

Das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau

Adaption von Mechanismen und Instrumenten
der Veränderungskommunikation für die kommunale
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Vom Fachbereich Raum- und Umweltplanung der Technischen
Universität Kaiserslautern zur Erlangung des akademischen
Grades „Doctor rerum politicarum“ (Dr. rer. pol.) genehmigte
Dissertation von Frank Stephan Brückner (M.A.).

Promotionskommission:

Vorsitz

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Steinebach
(Technische Universität Kaiserslautern
Fachbereich Raum- und Umweltplanung)

1. Gutachter

Prof. Dr.-Ing. Holger Schmidt
(Technische Universität Kaiserslautern
Fachbereich Raum- und Umweltplanung)

2. Gutachterin

Prof. Dr. Ulrike Röttger
(Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Kommunikationswissenschaft)

Datum der mündlichen Prüfung: 27.02.2017 in Kaiserslautern

Dekan

Prof. Dr. Sascha Henninger
(Technische Universität Kaiserslautern
Fachbereich Raum- und Umweltplanung)

**Technische Universität Kaiserslautern 2017
D 386**

**Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum (abgekürzt: Dr. rer. pol.) an
der Technischen Universität Kaiserslautern, im Fachbereich Raum- und Umweltplanung**

Frank Stephan Brückner (M.A.)
Frankfurt am Main

Für eine bessere Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet.

Danksagung

Ich danke Alexa.

Für ihre Unterstützung in allen Phasen des Verfassens dieser Dissertation, für ihre Geduld und für ihren festen Willen sowie den klaren Blick nach vorne.

Ich danke meinem Doktorvater Prof. Dr. Holger Schmidt. Er hat mich in meinem Vorhaben bestärkt, mich stets konstruktiv und motivierend begleitet. Seine Leidenschaft und sein vielseitiges Engagement für den Stadtumbau sind inspirierend und ich schätze seine Freude am Dialog.

Frau Prof. Dr. Ulrike Röttger gilt ebenso mein Dank. Sie hat mir mit dem Stichwort Veränderungskommunikation einen entscheidenden und nachhaltigen Impuls für die thematische Ausrichtung meiner Dissertation gegeben und als Zweitbetreuerin immer wieder meinen Fokus für dieses Thema geschärft.

Einen wichtigen Beitrag zu meiner Dissertation hat zudem Viola Kirchner erbracht. Mit ihr habe ich meine Ideen der grafischen Darstellungen diskutiert und aus ihrer Hand entstammen eine Vielzahl der Grafiken in der vorliegenden Arbeit.

Meinen Eltern und meiner Schwester gilt besonderer Dank.

Für ihren Glauben an mich, die mir gegebene Freiheit meinen Interessen nachzugehen und für ihre Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
1.1 Abbildungsverzeichnis	8
1.2 Abkürzungen in der Übersicht	10
1.3 Zusammenfassung	12
1.4 Motivation und These für die vorliegende Arbeit	14
1.5 Aufbau der Arbeit (schematisch)	16
1.6 Wissenschaftliches Arbeiten	17
2. Begriffliche Einordnungen und Kontext Stadtumbau	18
2.1 Zentrale Begriffe in der Arbeit	18
2.1.1 Strategische Kommunikation	18
2.1.2 Partizipation	19
2.1.3 Öffentlichkeitsarbeit	19
2.1.4 Pressearbeit	20
2.1.5 Kommunale Akteure	20
2.1.6 Veränderungskommunikation	21
2.2 Kontext Stadtumbau	22
2.2.1 Versuch einer Definition	22
2.2.2 Rechtliche Einordnung	23
2.2.3 Das Städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK)	26
2.2.4 Phasen des Stadtumbaus	27
2.2.5 Das Wesen des Stadtumbaus	29
2.2.6 Stadtumbau in Deutschland	31
3. Die Relevanz der Kommunikation im Stadtumbau	35
3.1 Kommunikationsaktivitäten im Stadtumbau	35
3.1.1 Entwicklungslinien der bürgerorientierten Kommunikation	39
3.1.2 Charakter unterschiedlicher Verfahren der Kommunikation und Partizipation	42
3.1.3 Verfahren und gängige Instrumente zu Information, Beteiligung und Kooperation im Überblick	45
4. Die Rolle der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der kommunalen Kommunikation	51
4.1 Einordnung	51
4.2 Kommunikationsstrukturen in der Kommune	52
4.3 Demokratische Dimension	53
4.4 Zentrale rechtliche Aspekte	54
4.4.1 Auskunftsanspruch	54
4.4.2 Veröffentlichungen der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	54
4.4.3 Dienstliche Äußerungen	54
4.5 Bedeutung, Herausforderungen und Ziele sowie Zielgruppen der kommunalen Kommunikation	55
4.5.1 Herausforderungen der kommunalen Kommunikation	55
4.5.2 Ziele und Zielgruppen der kommunalen Kommunikation	56
4.6 Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Kommunikation, ein Überblick	57
4.6.1 Leitsätze für die kommunale Kommunikation	58
4.6.2 Instrumente kommunaler Pressearbeit	59

4.6.3	Instrumente kommunaler Öffentlichkeitsarbeit (extern)	61
4.6.4	Instrumente kommunaler Öffentlichkeitsarbeit (intern)	63
5.	Zwischenfazit	64
6.	Veränderungskommunikation: Einordnung, Aufgaben und Ziele, Funktion sowie Instrumente und Maßnahmen	65
6.1	Vorbemerkung	65
6.2	Was meint Veränderungskommunikation im Kontext der vorliegenden Arbeit?	65
6.3	Was ist Veränderungskommunikation und wo kommt sie her?	66
6.4	Aufgaben, Ziele und Zielgruppen von Veränderungskommunikation	69
6.5	Wesentliche Merkmale von Veränderungsprozessen	72
6.6	Kommunikationsebenen und Charakteristik der Veränderungskommunikation	73
6.7	Drei Phasen der Veränderung	76
6.7.1	Kurzbeschreibung der drei Phasen nach Lewin	77
6.7.2	Anforderungen an die Phasen des Veränderungsprozesses aus Sicht der Kommunikation	78
6.8	Implementierung: Handlungsschritte und Beschleuniger im Veränderungsprozess	79
6.9	Veränderungskommunikation in der Umsetzung	85
6.9.1	Grundlegende Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation	85
7.	Zweites Zwischenfazit	93
8.	Das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau	95
8.1	Bausteine des Kommunikationsnetzwerks im Stadtumbau	97
8.1.1	Erster Baustein: Die Zielgruppen	97
8.1.2	Zweiter Baustein: Grundlegende Phasen des Stadtumbaus	97
8.1.3	Dritter Baustein: Beschleuniger für die Veränderungskommunikation im Stadtumbau	98
8.1.4	Vierter Baustein: Drei Phasen der Veränderung	98
8.1.5	Fünfter Baustein: Instrumente der Veränderungskommunikation für den Stadtumbau	98
8.2	Strategie und Architektur der Veränderungskommunikation	99
8.3	Anwendung des Kommunikationsnetzwerks und der Kommunikationsstrategie im Stadtumbau	101
8.3.1	Akteure des Stadtumbaus als Ausgangspunkt	101
8.3.2	Analyse des Stadtumbaus: Potentiale darstellen	102
8.3.3	Strategieentwicklung: Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren	102
8.3.4	Aktivierung von Potentialen: Fürsprecher gewinnen	103
8.3.5	Umsetzung der Maßnahmen: Meilensteine und Priorität kommunizieren	103
8.3.6	Evaluation: Projektfortschritt dokumentieren	103
8.3.7	Update der Strategie: Projekt als Teil des Wandels positionieren	104
8.4	Problematiken und denkbare Lösungsansätze der Kommunikation in Stadtumbauprozessen	104

9. Blick in die Praxis – Offenbach am Main	106
9.1 Offenbach am Main: Das Praxisbeispiel im Überblick	106
9.1.1 Offenbach am Main: Kurzportrait	106
9.1.2 Bevölkerungsstruktur	106
9.1.3 Wirtschaftliche Daten	107
9.1.4 Stadtregierung und Institutionen mit Stadtumbaurelevanz	107
9.1.5 Zentrale Herausforderungen	108
9.1.6 Stadtumbau als aktuelles Thema in Offenbach am Main	109
9.2 Das Stadtumbaugebiet MAN-Roland in Offenbach am Main	110
9.2.1 Die Historie	110
9.2.2 Planung des Stadtumbaus MAN-Roland	111
9.2.3 Schwerpunkte des neuen Konzeptes	112
9.2.4 Stadtumbau MAN-Roland: Ein Leuchtturmprojekt	116
9.3 Offenbach am Main: Kommunale Kommunikation im Stadtumbau	117
9.3.1 Stadtumbau als Thema der kommunalen Kommunikation	117
9.3.2 Kommunikation zu MAN-Roland	117
10. Anwendungsszenario – Idealtypische Umsetzung des Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau	121
10.1 Vorbemerkung	121
10.2 Das Anwendungsszenario	122
10.2.1 Basismaterial	122
10.2.2 Das Kommunikationsnetzwerk	123
11. Abschließende Thesen und Forschungsbedarf	126
12. Anhang	128
12.1 Zuordnung von klassischen Instrumenten der Veränderungskommunikation zu den sechs Phasen des Stadtumbaus	128
13. Experteninterviews	129
13.1 Auswahlkriterien und Fragestellungen	129
13.2 Interviews	130
14. Literaturverzeichnis	139
15. Lebenslauf des Verfassers der vorliegenden Arbeit	150

1. Einleitung

1.1 Abbildungsverzeichnis

Aufbau der Arbeit (schematisch)	16
Grafik 1: Sechs Phasen des Stadtumbaus	29
Grafik 2: Exemplarische Zielgruppen der Kommunikation im Stadtumbau	57
Grafik 3: Kommunikationsebenen im Veränderungsprozess	74
Grafik 4: Drei-Phasen-Modell der Veränderung	77
Grafik 5: Acht-Phasen-Modell des Change	80
Grafik 5, Fortsetzung: Acht-Phasen-Modell des Change	81
Grafik 6: Acht-Beschleuniger des Change	83
Grafik 6, Fortsetzung: Acht-Beschleuniger des Change	84
Grafik 7: Das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau	96
Tabelle 1: Zuordnung von kommunikativen Maßnahmen zu den Beschleunigern der Veränderung	99
Tabelle 2: Auflistung der Maßnahmen und Instrumente der Kommunikation im Projekt MAN-Roland	119
Tabelle 2, Fortsetzung: Auflistung der Maßnahmen und Instrumente der Kommunikation im Projekt MAN-Roland	120
Fotografie 1: Fassadenansicht des ehemaligen MAN-Roland Gebäudes an der Christian-Pleß-Straße	111
Fotografie 2: Blick auf die neue Wohnbebauung im Osten des MAN-Geländes	112
Fotografie 3: Rahmenplan zu Bebauungsplan Nr. 627 Senefelderstraße /Christian-Pleß-Straße	113
Fotografie 4: Sheddachhalle im Westen des MAN-Geländes	114

Fotografie 5: Pergola entlang der Gustav-Adolf-Straße im Süden des MAN-Geländes	115
Im Anhang: Tabelle zur Zuordnung von klassischen Instrumenten der Veränderungskommunikation zu den sechs Phasen des Stadtumbaus	128

1.2 Abkürzungen in der Übersicht

BauGB: Baugesetzbuch

BBauG: Bundesbaugesetz

BIP: Bruttoinlandsprodukt

BMVBS: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

B-Plan: Bebauungsplan

BWL: Betriebswirtschaftslehre

BWS: Bruttowertschöpfung

bzw.: beziehungsweise

CDU: Christlich Demokratische Union Deutschlands

d.h.: das heißt

Ebd.: Ebenda

e.V.: eingetragener Verein

EU: Europäische Union

GG: Grundgesetz

HfG: Hochschule für Gestaltung (Offenbach am Main)

i.d.R.: in der Regel

IHK: Industrie und Handelskammer

ISEK: Integriertes Stadtentwicklungskonzept

MAN: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg

Mat.: Material

Mio.: Million

NIMBY: Not in my backyard

o.g.: oben genannt

OF: Offenbach am Main

PPP: Public Private Partnership

PR: Public Relations

Q+A: Question and Answer

S.: Seite

SPD: Sozialdemokratische Partei Deutschlands

StbauFG: Städtebauförderungsgesetz

STEK: Stadtentwicklungskonzept

TU: Technische Universität

u.a.: unter anderem

usw.: und so weiter

Vgl.: Vergleich (siehe auch...)

vs.: versus (gegenüber, im Gegensatz zu...)

->: siehe hierzu (Verweis auf Kapitel in der vorliegenden Arbeit)

1.3 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit verschränkt zwei Themenfelder:

Stadtumbau als Planungs- und Umsetzungsprozess auf der einen Seite und **Handlungsschritte sowie Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation** auf der anderen Seite.

Das aus der Verschränkung dieser Themenfelder heraus entwickelte **Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau** versteht sich dabei als neuer Impuls und als Inspiration für eine veränderte kommunale Kommunikation im Stadtumbau. Zugleich soll das Kommunikationsnetzwerk einen Beitrag leisten, über die wichtige Bedeutung von Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklung und Stadtumbau zu reflektieren und neue Herangehensweisen zu diskutieren und auszuprobieren.

Zentrale Begriffe der vorliegenden Arbeit

Inhaltlich erfolgt die Einordnung zentraler Begriffe für die thematische Auseinandersetzung mit Kommunikation und Stadtumbau. Anschließend wird die Relevanz von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Stadtumbau betrachtet sowie die Erläuterung unterschiedlicher formeller und informeller Instrumente und Maßnahmen der Kommunikation. Zudem wird die Rolle der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der kommunalen Kommunikation analysiert.

Veränderungskommunikation

In der zweiten Hälfte der Dissertation folgt die Einführung von Veränderungskommunikation: Herkunft, Aufgaben und Ziele. Zudem werden Funktionen sowie Instrumente und Maßnahmen beschrieben sowie Kommunikationsebenen der Veränderungskommunikation. Anschließend wird das vom Autor der vorliegenden Arbeit entwickelte Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau erläutert. Dieses bringt die Akteure und die grundlegenden Phasen des Stadtumbaus mit den drei grundlegenden Phasen eines Veränderungsprozesses (nach Kurt Lewin) sowie einer Auswahl und Abwandlung der sechs Treiber/Beschleuniger der Veränderung (nach John P. Kotter) zusammen. Daraus ergibt sich das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau, das sich als Orientierungshilfe und Unterstützung für die kommunale Kommunikation (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) versteht.

