Veranstaltung können Sie Ihr Anliegen in die Öffentlichkeit tragen und die Bürgerinnen und Bürger informieren. In einem Interview, z.B. anlässlich einer Ortsbegehung, berichten Sie über Ihr Anliegen und Ihr geplantes Vorgehen.

Trotz großem Interesse an dem Thema, werden die Medienvertreter keine Zeit haben, der gesamten Veranstaltung beizuwohnen. Mit einigen Vorbereitungen stellen Sie sicher, dass Ihre Informationen korrekt vermittelt werden.

- Laden Sie alle relevanten Medienvertreter ein.
- Bieten Sie Interviews für die Zeit vor und/oder nach der Veranstaltung an.
- Bestimmen Sie einen Ansprechpartner für die Betreuung der Medienvertreter.
- Bereiten Sie Informationsmaterialien mit Hintergründen, Fakten und Zahlen vor.
- Bereiten Sie eine Pressemitteilung vor, die mit Ergänzungen über die Ergebnisse direkt nach der Veranstaltung an diejenigen versandt wird, die nicht zu der Veranstaltung kommen konnten.

Die PR-Verantwortlichen der Stadt helfen Ihnen bestimmt bei den Vorbereitungen.

## 7. Praxis bietet Vorlage

Die „Projektkonferenz Elsteraue“ der Stadt Plauen im Herbst 2014 mit mehr als 70 Teilnehmern war Anlass die vorliegenden Handlungsempfehlungen auszuarbeiten und die während der Vorbereitungen gewonnenen Erfahrungen einfließen zu lassen.

Angestoßen durch den Workshop „Zukunftsraum Industriebau“ der Industrie.Kultur.Sachsen im Mai 2014 sollte die Erarbeitung von Möglichkeiten für die Umnutzung des leerstehenden Industrieareals in der Elsteraue zügig angegangen werden. Eine Beteiligung der Bürger an diesem Prozess versprach eine vielfältige Ideenbasis und eine bessere Akzeptanz für die spätere Umsetzung.

Die Vorbereitung der Projektkonferenz begleiteten Herr Dr. D. Schaal, Koordinierungsstelle Industrie.Kultur.Sachsen sowie Frau B. Ditze, Barbara Ditze Stiftung.Beratung.Management, die Stadt Plauen in beratender Funktion.

Das zusätzlich beigefügte Dokument gibt einen Einblick in den Ablauf und das methodische Vorgehen der „Projektkonferenz Elsteraue“, das den Teilnehmern vorab zugesandt wurde.

## 8. An wen wende ich mich, wenn ich Fragen habe?

Die Koordinierungsstelle Industriekultur in Sachsen unterstützt Kommunen in der ersten Phase mit

- Wissenstransfer und Austausch
- Vermittlung von Referenten für spezifische Fachthemen
- Kontaktaufnahme zu Netzwerkpartnern aus dem kommunalen Bereich, die eigene Erfahrungen weitergeben

Industrie.Kultur.Sachsen

Dr. Dirk Schaal

T: +49 (0)351 564-6225

M: [industriekultur@smwk.sachsen.de](mailto:industriekultur@smwk.sachsen.de)

Für einen kollegialen Austausch stehen Ihnen zur Verfügung:

Stadt Plauen

Levente Sárközy

Bürgermeister GB II

T: +49 (0)37 41 / 2 91 - 1601

Über [beate.seidel@plauen.de](mailto:beate.seidel@plauen.de)

Stadt Plauen

Frau Kerstin Schicker

Fachbereichsleiterin Bau und Umwelt

T: +49 (0)37 41 / 2 91 - 1700

[kerstin.schicker@plauen.de](mailto:kerstin.schicker@plauen.de)

## 9. Literatur und Links

- a) Agenturen für die Entwicklung von Workshops und Bürgerbeteiligungsverfahren
  - INIK – Institut für Neue Industriekultur, Cottbus
  - StadtLabor Stadt-, Regional-, Verkehrsplanung, Leipzig
  - Stein+Schulz Stadt-, Regional-, Freiraumentwickler, Frankfurt a.M.
  - Verwegener & Trefflich – Beratung für strategische Kreativität, Leipzig

- b) Literatur

- Scharnholz, Lars/Otto, /Plastrotmann, Karl/Vukorep, Illja (Hrsg.):  
*Industriebau als Ressource*, Jovis Verlag Berlin, 2. Auflage 2009

- c) Verschiedene Handlungsanleitungen und Informationen über Bürgerbeteiligung

- „Netzwerk Bürgerbeteiligung“ der Stiftung Mitarbeit:  
<http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/>
- Internetplattform Bürgerbeteiligung, initiiert durch die Bertelsmann Stiftung und die Stiftung Mitarbeit: <http://www.beteiligungskompass.org/>
- Handbuch zur Partizipation, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin, 2. Auflage 2012:  
[http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/download/Handbuch\\_Partizipation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf)
- Strategische Stadtentwicklung, Kommunalakademie der Friedrich-Ebert-Stiftung, Sommerakademie 2002  
[http://www.fes-kommunalakademie.de/\\_data/STRATEGISCHE\\_STADTENTWICKLUNG\\_METHODEN.pdf](http://www.fes-kommunalakademie.de/_data/STRATEGISCHE_STADTENTWICKLUNG_METHODEN.pdf)
- Positionspapier des Deutschen Städtetags:  
Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung, 2013  
[http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat\\_beteiligungskultur\\_2013\\_web.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/mat_beteiligungskultur_2013_web.pdf)

Beispiele der Bürgerbeteiligung:

- <http://eki-mannheim.de/>
- <http://muenchen-mitdenken.de/>
- <http://www.kooperative-stadtentwicklung.de/> (Bielefeld)
- [http://www.regensburg.de/sixcms/media.php/121/buergerbeteiligung\\_schlussbericht\\_citycom\\_mai\\_2007.pdf](http://www.regensburg.de/sixcms/media.php/121/buergerbeteiligung_schlussbericht_citycom_mai_2007.pdf)
- <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Kulturreferat/Kreativquartier/Stadt-kreativ-denken.html>