Hinzu kommen spezifische sowie in der Praxis erprobte Instrumente und -maßnahmen der Veränderungskommunikation. Sie verstehen sich als Umsetzungswerkzeuge der sechs Beschleuniger und sie sind die operativen Handlungsvorschläge im eigentlichen Sinne, um den Veränderungsprozess Stadtumbau aus kommunikativer Sicht zu gestalten:

Beschleuniger der Veränderung

Spezifische Kommunikationsmaßnahme

Projektpotentiale darstellen	Auftaktveranstaltung und Pressearbeit
Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren	Kernbotschaften formulieren
Fürsprecher gewinnen	Gezielte Ansprache von pot. Unterstützern und Multiplikatoren
Meilensteine prioritär kommunizieren	Kommunikationsdramaturgie aufstellen
Projektfortschritt dokumentieren	Stakeholder befragen
Projekt als Teil des Wandels positionieren	Veranstaltung und Mat. zu Kontext Stadtumbau

Blick in die Praxis und Anwendungsszenario

Ein Blick in die kommunale Praxis ergänzt den theoretischen Teil der Dissertation, betrachtet wird der Stadtumbau in Offenbach am Main. Hierzu wurden eine studentische Arbeit sowie eigens geführte Experteninterviews integriert. Abschließend gibt ein Anwendungsszenario anhand eines Stadtumbauprojekts in Offenbach eine Vorstellung davon, wie das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau am Beispiel Offenbach konkret umgesetzt werden könnte (-> 10. Kapitel).

Die Intention der Dissertation ist es, die hohe Relevanz kommunaler Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Stadtentwicklung und Stadtumbau zu betonen und dazu zu animieren, ihren in der Regel rein informativen Charakter zu erweitern.

Motivation und These für die vorliegende Arbeit

1.4 Motivation und These für die vorliegende Arbeit

Die vorliegende Arbeit entstammt doppelter persönlicher Interessenlage. Erstens dem langjährigen Interesse und der Begeisterung für das vielseitige Themenfeld der Stadtplanung und des Stadtumbaus sowie zweitens meiner beruflichen Tätigkeit in Aufgabenbereichen der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Dazu kam der glückliche Umstand, dass sich beide Interessenlagen in meinem beruflichen Alltag trafen und dass ich die persönliche Neigung mit dem beruflichen Engagement verbinden konnte. Dafür bin ich sehr dankbar, ebenso für die Unterstützung und das Wirken vieler von mir geschätzter Menschen.

Konkret trafen sich Stadtplanung sowie Kommunikation in meinem Fall im Rahmen meiner Tätigkeit als Berater in einer Frankfurter Kommunikationsberatung, für die ich als Projektverantwortlicher die Grundstückentwicklungsgesellschaft des Konversionsprojektes „Gateway Gardens“ betreuen sollte. Mehrere Jahre war ich als Pressesprecher und Kommunikationsberater für die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts Gateway Gardens verantwortlich. Weitere Mandate der Öffentlichkeitsarbeit für Stadt- und Projektentwicklungen kamen mit der Zeit hinzu, darunter die Kommunikationsberatung für das „Projekt Hafen Offenbach“, ebenfalls ein Konversionsprojekt in der Rhein-Main-Region.

In dieser Zeit hatte ich die Gelegenheit, erste Kontakte zur Wissenschaft der Stadt- und Raumplanung herzustellen, da seitens der Konversionsprojekte und im Rahmen der Kommunikationsberatung mit der Technischen Universität Kaiserslautern (TU Kaiserslautern) kooperiert wurde, beispielsweise im Rahmen von Gutachten oder studentischen Projekten. Insbesondere der Gedankenaustausch und der Kontakt mit dem Fachgebiet Raum- und Umweltplanung der TU Kaiserslautern entwickelten sich immer mehr und in dieser Zeit wuchs bei mir erstmals die Überlegung, meiner beruflichen Tätigkeit ein wissenschaftliches Engagement an die Seite zu stellen. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass ich zunehmend feststellte, wie wichtig eine strukturierte – im Sinne von aktiv geplanter – Kommunikation für Stadtentwicklungsprojekte ist und wie schwer sich viele kommunale Kommunikatoren meiner Ansicht nach damit tun.

All dies ließ mich zu dem Schluss kommen, dass es interessant sein könnte, die kommunale Kommunikation im Kontext Stadtentwicklung näher zu betrachten und sich im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit damit zu befassen.

In meinen Gesprächen mit Professor Dr. Holger Schmidt, Inhaber des Lehrstuhls für Stadtumbau- und Ortserneuerung an der TU Kaiserslautern und später mein Doktorvater, wurde mir dann deutlich, dass kommunale Kommunikation insbesondere dann vor Herausforderungen steht, wenn es um das Thema Stadtumbau geht. Denn im Gegensatz zur Stadtentwicklung haftet dem Stadtumbau ein gemeinhin negatives – wenn auch zu Unrecht – Image an, schnell verbunden mit Assoziationen des Abrisses oder des Rückbaus von ganzen Straßenzügen und Quartieren. Kommunikation ist in diesen Kontext ein wichtiger Faktor, der maßgeblich über den Verlauf und die (öffentliche) Wahrnehmung und das Image einer Stadtumbaumaßnahme entscheidet.

Bei Klaus Selle steht dazu metaphorisch umschrieben: „Kommunikation ist also nicht ein Zweit- oder Drittwagen für besondere Anlässe, sondern notwendige Voraussetzung für das Funktionieren jeglicher ‚Planungs-Vehikel‘.“¹

¹ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2005; S. 387. (Im Folgenden: Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005).

Hinzu kommt, und das ist eine weitere Besonderheit kommunaler Kommunikation, dass diese stets von einer Vielzahl von Akteuren betrieben wird (vom Bürgermeister über die verschiedenen städtischen Ämter bis hin zur Standort- und Wirtschaftsförderung oder städtischen Entwicklungsgesellschaften) und in engem Zusammenhang mit der Kommunalpolitik insgesamt steht, die selbst ein gewichtiger Kommunikator ist. Dabei gilt es häufig komplexe Gemengelagen zu vermitteln und Positionen im Netzwerk der relevanten Akteure aufzubauen.

So formte sich der thematische Rahmen der vorliegenden Arbeit und von Professorin Dr. Ulrike Röttger, Professorin für Public Relations-Forschung am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster und Zweitbetreuerin meiner Dissertation, kam dann ein weiterer entscheidender Impuls: die Beschäftigung mit dem Thema Veränderungskommunikation.

Denn während ich den thematischen Rahmen meiner Arbeit absteckte, wurde immer deutlicher, dass Instrumente und Maßnahmen (kommunaler) Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklung in der Fachliteratur als bereits gut bearbeitet gelten können. Das trifft ebenso für das Thema Partizipation im Kontext Stadtentwicklung und Stadtumbau zu. Die Verschränkung von Stadtumbau und Veränderungskommunikation wurde jedoch bislang kaum untersucht.

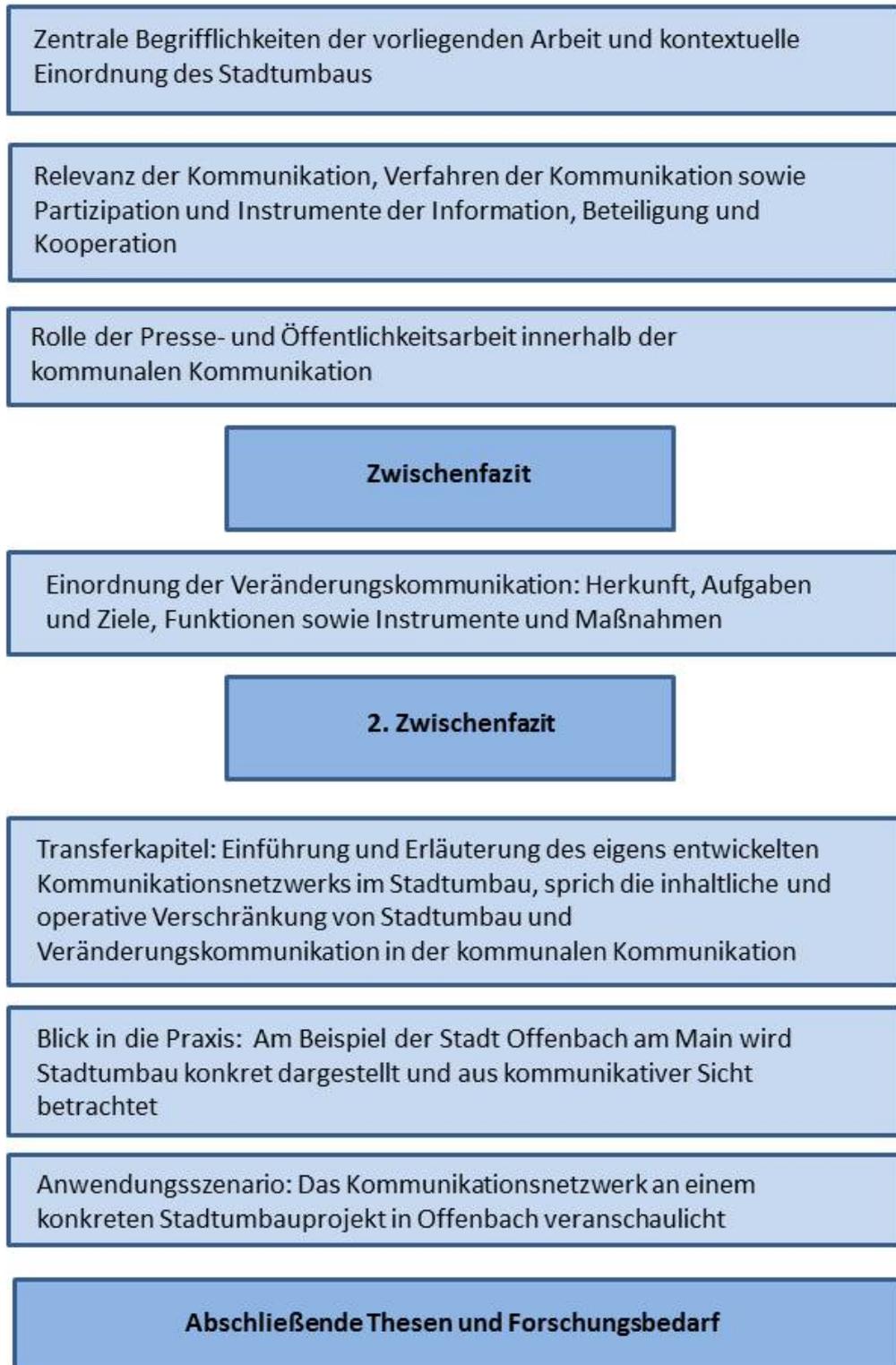
Dabei können Stadtumbauprozesse als Veränderungen par excellence für alle Beteiligten und den städtischen Raum betrachtet werden – worauf die Fachliteratur deutlich hinweist – und es stellt sich so unmittelbar die Frage, was kommunale Kommunikation von den Herangehensweisen, Instrumenten und Maßnahmen des Veränderungsmanagements und der Veränderungskommunikation möglicherweise adaptieren kann. Damit soll sich die vorliegende Dissertationsschrift befassen.

Die zentrale These der vorliegenden Arbeit lautet:

„Stadtumbauprozesse sind als Veränderungsprozesse zu betrachten, sowohl baulich und räumlich als auch mit Blick auf die (Stadt-)Gesellschaft und deren Verhalten, aber auch deren Emotionen. Kommunale Kommunikation muss das mitdenken und in der Umsetzung berücksichtigen. Dabei kann sie von Herangehensweisen, Instrumenten und Maßnahmen der Veränderungskommunikation profitieren.“

1.5 Aufbau der Arbeit (schematisch)

Die vorliegende Arbeit gliedert sich, abgesehen von Einleitung und Anhang, in folgende Hauptkapitel:



1.6 Wissenschaftliches Arbeiten

Die vorliegende Dissertation bildet die wissenschaftliche Auseinandersetzung des Verfassers mit den Themen Stadtumbau und Veränderungskommunikation ab. Hierzu wurden fachliche Primär- und Sekundärquellen recherchiert, ausgewertet und inhaltlich berücksichtigt. Beachtet wurden zudem ausgewählte und relevante Onlinequellen.

Zudem hat der Verfasser an Fachexkursionen zum Thema Stadtumbau teilgenommen und das Thema Stadtumbau und Kommunikation (insbesondere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) im Rahmen von Gastvorlesungen und einem Blockseminar am Fachbereich Raum- und Umweltplanung der TU Kaiserslautern in der Lehre thematisiert.

Darüber hinaus wurden vom Verfasser der Dissertation vier Experteninterviews zum Thema Stadtumbau und Kommunikation geführt und dokumentiert sowie eigene Erfahrungen aus rund zehn Jahren beruflicher Erfahrung als Kommunikationsberater in Stadtentwicklung und Stadtumbau eingebracht.

Das erarbeitete Wissen aus den Themenfeldern Stadtumbau und Veränderungskommunikation wurde miteinander verschränkt und es wurde ein originäres Strukturmodell „Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau“ entwickelt. Im Rahmen der Arbeit ist dies anhand eines realen Stadtumbauprojektes veranschaulicht.

2. Begriffliche Einordnungen und Kontext Stadtumbau

2.1 Zentrale Begriffe in der Arbeit

Im Folgenden sollen die für die vorliegende Arbeit zentralen Begrifflichkeiten erläutert werden: Strategische Kommunikation, Partizipation, Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (im Folgenden PR abgekürzt; die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations werden im Folgenden synonym gebraucht), Pressearbeit, kommunale Akteure, Veränderungskommunikation sowie Stadtumbau.

2.1.1 Strategische Kommunikation

Strategische Kommunikation bedeutet in erster Linie Kommunikation mit nachhaltiger Wirkung. Dies bedeutet die gezielte Planung von kommunikativen Aktivitäten sowie die Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen der Kommunikation, damit sich Informationen, zentrale Inhalte und Botschaften bei den Zielgruppen der Kommunikation verfassen und persuasiv wirken. Strategische PR versucht dabei, die Verstärkung der Botschaften anzustreben, so Otfried Jarren und Ulrike Röttger.²

Strategisch meint vor diesem Hintergrund die Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Kommunikation, um institutionelle oder unternehmerische Ziele zu erreichen. Strategische Kommunikation ist somit das Bestreben, alle kommunikativen Maßnahmen einer Vorgehensweise im Hinblick auf die strategischen Ziele zu unterwerfen.³ Hierzu lauten die Grundaufgaben der strategischen Kommunikation:

Aufmerksamkeit erzeugen, Wahrnehmung erhöhen, Bekanntheit steigern, Orientierung geben, Einstellung verändern, Unterstützung gewinnen, Beziehungen von Dauer gestalten.⁴ Damit ist zugleich formuliert, dass strategische Kommunikation sich insbesondere mit den Zielgruppen der Kommunikation befasst und nach deren „Erreichbarkeit“ schaut. Die dazugehörige Planung und Organisation findet sich im sogenannten Kommunikationskonzept. Für dieses gibt es zwar keine allgemeingültige Blaupause, jedoch kann festgehalten werden, dass es grundlegende Prozessschritte gibt, die für die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes wichtig sind:

- Analyse
- Zielsetzung
- Strategie
- Taktik (häufig als Umsetzung bezeichnet)
- Evaluation

Ausführlicher beschrieben findet sich die Schrittfolge beispielsweise bei Frank Behrens⁵ oder Klaus Schmidbauer und Eberhard Knödler-Bunte.⁶

² Vgl.: Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike: Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie; in: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der PR. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009; S. 45. (Im Folgenden: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der PR. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden; 2009).

³ Vgl.: Oestreicher, Klaus: Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement : Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren; Publicis Publishing; Erlangen; 2010; S. 11. (Im Folgenden: Oestreicher, Klaus: Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement : Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren; Erlangen; 2010).

⁴ Vgl.: Martin, René: Strategische Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunalpolitik; in: Friedrich-Ebert-Stiftung, KommunalAkademie (Hrsg.); Bonn; 2009; S. 17. (Im Folgenden: Martin, René: Strategische Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunalpolitik; Bonn; 2009).

⁵ Vgl.: Behrens, Frank: Strategie; in: Szyszka, Peter / Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.): Strategische Kommunikationsplanung; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz; 2008; S. 15 ff.

2.1.2 Partizipation

Mit diesem Begriff, der im Lateinischen für „das Teilhaben, Teilnehmen, Beteiligtsein“⁷ steht, wird „die aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bei der Erledigung der gemeinsamen (politischen) Angelegenheiten bzw. der Mitglieder einer Organisation, einer Gruppe, eines Vereins etc. an den gemeinsamen Angelegenheiten“ beschrieben.⁸

In der vorliegenden Arbeit wird Partizipation als aktive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Planungs- oder Umsetzungsprozessen in Stadtentwicklungs- und Stadtumbaukontexten verstanden. Partizipation meint daher in der vorliegenden Arbeit die inhaltliche Auseinandersetzung mit Informationen und (verschiedenen) Positionen sowie die Bewertung von Sachständen auf Basis der persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen der beteiligten Akteure.

2.1.3 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (PR)

Der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit, oder auch synonym Public Relations (PR), ist nicht uneindeutig definiert. Die Kommunikationswissenschaftlerin Ulrike Röttger schreibt zur begrifflichen Einordnung: „[...] Er schwimmt mit Definitionen aus der BWL und Kommunikationswissenschaft. BWL blendet die gesellschaftliche Funktion eher aus, Kommunikationswissenschaft blendet die ökonomische Dimension häufig aus.“⁹ Weitgehend einig ist sich die wissenschaftliche Literatur der Kommunikationswissenschaften jedoch, dass PR als Beziehungspflege zur Öffentlichkeit und zu Öffentlichkeiten bezeichnet werden kann.¹⁰

Daher versteht sich Öffentlichkeitsarbeit als wichtige Disziplin zur Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen, um Botschaften zu vermitteln, Themen zu setzen und Meinungen zu beeinflussen: PR besteht aus Argumentation, Information und Persuasion.¹¹ Dabei hat die Öffentlichkeitsarbeit insbesondere zum Gegenstand, die Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen zu koordinieren, die richtigen Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln und die Inhalte bedarfsgerecht aufzubereiten. Die Rede ist daher auch von Öffentlichkeitsarbeit als Management von Informations- und Kommunikationsprozessen und im Lexikon der Kommunikations- und Medienwissenschaft heißt es: „Heute wird Public Relations international weitgehend als (Teil des) Kommunikationsmanagement(s) von Organisationen definiert.“¹²

⁶ Vgl.: Schmidbauer, Klaus / Knödler-Bunte, Eberhard (Hrsg.): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren; university press UMC Potsdam; Potsdam; 2004; S. 33 ff.

⁷ Vgl.: Duden Online: Suchbegriff „Partizipation“; Download unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Partizipation>; abgerufen am: 15.12.2015.

⁸ Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17998/partizipation>; abgerufen am: 3.06.2013.

⁹ Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der PR. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009; S. 11.

¹⁰ Vgl.: Oestreicher, Klaus: Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement: Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren; Erlangen; 2010; S. 79.

¹¹ Vgl.: Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht; in: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2008; S. 26. (Im Folgenden: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden; 2008).

¹² Bentele, Günter / Brosius, Hans-Bernd / Jarren, Otfried (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage; Springer VS; Wiesbaden; 2013; S. 282.

2.1.4 Pressearbeit

Der mittlerweile in Deutschland häufig mit „Medienarbeit oder Media Relations“ übersetzte Begriff steht für einen Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der die Kommunikation mit und die Bereitstellung von Informationen für die (Massen-)Medien (Presse, Hörfunk, Fernsehen sowie Online-Medien) meint.¹³ Dabei ist häufig die tagesaktuelle Bereitstellung und Kommunikation von Informationen und Botschaften gemeint.

Pressearbeit differenziert sich von Öffentlichkeitsarbeit in erster Linie durch die Adressierung einer definierten Zielgruppe (der Medien-/Pressevertreter), um deren Gewinnung es im Hinblick auf Akzeptanz und Multiplikatorenleistungen geht.¹⁴ Neben der Zielgruppenspezifikation unterscheidet sich die Pressearbeit von der Öffentlichkeitsarbeit zudem durch den Fundus an Instrumenten der Umsetzung, die als grundlegender Werkzeugkasten der Pressearbeit bezeichnet werden können. Dazu zählen laut Lexikon der Public Relations beispielsweise Pressemitteilungen, Pressefotos sowie Pressekonferenzen. Darüber hinaus lassen sich weitere Instrumente und Maßnahmen benennen, darunter Pressegespräche mit ausgewählten Medienvertretern, Vor-Ort-Termine, Interviews sowie Hintergrundgespräche mit Journalisten.¹⁵

2.1.5 Kommunale Akteure

Der Begriff Kommune „bezeichnet die unterste staatliche Verwaltungseinheit, die als Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltungsaufgaben betraut ist.“¹⁶

Vor diesem Hintergrund sind mit kommunalen Akteuren all jene Institutionen (deren handelnde Personen) gemeint, die für eine Kommune tätig sind und diese repräsentieren.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit sind insbesondere jene kommunalen Institutionen gemeint, die mit der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit von Stadtentwicklungs- und Stadtumbauprojekten beauftragt sind oder diese aus ihrer Funktion heraus betreiben. Dies sind in der Regel das Büro des Oberbürgermeisters oder Bürgermeisters, des Baudezernenten mit Stadtplanungs- und Baubehörde sowie das Presse- und Informationsamt einer Stadt. Weiterhin sind Stadtmarketing, Wirtschaftsdezernat sowie die lokale Wirtschaftsförderung Akteure der Kommunikation und, ganz entscheidend, die politischen Parteien vor Ort.

¹³ Vgl.: Haller, Hans: Stadtplanung und Lokalpresse – Rahmenbedingungen und Organisationsformen der Pressearbeit; Institut für Städtebau und Landesplanung Universität Karlsruhe; Karlsruhe; 1981; S. 20 ff. (Im Folgenden: Haller, Hans: Stadtplanung und Lokalpresse – Rahmenbedingungen und Organisationsformen der Pressearbeit; Karlsruhe; 1981.

¹⁴ Vgl.: Szyszka, Peter: Lexikoneintrag „Pressearbeit (Medienarbeit)“; in: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden; 2008; S. 615.

¹⁵ Vgl.: Ebd.: S. 615.

¹⁶ Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17725/kommune>; abgerufen am: 15.12.2015.

2.1.6 Veränderungskommunikation

Der Begriff steht für Kommunikation in Veränderungsprozessen. Veränderungskommunikation ist eine Schlüsselfunktion des Change-Managements (auch Veränderungsmanagement genannt) und funktioniert als integrierte Kommunikation im Unternehmen oder in einer Organisation, die eine Vielzahl an Akteuren einbindet.¹⁷

Die Hauptaufgabe von Veränderungskommunikation liegt darin, kommunikative Hindernisse (für Veränderungen) zwischen Zielsetzern und Adressaten aus dem Weg zu räumen und einen wirkungsvollen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen.¹⁸ Kommunikation ist somit im Veränderungsprozess „Mittel zum Zweck“, wie Eike Wagner schreibt.¹⁹

Das Ziel im Hinblick auf die beteiligten Akteure lautet, mittels Kommunikation und Dialog möglichst viele „Co-Produzenten“ für den Veränderungsprozess zu gewinnen und somit Fürsprecher und Unterstützer.²⁰ Und für diejenigen, die den Veränderungsprozess verantworten, stellt Veränderungskommunikation letztlich ein Instrument dar, um Legitimität für die Veränderungsziele zu schaffen. Jörg Pfannenbergs spricht von der „Licence to operate“.²¹

Ein weiterer zentraler Begriff der vorliegenden Arbeit ist „Stadtumbau“. Er soll im Folgenden näher betrachtet und erläutert werden, um ihn für den weiteren Verlauf der Arbeit einzuführen.

¹⁷ Vgl.: Pfannenberg, Jörg: Strategien der Veränderung; in: Pfannenberg, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013; S. 11. (Im Folgenden: Pfannenberg, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013).

¹⁸ Vgl.: Pfannenberg, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 11.

¹⁹ Wagner, Eike: Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!; 1.Auflage 2010; Pro Business Verlag; Berlin; 2010; S. 15.

²⁰ Vgl.: Klewes, Joachim / Langen, Ralf (Hrsg.): Change 2.0. Beyond Organisational Transformation; Springer-Verlag; Berlin; 2008; S. 67.

²¹ Pfannenberg, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenberg, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 14.

2.2 Kontext Stadtumbau

2.2.1 Versuch einer Definition

Der Begriff Stadtumbau findet in der fachlichen Literatur der Stadt- und Raumplanung ohne Zweifel seinen Raum, jedoch nicht *die* eine Definition.

Vielmehr scheint der „Stadtumbau“ als Begrifflichkeit Teil einer Entwicklung zu sein, die mit der Nobilitierung durch die Bundesregierung im Rahmen von städtebaulichen Förderprogrammen (Stadtumbau Ost und Stadtumbau West) begann. Im Handwörterbuch der Raumordnung ist zu lesen:

„Der Begriff Stadtumbau hat eine erstaunliche Karriere hinter sich: Bis in die 1990er Jahre hinein noch nahezu ungebräuchlich, hat er sich zu einem der beliebtesten Modebegriffe der neueren Städtebaudiskussion in Deutschland entwickelt. Wichtigste Voraussetzung dafür war seine offizielle Nobilitierung durch die Bundesregierung im Rahmen von städtebaulichen Förderprogrammen. Der ‚Stadtumbau Ost‘ und – in dessen Gefolge – der ‚Stadtumbau West‘ haben den Begriff unwiderruflich in dem fachlichen Vokabular der jüngsten Jahrhundertwende verankert.“²²

Die Autoren Bodenschatz und Kegler weisen zudem darauf hin, dass Stadtumbau zu Unrecht ein negativ besetzter Begriff ist, der häufig im Kontext von Abriss und Rückbau leerstehender Wohnräume gesehen wird.²³ Dem entgegen schreiben sie: „Stadtumbau bedeutet die mehr oder weniger harte gestalterische, soziale, kommunal- und finanzpolitische sowie infrastrukturelle Anpassung der bestehenden Städte an sich rapide wandelnde Verhältnisse – an die fortschreitende Suburbanisierung, an die zunehmend globalere Konkurrenz von Stadtregionen, an eine alternde Gesellschaft, an eine sich rasant verändernde Arbeitswelt, an tiefgreifende Wandlungen der Kommunikations- und Distributionstechnologien sowie an einen zunehmend privat betriebenen Städtebau. Vor allem aber ist er Medium des Abschieds von den städtebaulichen Strukturen der Industriegesellschaft – und zwar in schrumpfenden wie wachsenden Stadtregionen.“²⁴

Zugleich wird in der Fachliteratur geschrieben, dass allen Stadtumbaumaßnahmen ein städtebauliches Entwicklungskonzept zugrunde liegen muss. In der relevanten Textpassage heißt es: „Allen Stadtumbaumaßnahmen muss ein städtebauliches Entwicklungskonzept zugrunde liegen. [...] Die Entwicklungsziele werden im Wesentlichen unter Schrumpfungsbedingungen definiert. Auch ein Nebeneinander von Schrumpfung und Wachstum im Gemeindegebiet kann damit [mit dem städtebaulichen Entwicklungskonzept] konzeptionell bearbeitet werden.“²⁵

Historisch und inhaltlich betrachtet, ist die Herkunft des Stadtumbaus im bundesdeutschen Kontext mit der sogenannten Prestel-Studie von 1996 verbunden, in der erstmals auf den zu erwartenden Wohnungsleerstand und dessen Folgen hingewiesen wurde. Dabei schien, so schreiben die Autoren Jürgen Goldschmidt und Olaf Taubenek, das Problem des Wohnungsleerstands anfangs eines in den neuen Ländern zu sein.²⁶

²² Bodenschatz, Harald / Kegler, Harald: Stadtumbau; in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4. Neu bearbeitete Auflage; Verlag ARL; Hannover; 2006; S. 1092.

²³ Vgl.: Ebd.: S. 1092.

²⁴ Ebd.: S. 1092.

²⁵ Friesecke, Frank / Goldschmidt, Jürgen / Kötter, Theo / Schmidt-Eichstaedt, Gerd / Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Stadtumbau. Ein Leitfadens; vhw – Dienstleistung GmbH; Bonn; 2010; S. 13. (Im Folgenden: Friesecke, Frank / Goldschmidt, Jürgen / Kötter, Theo / Schmidt-Eichstaedt, Gerd / Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Stadtumbau. Ein Leitfadens; Bonn; 2010).

²⁶ Vgl.: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; Verlag C.H. Beck; München; 2010; S. V. (Im Folgenden: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010).

Es folgten gesetzliche Beschlüsse durch den Bundestag, darunter das 2. Altschuldenhilfe-Änderungsgesetz, die als Geburtsstunde des Stadtumbaus in den neuen Ländern bezeichnet werden.²⁷ Mit der Zeit wurde dann klar, dass Stadtumbau jedoch auch für strukturschwache Regionen in Westdeutschland ein wichtiges Thema ist, so dass dem Programm „Stadtumbau Ost“ (2002) das Programm „Stadtumbau West“ im Jahr 2004 folgte. In der Literatur des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung ist daher auch vom Geschwisterpaar Stadtumbau Ost und West in der Projektfamilie der Städtebauförderung die Rede.²⁸

Holger Schmidt, Stadtplaner und Leiter des Fachgebiets Stadtumbau und Ortserneuerung an der Technischen Universität Kaiserslautern, erläutert in einem Fachbeitrag:

„Im Ergebnis des Kommissionsberichtes haben der Bund und die Länder die Förderprogramme Stadtumbau Ost (2002) und Stadtumbau West (2004) aufgelegt, um den strukturellen Wohnungsleerstand sowie die Erfordernisse des Stadtumbaus fördertechnisch zu bewältigen. Mit dem Stadtumbau-Förderprogramm konnte in Ostdeutschland der damals drohende flächendeckende Kollaps von kommunalen Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften abgewendet werden. Das Stadtumbauprogramm Ost hat sich mittlerweile deutlich gewandelt: war es in den ersten Jahren im Wesentlichen ein Abrissprogramm, so ist es inzwischen ein Programm zur Unterstützung von kommunalen Anpassungs- und Umbaumaßnahmen geworden. Das gleiche trifft für Stadtumbaumaßnahmen in den Alten Ländern zu.“²⁹ Der nächste Schritt war die Einfügung von neuen Regelungen in das Baugesetzbuch (BauGB), in einem eigenen dritten Teil des zweiten Kapitels.³⁰

Der Begriff Stadtumbau ist darüber hinaus mit rechtlichen Aspekten und einer gesetzgeberischen Historie verbunden. Dazu im Folgenden.

2.2.2 Rechtliche Einordnung

„Die Einführung der Regelungen zum Stadtumbau in das BauGB stellte einen vorläufigen Höhepunkt bei der Gesetzgebung für die städtebaulichen Grundlagen im Zusammenhang mit dem Stadtumbau dar“³¹, so beschreiben die Autoren Jürgen Goldschmidt und Olaf Tabanek die juristische Situation des Stadtumbaus in der Bundesrepublik.

Dabei weisen die beiden Autoren auf die besondere und in Zukunft zunehmende Bedeutung von Stadtumbaumaßnahmen hin, die aufgrund der Strukturveränderungen vor allem in Demographie und Wirtschaft zu erwarten sind, und auf deren Auswirkungen auf die städtebauliche Entwicklung.

Diese Bedeutung des Stadtumbaus wurde bei der Erarbeitung des Bundesbaugesetzes (BBauG) in 1960 offenbar nicht antizipiert oder vermutet, denn ein entsprechendes Instrumentarium fehlte. Dies mag sicherlich darauf zurückzuführen sein, dass das BBauG von der städtebaulichen und infrastrukturellen Aufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg geprägt war.

²⁷ Vgl.: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S.V.

²⁸ Vgl.: Liebmann, Heike / Karsten, Martin: Stadtumbau Ost und Stadtumbau West: Geschwister mit Eigenarten und Gemeinsamkeiten; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009: Stadtumbau – die Fortsetzung; Selbstverlag des BBSR; Bonn; 2009; S. 457.

²⁹ Schmidt, Holger: Herausforderungen für das kommunale Immobilienmanagement in schrumpfenden Städten; in: Keuper, Frank / Pape, Christian / Rowohlt, Ewald / Theobald, Gertrud (Hrsg.): Kommunales Immobilienmanagement. Perspektiven einer nachhaltigen Stadtentwicklung; Logos Verlag; Berlin; 2013; S. 57.

³⁰ Vgl.: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S.V.

³¹ Ebd.: S. 73.

Mit dem Städtebauförderungsgesetz (StbauFG) von 1971, das erstmals eine rechtliche Grundlage für die Städtebauförderung formulierte³², wurde das BBauG ergänzt.

Es folgte 1976 die Bundesbau-Novelle, mit der Absicht, das Nebeneinander von zwei Städtebaugesetzen zu relativieren und Städte und Gemeinden zu befähigen, die Eigentümer von Immobilien und Grundstücken stärker in die Pflicht zu nehmen.³³

Und 1987 erfolgte dann die Zusammenfassung der Regelungen zum allgemeinen Städtebaurecht aus dem BBauG und den Regelungen zum besonderen Städtebaurecht aus dem StBauFG im BauGB.³⁴

Weitere Novellierungen des BauGB folgten; in 2004 mit der Einführung von Paragraph 171a-171d BauGB anlässlich der europäischen Richtlinie über die Prüfung der Umweltauswirkungen³⁵ bestimmter Pläne und Programme, die bis zum 20.7.2004 in nationales Recht umgesetzt werden musste; in 2007 mit dem Gesetz zur Erleichterung von Planungsvorhaben für die Innenentwicklung der Städte. „Mit diesem Gesetz wird vor allem das Ziel verfolgt, die Innenentwicklung von Städten und Gemeinden durch eine Vereinfachung und Beschleunigung des Bau- und Planungsrechts zu stärken und auf diese Weise gezielt zur Verminderung der Flächeninanspruchnahme und zur Erleichterung wichtiger Investitionsvorhaben beizutragen.“³⁶

Diese „Meilensteine der Gesetzgebung“ sind rückblickend maßgeblich das Ergebnis einer Expertenkommission, die sich mit der Novellierung des BauGB befasste und hierzu mögliche Instrumentarien untersuchte. Die Kommission legte im August 2002 ihren Bericht vor, woraufhin im Oktober desselben Jahres vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung³⁷ (BMVBS) eine Arbeitsgruppe beim Volksheimstättenwerk eingesetzt wurde, die sich explizit mit dem Stadtumbau und seiner rechtlichen Verankerung im BauGB befasste.³⁸

Denn, so zitieren die Autoren Goldschmidt und Taubenek aus dem Bericht der Expertenkommission: „Die Kommission hat sich schließlich mit der Frage befasst, ob die Instrumente des geltenden Städtebaurechts, vor allem die des besonderen Städtebaurechts, geeignet und ausreichend sind, um die Aufgaben des Stadtumbaus zu lösen, die sich aus einer rückläufigen Bevölkerungsentwicklung ergeben.“³⁹

Dies war offenkundig nicht der Fall und im Juni 2003 wurde von den Experten ein Abschlussbericht vorgelegt mit Vorschlägen zu Änderungen im Städtebaurecht. Konkret betroffen waren die Paragraphen 136 ff. sowie 175 ff. BauGB.⁴⁰ Dazu gehört auch die rechtliche Festsetzung, dass allen Stadtumbaumaßnahmen ein städtisches Entwicklungskonzept zugrunde liegen muss (Paragraph 171 b, BauGB).⁴¹

³² Vgl.: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Nationale Stadtentwicklungspolitik. 40 Jahre Städtebauförderung; Berlin; 2011; S. 9.

³³ Vgl.: Ebd.: S. 21.

³⁴ Vgl.: Ebd.: S. 33.

³⁵ Vgl.: Ebd.: S. 74 und S. 81.

³⁶ Vgl.: Bunzel, Arno: BauGB-Novelle im Praxistest 2006, Ergebnisbericht; Verein für Kommunalwissenschaften e.V. als Rechtsträger des Deutschen Institut für Urbanistik im Auftrag des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung; DIFU-Publikation; Berlin; 2006; Download unter: <http://www.difu.de/publikationen/difu-berichte-42006/ergebnisbericht-die-baugbnovelle-2006-im-praxistest.html>; abgerufen am: 29.03.2016

³⁷ Anm.: Bezeichnung des Ministeriums bis 12/2013, danach Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI).

³⁸ Vgl.: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S. 74.

³⁹ Ebd.: S. 74.

⁴⁰ Vgl.: Ebd.: S. 74.

⁴¹ Vgl.: Friesecke, Frank / Goldschmidt, Jürgen / Kötter, Theo / Schmidt-Eichstaedt, Gerd / Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Stadtumbau. Ein Leitfaden; Bonn; 2010; S. 13.

Der Stadtumbau ist dabei grundsätzlich als Maßnahme in das Besondere Städtebaurecht des BauGB integriert. Die zentralen Stellen finden sich im dritten Teil des BauGB, die Paragraphen 171 a-d.

Bei den Autoren Goldschmidt und Taubenek ist dazu erläuternd zu lesen:

- „§ 171 a: Stadtumbaumaßnahmen:
Geregelt werden Zweck, Aufgabe und Anwendungsbereich der Stadtumbaumaßnahmen
- § 171 b: Stadtumbaugebiet, städtebauliches Entwicklungskonzept:
Eingeführt werden das Stadtumbaugebiet als förmlich festgelegtes Gebiet ohne Satzungscharakter und das städtebauliche Entwicklungskonzept als planerisches Element
- § 171 c: Stadtumbauvertrag:
Ziel ist es, durch den Stadtumbauvertrag das konsensuale Handeln der Beteiligten zu betonen
- § 171 d: Sicherung von Durchführungsmaßnahmen:
Geregelt werden bodenrechtliche Abläufe von Durchführungsmaßnahmen. Zudem soll es der Gemeinde möglich sein, städtebaulichen Entwicklungsplänen oder Sozialplänen entgegenzutreten, wenn diese dem Stadtumbau zuwiderlaufen“⁴²

Somit lassen sich die aufgeführten Paragraphen 171 a-d des BauGB insgesamt als rechtliche Grundlage für Gemeinden betrachten, Stadtumbaumaßnahmen auch in solchen Gebieten durchzuführen, in denen es bis dato keinen Bedarf für den flächendeckenden Einsatz von städtebaulichen Instrumenten gab: „Es wird damit ein ‚weiches‘, prozessorientiertes, kooperatives Planungsinstrument neben bzw. anstelle des klassischen ‚harten‘ Planungsrechts gesetzt.“⁴³

An dieser Stelle sei zudem der Hinweis auf den Einzug des Allgemeinen Klimaschutzes in das BauGB seit 2004 gegeben sowie auf dessen Stärkung durch die Klimaschutznovelle, die 2011 in Kraft getreten ist. Zugleich werden Klimaschutz und -anpassung in § 171a-c des BauGB als neue Aufgaben des Stadtumbaus genannt. Damit ist die Klimathematik im Kontext der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus klar positioniert.⁴⁴

Grundsätzlich ist Stadtumbau von einer Vielzahl an Themen geprägt, die als Einflussfaktoren zu betrachten sind und konzeptionelle Schritte nach sich ziehen. Vor diesem Hintergrund kommt den Gesamtbetrachtungen eine entscheidende Rolle im Stadtumbau zu, beispielsweise in Form von städtischen Entwicklungskonzepten.

⁴² Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S. 75-76.

⁴³ Ebd.: S. 75.

⁴⁴ Vgl.: Daab, Karlfried: BauGB-Klimaschutznovelle 2011, Erste Erfahrungen der Kommunen; Vorabveröffentlichung aus Schwerpunkt Planerin 6/13 SRL — Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung e.V.; 2013; Download unter: <http://www.srl.de/dateien/dokumente/de/Daab%206-13.pdf>; abgerufen am: 09.03.2016.

2.2.3 Das städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK)

Von zentraler Bedeutung für den Stadtumbauprozess, weil Grundlage für sämtliche Förderprogramme der Städtebauförderung, ist das integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK).⁴⁵

Dabei handelt es sich um ein mittlerweile erprobtes Instrument im Stadtumbau, das sich als individueller Masterplan für die jeweilige Stadtumbausituation versteht:

„Integrierte städtebauliche Planungen und Entwicklungskonzepte sind ein zentraler Bestandteil der Städtebauförderung. Sie sind die Grundlage für die strategische Stadtentwicklung in den Kommunen und dienen dazu, frühzeitig Prioritäten zu setzen. Der Anspruch der integrierten städtebaulichen Konzepte besteht unter anderem in der themen- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der kommunalen Verwaltung (zum Beispiel Arbeit, Wohnen, Wirtschaft, Kultur, Verkehr und so weiter) sowie in der Bündelung von Finanzmitteln, denn nur so kann den vielschichtigen Problemen vor Ort auch nachhaltig begegnet werden.“⁴⁶

Damit ist das ISEK stark auf die jeweilige Situation vor Ort fokussiert und soll insbesondere die Kommunikation und mögliche Kooperationen im Stadtumbau fördern und begleiten. Auf gesamtstädtischer Ebene gilt dies auch für Stadtentwicklungskonzepte (STEK) oder integrierte Stadtentwicklungskonzepte, die gelegentlich ebenfalls als ISEK bezeichnet werden.

In einer Broschüre des BMVBS ist dazu zu lesen: „Ein ISEK schafft konkrete, langfristig wirksame und vor allem lokal abgestimmte Lösungen für eine Vielzahl von Herausforderungen und Aufgabengebieten wie zum Beispiel städtebauliche, funktionale oder sozialräumliche Defizite und Anpassungserfordernisse. Ein ISEK zeigt diese Problembereiche für einen konkreten Teilraum auf und bearbeitet sie ergebnisorientiert. Dabei berücksichtigt es regionale und gesamtstädtische Rahmenbedingungen.“⁴⁷

Zentrale Eigenschaften eines integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK)

Zu den zentralen Eigenschaften eines ISEK gehört, dass es sich zwar auf ein konkretes räumliches Gebiet bezieht, die teilräumliche Planungen mit den übergeordneten räumlichen Ebenen (Gesamtstadt, Region) jedoch abstimmt werden. Ziele des Stadtumbaus werden ebenfalls beschrieben sowie damit verbundene Handlungsschwerpunkte. Als Konzept verfolgt ein ISEK einen ganzheitlichen, integrierten Planungsansatz unter Beachtung sozialer, städtebaulicher, kultureller, ökonomischer und ökologischer Handlungsfelder und entwickelt lösungsorientierte Maßnahmen, die über die Städtebauförderung hinausgehen. Zugleich werden mit einem ISEK zeitliche und inhaltliche Prioritäten gesetzt, die Öffentlichkeit ist zu beteiligen und Akteursnetzwerke werden initiiert oder gefördert. Mit Blick auf die Zeitachse ist ein ISEK auf kontinuierliche Fortschreibung angelegt, dient als langfristiger Orientierungsrahmen und passt sich neuen Herausforderungen an. Ein ISEK kann so lange umgesetzt und aktualisiert werden, bis die Entwicklungsziele erreicht sind.⁴⁸

⁴⁵ Vgl.: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003; S. 6. (Im Folgenden: BMVBS (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003).

⁴⁶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.): Städtebauförderung 2014. Bürgerinformation; Berlin; 2014; S. 27.

⁴⁷ BMVBS (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003; S. 4.

⁴⁸ Vgl.: Ebd.: S. 7.

Zentrale Inhalte eines integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK)

Im Mittelpunkt des ISEK stehen die definierten Projekte und Maßnahmen sowie deren Umsetzung. Sie entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg des Entwicklungskonzeptes. Vor diesem Hintergrund sollte ein ISEK aus folgenden inhaltlichen Bausteinen bestehen.⁴⁹

- Thematische Bestandsanalyse
- Stärken-Schwächen-Profil
- Leitbild, Ziele und Handlungslinien
- Handlungsräume und Handlungsfelder
- Projekte und Maßnahmen
- Umsetzungsstrategie und Erfolgskontrolle
- Kosten- und Finanzierungsübersicht

Dabei ist es entscheidend, die Ausgangsanalyse nicht nur auf das für das ISEK definierte Gebiet zu beziehen, sondern den Untersuchungsraum weiter zu fassen und somit das Umfeld und den städtischen Kontext einzubeziehen. Ein Kanon an Leitfragen für die Analyse soll dabei verhindern, dass die Analyse inhaltlich und zeitlich ausufert.⁵⁰

Wichtig ist es darüber hinaus, Ziele zu formulieren, zu denen sich Umsetzungsmaßnahmen konzeptionieren lassen, die eine spätere Erfolgskontrolle ermöglichen. In diesem Zusammenhang helfen Leitbilder, die Ziele und die hinführenden Maßnahmen zu kommunizieren und zu verargumentieren.⁵¹ Die einzelnen Maßnahmen sind dann im Idealfall definierten Handlungsfeldern zuzuordnen, die sich aus der Analyse zu Beginn ergeben und die im Dialog mit den Akteuren des Stadtumbaus erörtert werden sollten.⁵²

Der Planungs- und Konzeptionsphase eines ISEK folgt die Umsetzung in mehreren Phasen des Stadtumbaus, dazu im Folgenden eine Übersicht und Erläuterung:

2.2.4 Phasen des Stadtumbaus

Ist die konzeptionelle Arbeit für ein ISEK erfolgt, beginnt mit dem politischen Beschluss die Umsetzungsphase des Stadtumbaus.⁵³ Dann starten die Maßnahmen und die Umsetzung geht in Richtung der gesetzten Ziele.

Abgeleitet aus dem Konzept eines ISEK, lassen daher nach Einschätzung des Autors der vorliegenden Arbeit sich folgende grundsätzliche Phasen für den Stadtumbau formulieren:

- **Analyse**
Wichtig sind die Bestandsaufnahme und Analyse des Status quo vor Ort. Dabei geht es gleichermaßen um räumliche Bedingungen, bauliche Gegebenheiten, soziale Strukturen, Zielgruppen des Stadtumbaus und die Identifizierung von Entwicklungspotentialen. Daraus abgeleitet lassen sich die Ziele des Stadtumbaus definieren.

⁴⁹ Vgl.: BMVBS (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003; S. 21.

⁵⁰ Vgl.: Ebd.: S. 21.

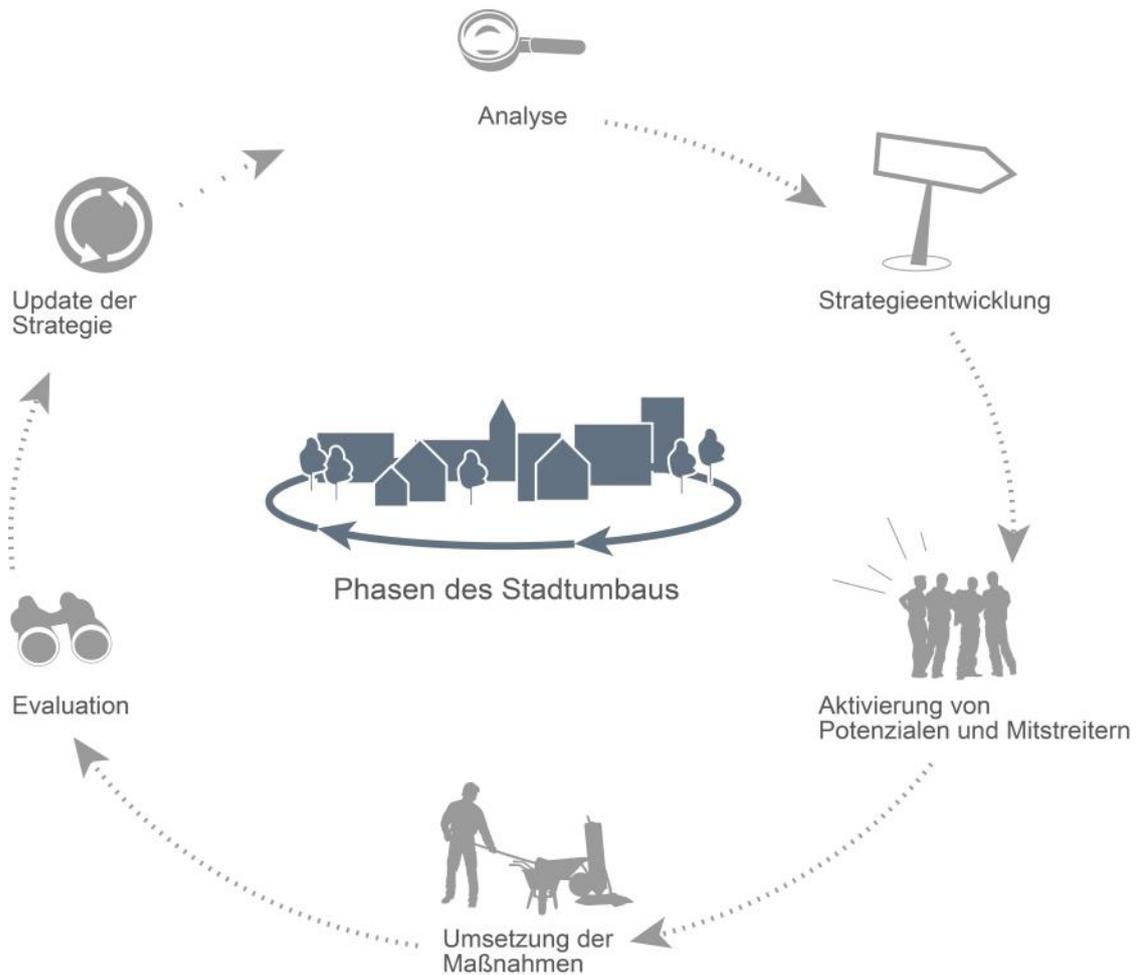
⁵¹ Vgl.: BMVBS (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003; S. 22.

⁵² Vgl.: Ebd.: S. 24.

⁵³ Vgl.: Ebd.: S. 27.

- **Strategieentwicklung**
Wenn die Rahmenbedingungen und die Potentiale eruiert sind, gilt es in einem nächsten Schritt, eine Strategie für das Erreichen der Ziele zu entwickeln. Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang die Beschreibung einer Herangehensweise, beispielsweise den Stadtumbau durch die Kooperation mit einem (strategischen) Partner zu realisieren, im Sinne eines Pioniers oder Katalysators.
- **Aktivierung von Potentialen und Mitstreitern**
Diese Phase des Stadtumbaus entscheidet maßgeblich über den Erfolg und insbesondere die Dynamik eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses. Wenn in der Strategie beispielsweise festgelegt wurde, eine bestimmte Institution als Pionier einzubinden, so muss nun diese Institution für die Sache gewonnen werden. Zugleich sind weitere Potentiale und Mitstreiter zu aktivieren, die im Rahmen der Analyse (siehe oben) ermittelt wurden. Dabei kann es sich um Einzelpersonen, Gruppierungen, Institutionen und Organisationen gleichermaßen handeln.
- **Umsetzung der Maßnahmen**
Zur Umsetzung der Strategie gilt es, mit einem Set an Instrumenten und Maßnahmen die gesteckten Ziele in Angriff zu nehmen. Dabei handelt es sich um eine nicht-definierte Anzahl an Aktivitäten aus verschiedenen Disziplinen, die den Stadtumbauprozess „Wirklichkeit werden lassen“.
- **Evaluation / Erfolgskontrolle**
Die Wirkung der Umsetzungsmaßnahmen und damit letztlich die Stimmigkeit der Strategie zum Stadtumbau ist im Rahmen von Evaluationen zu prüfen. Dabei ist der Blick auf jede einzelne Maßnahme und Aktivität wichtig, um über deren Funktionalität und Relevanz für den Gesamterfolg (oder Misserfolg) befinden zu können. Zeitpunkt und Häufigkeit von Evaluierungsmaßnahmen sind je nach Projektdimension variabel.
- **Fortschreibung/Update der Strategie**
Die Ergebnisse aus der Evaluierung sind Grundlage für die Entscheidung, ob eine definierte Strategie weiterhin Bestand hat, ob Maßnahmen dazu umgesetzt werden oder ob ein Richtungswechsel notwendig ist. Ergebnis der Untersuchung kann auch sein, die Strategie beizubehalten, jedoch die Instrumente zur Umsetzung zu ändern. Unbefriedigende Ergebnisse der Evaluation können auch zur Notwendigkeit einer neuen Situationsbewertung führen, dann ist ein erneuter und aktualisierter Analyseprozess sinnvoll.

Grafik 1: Sechs Phasen des Stadtumbaus (eigene Darstellung; Grafikumsetzung Viola Kirchner)



Stadtumbau kennt jedoch nicht nur gewisse Schrittfolgen und Phasen, er definiert sich zudem über ein Wesen, das häufig zu Unrecht als rein negativ wahrgenommen wird (Stichwort Verfall und Abbruch). Darauf soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

2.2.5 Das Wesen des Stadtumbaus

Wenn vom Stadtumbau die Rede ist, so klingt häufig eine negative Konnotation mit. Denn „Umbau“ ruft als Begrifflichkeit bei vielen Menschen die Assoziation von Unannehmlichkeiten hervor: Lärm, Schmutz, Beeinträchtigungen im Verkehr und Alltag sowie ganz generell Veränderungen der bestehenden Situation. Gekoppelt mit dem Stadtbegriff scheint sich hieraus ein regelrechtes „Gespenst“ zu ergeben, denn Stadtumbau wird dann als unangenehmer und störender Eingriff in den städtischen Lebensraum gesehen, in das gewohnte Umfeld der Bürgerinnen und Bürger. Zudem wird mit dem Stadtumbaubegriff häufig Leerstand und dessen Beseitigung durch Abbruch assoziiert sowie wirtschaftlicher Niedergang eines Standorts oder einer Kommune. Das lässt den Begriff negativ wirken.

Holger Schmidt schreibt: „Verfestigte strukturelle Leerstände im Wohnungs- und Gewerbebereich in vielen ostdeutschen Kommunen lassen viele Planer eher an die Abrissbirne denn an eine neue Behutsamkeit denken. Doch gerade der Stadtumbau braucht eine neue Behutsamkeit!“⁵⁴

Hingegen wird mit dem Begriff der Stadtentwicklung mehrheitlich Positives verbunden: die Erschließung und der Aufbau von Neuem, die Weiterentwicklung eines Standorts und Prosperität. Bei Martin Korda steht es so formuliert: „Als *Stadtentwicklungsplanung* bezeichnet man alle Überlegungen, die als Zielsetzungen für die wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Erfordernisse langfristig für die Stadt und ihr Umland angestrebt werden sollen.“⁵⁵

Dass Stadtumbau jedoch in Wirklichkeit ein vielerorts notwendiger (weil unausweichlicher) Prozess ist, ohne den der langfristige Bestand eines Ortes gefährdet ist, das wird häufig verkannt. Dabei steht der Stadtumbau für die Stärkung der Funktionsfähigkeit der Städte im Bestand und ist keineswegs destruktiv, im Gegenteil. Maßnahmen des Stadtumbaus sind häufig entscheidend für die Zukunftsperspektiven eines Ortes, auch mit Blick auf die klimatischen Veränderungen und den Umgang damit im städtischen Kontext.

Maßnahmen des Stadtumbaus sind zudem letztlich in vielen Fällen Korrekturen, man könnte auch sagen Heilungsprozesse, um vorangegangene städtebauliche Fehler oder Versäumnisse zu korrigieren. Im umfangreichen Nachschlagewerk zum Städtebau von Martin Korda lesen wir: „Ganz sicher wird die Stadt der Zukunft nicht eine neue Stadt oder eine neue Form der Stadt sein, sondern die Stadt der Zukunft wird die Stadt von heute sein, die sich im Laufe der Zeit verändert, die umgebaut, umgenutzt, rückgebaut und neu strukturiert werden wird. [...] Stadterneuerung, Innenstadtentwicklung, Arrondierung, Ergänzungen und Lückenbebauung werden auch zukünftig im Vordergrund der Stadtentwicklung stehen.“⁵⁶

Das Stichwort Bestand spielt dabei eine zentrale Rolle. Im Fokus sind dabei der Wohnungsbestand und dessen Rolle im Zusammenhang von städtebaulicher Aufwertung einer Stadt, doch es geht beim Stadtumbau nicht nur um Wohnnutzung.

Alle Nutzungsarten können von Leerständen betroffen sein und sind daher für den Stadtumbau Thema, selbst kommunale Einrichtungen. Häufig ist jedoch eine Veränderung in Wohnquartieren ein aussagekräftiger Indikator für strukturelle Veränderungen eines Standorts, die sich dann mit zeitlicher Verzögerung auch an anderer Stelle zeigen. Im Nachschlagewerk zum Stadtumbau von Jürgen Goldschmidt und Olaf Taubenek ist zu lesen: „Symptomatisch für den Stadtumbau ist, dass bauliche Anlagen und in besonderer Weise Wohngebäude aufgrund der Veränderungsprozesse dauerhafte Funktionsverluste erfahren. Die Folge von Gebäudeleerstand ist i.d.R. auch ein Überangebot an öffentlicher Infrastruktur.“⁵⁷

Die Kommunen stehen derweil vor der Herausforderung, sich mit den alltäglichen und weitreichenden strukturellen Herausforderungen des Stadtumbaus befassen zu müssen. Dabei scheint die Kommunikation ins Hintertreffen zu geraten. Zudem ist es für das Image der Stadtpolitik sicherlich einfacher, sich öffentlich mit Stadtentwicklungsmaßnahmen zu positionieren, anstatt mit Stadtumbauaktivitäten.

⁵⁴ Schmidt, Holger: Der Stadtumbau braucht neue Behutsamkeit; in: Altröck, Uwe / Kunze, Ronald / Schmitt, Gisela / Schubert, Dirk (Hrsg.): Das Ende der Behutsamkeit? Jahrbuch Stadterneuerung 2013; Universitätsverlag TU Berlin; Berlin; 2013; S. 119.

⁵⁵ Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; B.G. Teubner Verlag; Wiesbaden; 2005; S. 52. (Im Folgenden: Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; Wiesbaden; 2005)

⁵⁶ Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; Wiesbaden; 2005; S. 166.

⁵⁷ Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S. 1.

Kommunikation ist demnach eine wichtige Schlüsseldisziplin, ohne die Stadtentwicklung und insbesondere Stadtumbau, verstanden als mehrdimensionaler Veränderungsprozess, nicht erfolgreich funktionieren können. Denn es geht darum, über ein konkretes Vorhaben zu informieren, generell das Thema Stadtumbau und seine Relevanz bei den Zielgruppen zu positionieren, öffentliches Interesse und Akzeptanz zu schaffen sowie die Menschen vor Ort im Stadtumbauprozess „mitzunehmen“.⁵⁸

Stichwort Relevanz: Welche Rolle und Bedeutung kommt dem Thema Stadtumbau in Deutschland zu? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die folgende Passage, sie gibt damit auch einen wichtigen Hintergrund für die Ausgestaltung kommunaler Kommunikation im Stadtumbau.

2.2.6 Stadtumbau in Deutschland

Das zentrale Stichwort für die Kontextdarstellung des Stadtumbaus lautet Strukturwandel. Der Begriff findet häufig im Kontext (volks)wirtschaftlicher Entwicklungen Verwendung⁵⁹, kann jedoch auch in gesellschaftlichen oder politischen Zusammenhängen gebraucht werden. Im Politiklexikon steht zur Definition: „Strukturwandel bezeichnet eingetretene Veränderungen oder angestrebte Anpassungen, die nicht nur äußerlich sichtbar sind oder in Details umgesetzt werden, sondern grundsätzlicher Natur sind, d. h. völlig neue Beziehungen (zwischen den einzelnen Elementen) herstellen oder eine völlig neue Ordnung verlangen.“⁶⁰

Dies trifft zu, wenn man entscheidende Bereiche der bundesdeutschen Lebenswelt betrachtet, dazu gehört der strukturelle Wandel der Wirtschaft (die Verschiebungen in der sektoralen Wirtschaftsstruktur als Ergebnis unterschiedlich starken Wachstums von einzelnen Wirtschaftszweigen⁶¹), dazu gehört jedoch auch der demographische Wandel. Auch er ist ein Strukturwandel im Sinne der o.g. Definition, der neue Beziehungen herstellt und nach einer (zunehmend) neuen Ordnung verlangt. Denn laut Statistischem Bundesamt wird die Bevölkerung in Deutschland bis 2050 um rund sieben Millionen Menschen auf 75 Millionen schrumpfen.⁶² Das wird sich an vielen Stellen bemerkbar machen (wenn auch in der bundesdeutschen Gesamtbetrachtung sehr unterschiedlich), insbesondere in der räumlichen und urbanen Dimension, aber auch in der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimension.⁶³

⁵⁸ Vgl.: Morlock, Gero: Die Rolle der örtlichen Presse in der Stadtplanung; Dissertation am Institut für Städtebau und Landesplanung, Universität Karlsruhe; Karlsruhe; 1982; S. 3 ff. (Im Folgenden: Morlock, Gero: Die Rolle der örtlichen Presse in der Stadtplanung; Karlsruhe; 1982).

⁵⁹ Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/18313/strukturwandel>; abgerufen am: 24.04.2013.

⁶⁰ Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage; Verlag J.H.W. Dietz; Bonn; 2011; S. 293.

⁶¹ Vgl.: Klodt, Henning: Suchbegriff „Sektoraler Strukturwandel“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2013; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sektoraler-strukturwandel.html>; abgerufen am: 24.04.2013.

⁶² Vgl.: Bundeszentrale für politische Bildung Online: Suchbegriff „Demografischer Wandel“; Download unter: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>; abgerufen am: 24.04.2013.

⁶³ Vgl.: Beier, Markus / v. Löwis, Sabine / Matern, Antje / Koch, Robert (Hrsg.): Problemgebiete auf städtischer und regionaler Ebene. Merkmale, Auswirkungen und planerischer Umgang - 7. Junges Forum der ARL, 2. bis 4. Juni 2004 in Dresden; Akademie für Raumforschung und Landesplanung; Hannover; 2006; S. 1. (Im Folgenden: Beier, Markus / v. Löwis, Sabine / Matern, Antje / Koch, Robert (Hrsg.): Problemgebiete auf städtischer und regionaler Ebene. Merkmale, Auswirkungen und planerischer Umgang - 7. Junges Forum der ARL, 2. bis 4. Juni 2004 in Dresden; Hannover; 2006).

Strukturwandel ist also maßgeblich dafür ursächlich, dass Städte und Kommunen sich verändern und mitunter schrumpfen. „Raumverändernde Wirkung“ schreibt Tammo Grabbert dem ökonomischen Wandel in Deutschland daher zu.⁶⁴ Dies bedeutet enorme Herausforderungen für die Städte und Kommunen, betroffen sind laut Autor Grabbert mindestens folgende Bereiche:⁶⁵

- Wohnungsmarkt
- Stadtgestalt
- Urbanität
- Infrastruktur
- Städtische Finanzen
- Segregation

Dabei ist der Strukturwandel nicht „vom Himmel gefallen“ und war bereits vor Jahrzehnten (in der Bundesrepublik) absehbar. Schrumpfende Städte waren darüber hinaus bereits ab den 1960er Jahren Realität, wie Autor Tanno Grabbert schreibt.⁶⁶ Allerdings, so Grabbert, sei das Thema erst mit der starken Schrumpfungsentwicklung in Ostdeutschland auf die Agenda gekommen.⁶⁷

Gesagt werden muss zudem, dass das Thema Strukturwandel in anderen Ländern bereits offenkundig war und somit kein neues „Phänomen“ an sich darstellte. Insbesondere der demographische Wandel und die Schrumpfung der Städte waren vor einigen Jahrzehnten bereits Thema. Klaus Selle schreibt: „Schrumpfen‘ in seinen verschiedenen Dimensionen ist also wirklich kein neues Thema, sondern eine alte Herausforderung“, und er meint damit sicherlich auch den Blick über den bundesdeutschen Tellerrand hinaus.⁶⁸ Damit war auch klar, so muss man schlussfolgern, dass sich in der Stadtentwicklung Änderungen ergeben werden und die alleinigen Wachstumspfade der Vergangenheit angehören. Hans-Peter Gatzweiler und Antonia Milbert dazu: „Wirtschaftskultureller und demographischer Wandel und damit einhergehende Arbeitsplatz- und Bevölkerungsverluste führen spätestens aber schon seit den 1970er Jahren dazu, dass sich wesentliche Voraussetzungen der Stadtentwicklung ändern.“⁶⁹

An dieser Stelle stellt sich die Frage, warum das Thema Schrumpfung und der damit notwendige Stadtumbau nicht die Beachtung fanden, die sie angesichts ihrer offenkundigen Bedeutung hätten haben sollen. Gesagt werden muss zudem auch, dass der Strukturwandel nicht an allen Orten in der Republik gleichermaßen sichtbar war und bis heute sehr unterschiedlich ist. Vielmehr gibt es durchaus große regionale Unterschiede.

⁶⁴ Grabbert, Tammo: Schrumpfende Städte und Segregation. Eine vergleichende Studie über Leipzig und Essen; Wissenschaftlicher Verlag; Berlin; 2008; S. 20. (Im Folgenden: Grabbert, Tammo: Schrumpfende Städte und Segregation. Eine vergleichende Studie über Leipzig und Essen; Berlin; 2008.)

⁶⁵ Vgl.: Ebd.: S. 9.

⁶⁶ Vgl.: Grabbert, Tammo: Schrumpfende Städte und Segregation. Eine vergleichende Studie über Leipzig und Essen; Berlin; 2008; S. 9.

⁶⁷ Vgl.: Ebd.: S. 9.

⁶⁸ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 155.

⁶⁹ Gatzweiler, Hans-Peter / Milbert, Antonia: Schrumpfende Städte wachsen und wachsende Städte schrumpfen; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau – die Fortsetzung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009; Selbstverlag des Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im BBR; Bonn; 2009; S. 443. (Im Folgenden: Gatzweiler, Hans-Peter / Milbert, Antonia: Schrumpfende Städte wachsen und wachsende Städte schrumpfen; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau – die Fortsetzung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009).

So ist im Westen Deutschlands nicht einmal ein Prozent aller Kommunen von starker Schrumpfung betroffen, im deutschen Osten hingegen betrifft es mehr als jede zweite Kommune.⁷⁰

Dabei, und dies ist ein wichtiger Aspekt auch im Hinblick auf die Überlegungen zur Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, kann nicht von einem „ostdeutschen Problem“ die Rede sein.

Denn Schrumpfungprozesse sind im Ergebnis für die urbane Entwicklung sowie die ökonomische und gesellschaftliche Situation der Bundesrepublik insgesamt mit erheblichen Implikationen verbunden. Dies hängt mit der Prozessrelevanz von Städten zusammen, wenn man so will.

Was damit gemeint ist, wird deutlich, wenn folgende Fakten aus einer Publikation zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik betrachtet werden: „Deutschland ist ein Land der Städte. Es verfügt über ein flächendeckendes, kleinteiliges und gut entwickeltes Städtensetz. In den Mittel- und Kleinstädten Deutschlands leben 40 Prozent aller Einwohner, in den Großstädten weitere 30 Prozent. In unseren Stadtregionen befinden sich nahezu 80 Prozent aller Arbeitsplätze: Hier wird der weitaus größte Teil der Realsteuerkraft Deutschlands erwirtschaftet.“⁷¹ Stadtumbau steht also in einer engen Verzahnung mit Wirtschaft und Gesellschaft und hat mittlerweile eine Größenordnung erreicht, die der Entwicklung im klassischen Stadterneuerungsbereich kaum nachsteht.⁷²

An dieser Stelle wird deutlich, dass Schrumpfungprozesse immer auch eine Imagerrelevanz für die jeweilige Stadt oder Kommune beinhalten und somit ein Kommunikationsthema sind. Denn keine Stadt möchte als schrumpfender Standort gelten, wenn es darum geht, von sich zu berichten oder gar um eine neue Gewerbeansiedlung oder Einwohner zu werben. Dies gilt sicherlich gleichermaßen für die sogenannten Metropolregionen, die ebenfalls vor großen Veränderungsprozessen stehen und für die der Stadtumbau ebenfalls eine zentrale Rolle spielt.

Bevor die Bedeutung der Kommunikation im Kontext des Stadtumbaus näher betrachtet wird, soll jedoch auf einige weitere Parameter verwiesen werden, die für den Stadtumbau entscheidend sind: Dazu zählen der allgemeine Wertewandel in einer Gesellschaft, die technologische Entwicklung sowie Veränderungen in den Arbeits- und Lebensformen einer Gesellschaft. Sie sind weitaus weniger zu prognostizieren als der demographische Wandel und stellen damit in gewisser Weise eine „Wissenslücke“ für die Planung von städtischen Entwicklungsprozessen, aber auch für die Politik das.⁷³

Denn was wäre beispielsweise, wenn technischer Fortschritt und flexiblere Arbeitszeitmodelle in vielen Jobs des sekundären und tertiären Sektors ein Arbeiten von zu Hause möglich machen würden? Was wäre also, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beispielsweise die ländlichen Regionen Deutschlands (wieder)entdecken und kleine Ortschaften von gut ausgebildeten Bewohnern bevölkert wären, mit wachsenden Ansprüchen an ihr Wohnumfeld und die Standortqualität? Was auf den ersten Blick unwahrscheinlich anmuten mag, kann bald Realität werden, wenn aktuelle Entwicklungen beispielsweise in der industriellen Produktion betrachtet werden.

⁷⁰ Vgl.: Gatzweiler, Hans-Peter / Milbert, Antonia: Schrumpfende Städte wachsen und wachsende Städte schrumpfen; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau – die Fortsetzung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009; S. 445.

⁷¹ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Nationale Stadtentwicklungspolitik. Eine Initiative zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit deutscher Städte; Berlin; 2008; S. 4.

⁷² Vgl.: Kabisch, Sigrun / Bernt, Matthias / Peter, Andreas: Stadtumbau unter Schrumpfungbedingungen. Eine sozialwissenschaftliche Fallstudie; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2004; S. 15.

⁷³ Vgl.: Dietrich Henckel, Holger Floeting, Busso Grabow, Beate Hollbach-Grömig, Hans Neumann, Heinz Niemann, Michael Reidenbach, Hartmut Usbeck (Hrsg.): Entscheidungsfelder städtischer Zukunft; Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Nr: 90, 1997; Download unter: <http://www.difu.de/publikationen/difu-berichte-21997/entscheidungsfelder-staedtischer-zukunft.html>; abgerufen am: 29.03.2016.

Hier erscheinen unter dem Stichwort Industrie 4.0, dem Zusammenspiel von Produktionstechnologien und IT-Technologien, neue Ausgestaltungen der Arbeitswelt möglich.⁷⁴

Fest steht jedenfalls, dass nicht nur der demographische Wandel den Stadtbau treibt, sondern, so wie eingangs dargestellt, es um einen Strukturwandel insgesamt geht. Das macht Themen der Stadtentwicklung und des -umbaus so komplex (inhaltlich und seitens der Akteure) und damit für die Kommunikation so herausfordernd und interessant.

⁷⁴ Anm.: Industrie 4.0 steht als Begriff für die Verzahnung der Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. Treibende Kraft dieser Entwicklung ist die rasant zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie verändert nachhaltig die Art und Weise, wie zukünftig in Deutschland produziert und gearbeitet wird: Nach Dampfmaschine, Fließband, Elektronik und IT bestimmen nun intelligente Fabriken (sogenannte „Smart Factories“) die vierte industrielle Revolution. Vgl.: Nationale Plattform Industrie 4.0: <http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html;jsessionid=3D3BA8AF2852C82CD0DA17F1B5B15769> (15.12.2015).

3. Die Relevanz der Kommunikation im Stadtumbau

„Von der Qualität der Öffentlichkeitsarbeit und der Bewohnerbeteiligung wird sowohl kurzfristig, mehr aber noch auf längere Sicht abhängen, ob der Stadtumbau erfolgreich realisiert werden kann.“⁷⁵

3.1 Kommunikationsaktivitäten im Stadtumbau

Stadtentwicklung und Stadtumbau sind vom Grundgedanken her eindeutig Themen für die Bewohner von Städten und Gemeinden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass tatsächliches und nachhaltiges Interesse bei den Bürgern nur dann besteht, wenn sie sich als involviert oder betroffen betrachten. Das setzt wiederum voraus, dass die Bürger über Themen der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus informiert werden. Denn die „Beplanten“ müssen schließlich wissen, dass sie beplant werden und warum.⁷⁶ Zugleich klingt im Hinterkopf das bekannte Axiom des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“⁷⁷, das eine Grundregel menschlicher Kommunikation beschreibt.

Für den Stadtumbau gilt die Formel von Watzlawick ebenso und Klaus Selle formuliert es so: „Kommunikation ist nicht alles, aber Planung ohne Kommunikation ist nichts.“⁷⁸

Das wird zunehmend auch in den Lehrplänen der Studiengänge zur Stadt- und Raumplanung deutscher Hochschulen deutlich: Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit werden immer mehr als Anforderung und sinnvolle Begleitung der Planungsaktivitäten vermittelt, ebenso Partizipationsmechanismen und die Kooperation mit anderen Disziplinen. „Interdisziplinarität ist ein wesentlicher Bestandteil der eigentlichen Stadt- und Raumplanungstätigkeit. Sie wird deshalb in der Lehre und Forschung vorausgesetzt.“⁷⁹

Dabei stellt insbesondere die Kommunikation einen zunehmend wichtigen Aspekt im beruflichen Alltag von Akteuren der Stadtentwicklung und -planung dar. Denn nicht selten sind sie es, die unterschiedliche Zielgruppen zu einem Projekt informieren und anschließende Diskussionen zu moderieren haben.⁸⁰

Zudem schafft die Öffentlichkeit zunehmend Entscheidungszwänge und baut Druck auf, beispielsweise über Bürgerinitiativen oder in Form von Diskussionen in Online-Foren und über Webseiten. Damit gilt es zunehmend seitens der Planer umzugehen. Planungsexperten werden somit

⁷⁵ Hagemeister, Ulrike: Bürgermitwirkung im Stadtumbau Ost zwischen politischem Anspruch und Planungspraxis; in: Bernt, Matthias / Haus, Michael / Robischon, Tobias (Hrsg.): Stadtumbau komplex: Governance, Planung, Prozess; Schader-Stiftung; Darmstadt; 2010; S. 127. (Im Folgenden: Bernt, Matthias / Haus, Michael / Robischon, Tobias (Hrsg.): Stadtumbau komplex: Governance, Planung, Prozess; Darmstadt, 2010).

⁷⁶ Vgl.: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung: Mitteilung aus dem Institut für Raumordnung, Heft 78: Öffentlichkeitsarbeit für Raumplanung und Landesplanung. Chancen, Möglichkeiten, Techniken; Selbstverlag der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung; Bonn; 1973; S. 30.

⁷⁷ Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; 10. Unveränderte Auflage 2000; Verlag Hans Huber; Bern; 2000; S. 53. (Im Folgenden: Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; 10. Unveränderte Auflage 2000; Bern; 2000).

⁷⁸ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 385.

⁷⁹ Akkreditierungsverbund für Studiengänge der Architektur und Planung: Fachliche Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in Stadt-/Raumplanung; 4. Auflage; Berlin; 2014; S. 13.

⁸⁰ Vgl.: Scarpa, Ludovico: Kommunikation und Stadtentwicklung. Für eine Wunschkultur in der Kommunikation; in: Becker, Elke / Gualini, Enrico / Runkel, Carolin / Strachwitz, Graf Rupert (Hrsg.): Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerliches Engagement; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft; Stuttgart; 2010; S. 267.

in Kommunikationssituationen gebracht, auf die sie in ihrer beruflichen Ausbildung vorbereitet werden sollten.

Zugleich haben sich Themen der Stadtentwicklung und des -umbaus zu populären Anlässen der medialen Berichterstattung entwickelt. Denn sie bieten für Journalisten in vielen Fällen die Chance, sich mit einem lokalen oder regionalen „Vorgang“ zu befassen, der über die einmalige Nachricht hinaus Anknüpfungspunkte für Folgeberichte bietet. Zudem sind in Stadtentwicklung und -umbau verschiedene Interessensgruppen und Akteure involviert, die facettenreiche journalistische Arbeit ermöglichen (Bauherr, Investor, Nachbar, Stadtpolitik und -verwaltung, Bürgergesellschaft und ausführende Firmen...) und durchaus für journalistischen Zündstoff sorgen können, im Positiven wie im Negativen.

Bei Klaus Selle ist in Bezug auf die öffentliche Wahrnehmung von Planung mal von einem Codewort für Fortschritt und mal von einem Begriff für ein Feindbild die Rede.⁸¹ Das polarisiert und mit diesen Attributen lässt sich gut um die Gunst des Publikums werben. Wichtig ist sicherlich auch der Hinweis, dass es für den Stadtumbau und die Komplexität seiner Strukturen von entscheidender Bedeutung ist, welche Resonanz die Maßnahmen und Aktivitäten in der öffentlichen Meinung finden.⁸² Kommunikation ist also entscheidend.

Hinzu kommt, dass die Öffentlichkeit heute mehr verlangt als die Weitergabe von Informationen. Vielmehr geht es um die Erläuterung von Positionen und deren Begründung.⁸³ Denn die bloße Auflistung der Fakten beantwortet in der Mehrzahl der Fälle nicht die Fragen von betroffenen oder interessierten Zielgruppen; frei nach dem Motto „Daten sind noch kein Wissen“.⁸⁴

Abseits der zunehmenden Relevanz von Kommunikation für den Berufsalltag in der Stadt- und Raumplanung sowie abseits der Popularität des Themenfeldes in den Medien kann eine dritte Dimension für die Kommunikation aufgezeigt werden, die mit dem Begriff des Co-Produzenten verbunden werden kann. Gemeint ist die Rolle der Bürgerinnen und Bürger als wichtige Akteure in Stadtentwicklung und -umbau.⁸⁵ Konkret geht es um das zunehmende Interesse der Bürger am o. g. Thema, ihren Partizipationsanspruch sowie um das gesellschaftliche Engagement (Bürgerinitiativen, Demonstrationen, politische Arbeit usw.). Engagement, das zunehmend mehr gefordert und notwendig wird, denn der Staat zieht sich aus immer mehr Aufgaben- und Verantwortungen mangels finanzieller und personeller Ressourcen zurück. Die bisherige, häufig sogenannte NIMBY-Haltung (Not in my Backyard) vieler Stadtbewohner wird zukünftig nicht mehr funktionieren, wenn sie Einfluss und Gestaltungswillen für ihr Umfeld geltend machen wollen. Kommunikation spielt in dieser Gemengelage eine entscheidende Rolle.

Carl Fingerhuth sieht passend hierzu in der Selbstorganisation der Stadt ein immer da gewesenes Element, das auch in Zukunft bleiben wird.⁸⁶

⁸¹ Vgl.: Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 15.

⁸² Vgl.: Bernt, Matthias / Haus, Michael: Stadtumbau als Problem der Governance-Forschung; in: Bernt, Matthias / Haus, Michael / Robischon, Tobias (Hrsg.): Stadtumbau komplex: Governance, Planung, Prozess; Schader-Stiftung; Darmstadt, 2010; S. 15.

⁸³ Vgl.: Reineke, Wolfgang / Eisele, Hans: Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage; I.H. Sauer-Verlag; Heidelberg; 2000; S. 42.

⁸⁴ Vgl.: Frenzel, Karolina / Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip - Die Kräfte des Erzählens fürs Unternehmen nutzen; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 2006; S. 28. (Im Folgenden: Frenzel, Karolina / Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip - Die Kräfte des Erzählens fürs Unternehmen nutzen; München; 2006).

⁸⁵ Anm.: Der Begriff „Co-Produzent“ für Bürger stammt von Klaus Selle, Stadtplaner und Partizipationsexperte und ist zu finden in seinem Buch Planen+Steuern+Entwickeln; S. 524.

⁸⁶ Vgl.: Fingerhuth, Carl: Managing the change – Vom Umgang mit der Pubertät der Stadt jenseits der Moderne; in: Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung (Hrsg.): Klotz, Arnold / Frey, Otto / Antalovsky, Eugen: Stadtplanung und Stakeholder. Managing the Flow; Springer-Verlag; Wien; 2006; S. 22.

Zugleich bedeutet der „Autonomieverlust der Städte“, wie Sandro Cattacin schreibt, ein Angewiesensein auf private Investoren bei der Stadtentwicklung und bringt sozialintegrative Werte ins Hintertreffen.⁸⁷ Die Öffentlichkeitsarbeit einer Kommune ist davon beeinflusst, sie nimmt sich im Bewusstsein der starken privatwirtschaftlichen Akteure zurück, was im Ergebnis für die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationshaltung einer Stadt zu Rückschritten führt. Dabei kann eine Stadt nur mittels Kommunikation informieren, Identität wahrnehmbar ausprägen und sich öffentlich positionieren. Zudem sind Dialog und Kommunikation absolute Basiselemente jeglicher Partizipationsprozesse, die der Gesetzgeber in Teilen vorschreibt und die von der Öffentlichkeit zunehmend eingefordert werden.

So erwartet die Bevölkerung im lokalen und regionalen Entscheidungskontext keine administrativen Sachzwänge, sondern Begründungen⁸⁸; und noch bevor von Partizipation die Rede ist, dient die Kommunikation der Vermittlung von Fakten, damit eine Urteilsbildung überhaupt erst möglich ist. Sie stellt sozusagen die entscheidende Basis dar, damit die unterschiedlichen Akteure sich in den Diskussionsprozess (Partizipation) einbringen können, damit sie wissen, „um was es geht“. Laut Gero Morlock braucht Planungspartizipation im ersten Schritt die Überschreitung kommunikativer „Hindernisse“, um den mangelnden Informationsstand der Bevölkerung auszugleichen.⁸⁹ Und auch andere Autoren sehen die kommunale Pressearbeit als „Mittel“ zur Bürgerpartizipation.⁹⁰ Darüber hinaus schafft Kommunikation im Sinne von Informationsweitergabe häufig überhaupt erst das Bewusstsein und Wissen bei der Bevölkerung, dass es ein Instrumentarium der Bürgerpartizipation im Kontext Stadtentwicklung und -umbau gibt.⁹¹

Medien formen als Kommunikatoren in diesem Zusammenhang den öffentlichen „Raum“ entscheidend mit, wie es Hartmut Großhans nennt.⁹² Kommunikation dient also der Bewusstmachung von Themen und bindet die interessierte Bevölkerung in die Stadtentwicklung und den Stadtumbau ein. Klaus Selle geht in seinen Ausführungen zur Rolle der Kommunikation noch deutlich weiter, wenn er sagt: „Kommunikation ist also nicht ein Zweit- oder Drittwagen für besondere Anlässe, sondern notwendige Voraussetzung für das Funktionieren jeglicher ‚Planungs-Vehikel‘.“⁹³ Dabei verweist Selle zudem auf Horst Rittel und dessen „Argumentatives Modell“, das städtische und räumliche Planung als angewiesen auf Argumente aus der Bevölkerung betrachtet.⁹⁴ Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind demnach sehr wichtige „Hebel“, um vorhandenes Wissen zu heben und die Akteure der Stadtplanung und des -umbaus mit wertvollen Informationen zu versorgen.

⁸⁷ Vgl.: Cattacin, Sandro: Stadtentwicklung zwischen Demokratie und Komplexität. Zur politischen Organisation der Stadtentwicklung: Florenz, Wien und Zürich im Vergleich; in: Marin, Bernd (Hrsg.): Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung. Europäisches Zentrum Wien, Band 4.; Campus Verlag; Frankfurt am Main / New York; 1994; S. 175.

⁸⁸ Vgl.: Gisevius, Wolfgang: Leitfaden durch die Kommunalpolitik; Neuausgabe; Verlag J.H.W. Dietz; Bonn; 1997; S. 96.

⁸⁹ Vgl.: Morlock, Gero: Die Rolle der örtlichen Presse in der Stadtplanung; Karlsruhe; 1982; S. 4.

⁹⁰ Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Verlagsgruppe Jehle; München; 1998; S. 13. (Im Folgenden: Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998).

⁹¹ Vgl.: Thränhardt, Dietrich / Uppendahl, Herbert (Hrsg.): Kommunikationstechnologien und kommunale Entscheidungsprozesse; Minerva-Publikation; München; 1982; S. 116.

⁹² Vgl.: Großhans, Hartmut: Öffentlichkeit und Stadtentwicklungsplanung. Möglichkeiten der Partizipation; Bertelsmann Universitätsverlag; Düsseldorf; 1972; S. 81.

⁹³ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 387.

⁹⁴ Vgl.: Ebd.: S. 388.

Zudem gilt es seitens der Stadtverwaltung, die Allgemeinheit einzubinden und deren Wohl in den Mittelpunkt des Handels zu stellen.⁹⁵ Hinzu kommt, dass im urbanen Kontext die vergangenen Jahrzehnte von Entwicklungsprojekten geprägt waren, allorts war von Aufbau und Neubau die Rede und nicht von urbanen Schrumpfungs- oder Veränderungsprozessen. Das hat sich mittlerweile geändert, wie eingangs beschrieben, und bedeutet daher auch im Bereich der Kommunikation das Erfordernis einer Umstellung. Sprich: Es braucht neue Strategien und Handlungsansätze in der Kommunikation. Die kommunale Öffentlichkeitsarbeit ist dabei entscheidend, da es unverändert die Stadt- und Kommunalverwaltungen sind, die Träger von Stadtentwicklungsstrategien sind.⁹⁶

Hinzu kommt, dass Kommunikation als eine von vier Ebenen des öffentlichen Steuerungshandelns im Rahmen des Stadtumbaus betrachtet werden kann, neben den Finanzmitteln, den juristischen Instrumenten einer Kommune sowie deren Möglichkeit, Eigentum zu erwerben und Standortentwicklungen somit zu gestalten.⁹⁷ Zudem ist kommunale Kommunikation (insbesondere Öffentlichkeits- und Pressearbeit) auch „Legitimationswerkzeug“ für die Arbeit und das Handeln der Städte und Kommunen.⁹⁸ Denn anders als in orthogonalen⁹⁹ Planungen muss moderne Planung sich politisch rechtfertigen und gegenüber der Öffentlichkeit für sich argumentieren. Darauf weist John Friedmann in seinem Buch `Planning in the Public Domain` hin.¹⁰⁰

Es ist also viel geschehen, seit 1913 in Magdeburg die erste kommunale Pressekonferenz abgehalten wurde¹⁰¹, und der Wandel von Öffentlichkeits- und Pressearbeit im kommunalen Kontext geht weiter. Die vorliegende Arbeit will diesen Wandel zum Gegenstand der Betrachtung machen und sich damit auseinandersetzen, welchen Beitrag strategische Kommunikation im Stadtumbau leisten kann. Dabei soll insbesondere analysiert werden, inwieweit von Vorgehensweisen und Instrumenten aus der Veränderungskommunikation für die kommunale Kommunikation gelernt werden kann und Adaption möglich ist. Denn Stadtumbau ist eindeutig ein Veränderungsprozess.

Dass Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit eine bedeutsame Rolle im Kontext von Stadtentwicklung und Stadtumbau zukommt, dafür gibt es viele Belege und auch eine Tradition, wie der folgende Abschnitt zeigt:

⁹⁵ Vgl.: Bieker, Susanne / Frommer, Birte / Othengrafen, Frank / Wilske, Sebastian (Hrsg.): Räumliche Planung im Wandel – Welche Instrumente haben Zukunft?; Akademie für Raumforschung und Landesplanung; Hannover; 2007; S. 31.

⁹⁶ Vgl.: Kühn, Manfred / Liebmann, Heike (Hrsg.): Regenerierung der Städte. Strategien der Politik und Planung im Schrumpfungskontext; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009; S. 336.

⁹⁷ Vgl.: Friesecke, Frank: Stadtumbau im Konsens!? Zur Leistungsfähigkeit und Fortentwicklung des städtebaulichen Instrumentariums unter Schrumpfungsbedingungen; Institut für Geodäsie und Geoinformation; Bonn; 2008; S. 104.

⁹⁸ Vgl.: Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart; 2000; S. 137.

⁹⁹ Anm.: John Friedmann meint orthogonal im Sinne einer senkrechten Organisationsstruktur, wie sie in vielen Unternehmen oder Organisationen vorherrscht, auch im Sinne von „Top-down“-Prozessen.

¹⁰⁰ Vgl.: Friedmann, John: Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action; Princeton University Press; Princeton; 1987; S. 24. (Im Folgenden: Friedmann, John: Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action; Princeton; 1987).

¹⁰¹ Vgl.: Treffer, Gerd: Presse und Rathaus. Zur Praxis der Öffentlichkeitsarbeit von Städten und Gemeinden; Verlag Die Bayerische Gemeinde; München; 1981; S. 13.

3.1.1 Entwicklungslinien der bürgerorientierten Kommunikation

„Was sind schon Städte, gebaut / ohne die Weisheit des Volkes“; dieser Satz ist zu lesen bei Bertolt Brecht, in seinem Gedicht "Große Zeit, vertan".¹⁰²

Mit Blick auf die Stadtentwicklung und den Stadtumbau könnte man den Zeilen Brechts mehrfache Bedeutung zuschreiben:

So geht es um das enorme Wissen und Know-how von Bewohnern über ihren Ort, es geht um die häufige Missachtung dieses Wissens, um die mangelnde Qualität von Städten, die das Wissen der Bewohner ignorieren, und es geht um den Aspekt der Kommunikation.

Ohne Zweifel würden mehr Dialog und Kommunikation zwischen den Bewohnern eines Ortes und jenen, die aus ihrer Amtsaufgabe heraus für die Stadt- und Standortentwicklung zuständig sind oder die sich als Investoren betätigen, dem „urbanen Organismus“ wohl tun. Denn es erscheint absolut sinnvoll, dass diejenigen, die einen Ort bewohnen und im Alltag mit Leben füllen (und somit gestalten), auch zu diesem Ort nachdenken und sich inhaltlich und in der Umsetzung einbringen.

„Aus diesen ersten Einsichten, die noch geprägt waren vom polaren Denken (hier der Staat, dort der Markt), ist inzwischen ein komplexeres Bild von der Wirklichkeit entstanden: Räumliche Entwicklungen sind Ergebnisse des Handelns vieler“, so Klaus Selle.¹⁰³ Kommunikation und Dialog spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Genese der sogenannten Bürgerorientierung im Kontext der Kommunalentwicklung in der Bundesrepublik ist dafür ein Beleg. Klaus Selle spricht in diesem Zusammenhang von fünf großen Entwicklungslinien, die er folgendermaßen überschreibt:¹⁰⁴

Beteiligungsrechte, Informations- und Partizipationsangebote

Die Forderung nach mehr Demokratie in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen ging einher mit dem Ruf nach mehr Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, politisch verankert. Dies war Ende der 1960er Jahre unter dem Stichwort der Bürgerorientierung. Klaus Selle schreibt:

„Die Planung der städtebaulichen Entwicklung, so hieß es zum Beispiel, müsse sich stärker auf den Willen des Bürgers stützen. Es blieb nicht bei Forderungen. Sie fanden vielmehr auch Niederschlag in Gesetzen – dem Städtebauförderungsgesetz zum Beispiel und später im Bundesbaugesetz und Baugesetzbuch. Den Bürgerinnen und Bürgern wurden mit den gesetzlichen Regelungen Möglichkeiten eröffnet, sich zu einem frühen Stadium über Planungen zu informieren und ihre Meinung kund zu tun. [...] Nach der Planungsgesetzgebung wurden auch im Umweltrecht oder in der Naturschutzgesetzgebung verschiedene Informations- und Beteiligungsregeln eingefügt.“¹⁰⁵

Die 1990er Jahre brachten dann, so Selle, weitere Beteiligungsformate der repräsentativen Demokratie, darunter Bürgerbegehren und Bürgerentscheide. Insgesamt, so schreibt er, handele es sich bei allen Formaten und Maßnahmen um Angebote, die in der Regel (lediglich) von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen genutzt würden. Damit sei die Frage nach Kompensationsmöglichkeiten und ergänzenden Kommunikationsangeboten aufgeworfen.¹⁰⁶

¹⁰² Brecht, Bertolt: Buckower Elegien. Kommentiert von Jan Knopf. 2. Auflage der Erstausgabe; Suhrkamp Verlag; Frankfurt am Main; 1995.

¹⁰³ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 18.

¹⁰⁴ Vgl.: Ebd.: S. 414 ff.

¹⁰⁵ Ebd.: S. 415-416.

¹⁰⁶ Vgl.: Ebd.: S. 416.

Informelle Kommunikation, aufsuchende und aktivierende Beteiligung

Die zweite Entwicklungslinie fokussiert auf die zielgruppenspezifische Ansprache und den Gedanken, einzelne Akteure und Gruppen direkt anzusprechen und zur Mitwirkung zu motivieren. Klaus Selle führt dazu beispielhaft die „Vor-Ort-Mitwirkung“ auf:

„Schon in den 70er Jahren bemühte man sich mancherorts darum, Bürgerinnen und Bürger für Planungsaufgaben zu interessieren, sie zur Mitwirkung anzuregen und intensiv in Erörterungen einzubeziehen. Die Planerinnen und Planer richteten Beratungsstellen vor Ort [...] ein. Von hier aus versuchten sie, auf die lokalen Probleme einzugehen, Akteure gezielt anzusprechen und auf Handlungsmöglichkeiten hinzuweisen. Planung mischte sich ein. [...] Inzwischen gingen Kommunikationsformen wie ortsnahe Beratung, Gemeinwesenarbeit und Anwaltsplanung in ein übergreifendes (aber inhaltlich vageres) Konzept des Quartiersmanagements auf. Dies findet insbesondere im Kontext von Programmen wie „Soziale Stadt“ in vielen deutschen Städten Anwendung.“¹⁰⁷

Ein anderes Beispiel ist das Konzept, „Laien zu Planern“ zu machen. Hierzu schreibt Selle: „Ebenfalls bereits in den späten 70er Jahren wurden Kommunikationsformen entwickelt, die einer längerfristigen, intensiven Auseinandersetzung mit einem Thema – in gemeinsamer Beratung der Beteiligten – dienen: Die Zukunftswerkstätten, die Robert Jungk und Norbert R. Müller 1981 einführten, sollen die Gedanken frei machen, auch Ungewohntes zu denken und nach Möglichkeiten zu suchen, dies in die Realität zu bringen. [...] Lange Tradition hat auch die Methode der Planungszelle, die vor etwa 30 Jahren von Peter C. Dienel eingeführt wurde und mit der Laien in die Lage versetzt werden sollen, sich als Experten eigener Art mit Planungsaufgaben auseinanderzusetzen.“¹⁰⁸

Gesellschaftliche Eigeninteressen

Die dritte Entwicklungslinie beschreibt das Engagement von Gruppen, Institutionen, Organisationen oder Verbänden, die aufgrund eigener Motivation (der Motivation ihrer Akteure/Mitglieder) zu Themen aktiv werden. Dabei, so schreibt Selle, ist dies kein Phänomen der Moderne, sondern geschichtlich betrachtet bereits um 1900 in institutionalisierter Form zu finden, in Form der Genossenschaftsbewegung.¹⁰⁹ Darüber hinaus haben technische Entwicklungen wie das Internet und Social-Media-Kanäle einen wesentlichen Beitrag geleistet, den Aufmerksamkeits- und Wirkungsgrad gesellschaftlicher Akteure zu erhöhen.

Weniger Staat, mehr bürgerschaftliches Engagement

Verhältnismäßig jung, doch mit großer Zukunftsperspektive, so könnte man sagen, ist die vierte Entwicklungslinie. Sie ist durch Entstaatlichung charakterisiert, die sich durch die Umstrukturierung des öffentlichen Sektors ergibt. Grund hierfür sind in erster Linie knappe finanzielle Budgets sowie fehlende personelle Kapazitäten. Hinzu kommt eine weitreichende Umgestaltung von öffentlichen Verwaltungsstrukturen, die in privatwirtschaftlichen Organisationen mündet. Klaus Selle schreibt dazu: „Mit diesen Prozessen ist mittel- und langfristig ein ganz erheblicher Verlust an Gestaltungskraft der öffentlichen Hände verbunden. Sie sind zunehmend mehr auf Mitwirkungsinteresse und -bereitschaft

¹⁰⁷ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 416-418.

¹⁰⁸ Ebd.: S. 418.

¹⁰⁹ Vgl.: Ebd.: S. 419.

anderer Akteure angewiesen.“¹¹⁰ Dies bedeutet insgesamt mehr Möglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement – man könnte auch sagen mehr Bedarf an bürgerschaftlichen Aktivitäten – und zugleich verändert sich die Beziehung zwischen staatlichen Institutionen und den Bürgern. Denn es gibt neben der Notwendigkeit zu eigeninitiativem Handeln den Trend zu mehr Selbstorganisation. Es entwickelt sich eine Art „Geschäftsbeziehung“, bei der die Bürger wichtige Anteile und Werte für die staatliche Gemeinschaft einbringen; Leistungen und Werte, die zuvor seitens des Staates erbracht wurden.

Kooperationen und Individuallösungen

Die fünfte der sogenannten Entwicklungslinien verläuft zwischen Staat und Gesellschaft, im positiven Sinne. Ihre zentralen Wesensmerkmale sind die Kooperation und das individuelle Ausarbeiten von Lösungen. Hintergründe dieser Entwicklung sind der Bedarf und die Notwendigkeit von öffentlicher Seite, trotz knapper Kassen gesellschaftlich gestalten zu wollen und zu müssen. Stadtentwicklung und -umbau sind dafür gute Beispiele. Denn der kommunale Wille zur Neugestaltung von Objekten und Quartieren kann häufig nur in Kooperation und Partnerschaft mit privatwirtschaftlichen Akteuren geplant und umgesetzt werden. Das Stichwort hierzu lautet Public Private Partnership, die Zusammenarbeit zwischen Einheiten von öffentlichen Körperschaften, Privatunternehmen und/oder Nonprofit-Organisationen.¹¹¹

Solche Prozesse verlangen von allen Beteiligten ein hohes Maß an gegenseitigem Respekt und Vertrauen, denn für die Kommune geht es um Maßnahmen im Sinne des öffentlichen Interesses und für privatwirtschaftliche Akteure geht es wenigstens um finanzielle Risiken und Reputation. Klaus Selle schreibt: „Da handelt nicht mehr jede Seite für sich oder gar gegeneinander. Da wird kooperativ agiert – durchaus nicht immer in Eintracht, aber aus der Einsicht heraus, dass alleine die Aufgaben nicht mehr zu bewältigen seien.“¹¹² Dabei muss realistischerweise auch gesagt sein, dass die beschriebenen Entwicklungslinien von Ort zu Ort sehr unterschiedlich ausgeprägt waren und sind. So betrachtet ist Stadtumbau in doppelter Hinsicht eine Gestaltungsaufgabe, baulich sowie kommunikativ.

Zukünftig, so kann man vermuten, wird zudem die europäische Dimension einen starken Einfluss auf das Verhältnis von Kommune und Bürger haben. Gründe hierfür könnten in der zunehmenden grenzübergreifenden Raum- und Regionalplanung liegen sowie in dem steigenden Wettbewerb der europäischen Regionen um Arbeitskräfte, Bürger und somit um finanzielle Einnahmen. Diese Entwicklung ist dann auch mit einer besonderen kommunikativen Aufgabe verbunden: Martin Korda verweist hierzu auf die Europäische Raumordnungscharta, die in einem ihrer Leitbilder (Leitbild 1) die grenzüberschreitende Öffentlichkeitsarbeit aufführt.¹¹³ Sicherlich ein Themenfeld, das für eine eigene Betrachtung lohnt.

Neben unterschiedlichen Entwicklungslinien der Kommunikation definiert diese sich ebenso über unterschiedliche Charaktere der Umsetzungsverfahren. Ein wesentlicher Unterschied liegt dabei in formellen und informellen Verfahren. Sie sind im Folgenden beschrieben:

¹¹⁰ Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 421.

¹¹¹ Vgl.: Krause, Tobias: Suchbegriff „Public Private Partnership“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2015; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/public-private-partnership.html>; abgerufen am: 16.12.2015.

¹¹² Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 423.

¹¹³ Vgl.: Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; Wiesbaden; 2005; S. 42

3.1.2 Charakter unterschiedlicher Verfahren der Kommunikation und Partizipation

Grundsätzlich ist bei der Betrachtung kommunikativer und partizipatorischer Verfahren und Maßnahmen im Kontext von Stadtentwicklung und -umbau zu differenzieren zwischen unterschiedlichen Charakteren – formelle Verfahren, informelle Verfahren und formalisierte Verfahren – sowie zwischen unterschiedlichen Funktionen: Information, Beteiligung oder Kooperation.¹¹⁴

Formelle Verfahren der Kommunikation und Partizipation

Der deutsche Gesetzgeber räumt der Öffentlichkeit (neben den Behörden) ein Beteiligungsrecht ein, wenn Flächennutzungs- oder Bebauungspläne aufgestellt werden.¹¹⁵ In der Fachliteratur ist in diesem Kontext auch von der „Demokratisierung der Planung“ die Rede.¹¹⁶ Dazu regelt in erster Linie Paragraph 3 des BauGB den Ablauf der öffentlichen Beteiligung:

„Die Öffentlichkeit ist möglichst frühzeitig über die allgemeinen Ziele und Zwecke der Planung, sich wesentlich unterscheidender Lösungen, die für die Neugestaltung oder Entwicklung eines Gebiets in Betracht kommen, und die voraussichtlichen Auswirkungen der Planung öffentlich zu unterrichten; ihr ist Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung zu geben. [...]“¹¹⁷

Damit verbunden ist die kommunikative Gestaltung (Information, Erörterung, Beteiligung, Mitwirkung, Aktivierung, Befähigung) des Stadtumbauprozesses, die im Stadtumbauegebiet formale Aspekte nach dem BauGB beinhaltet; Stichwort Erörterungspflicht der Gemeinde als permanenter Prozess: von der Aufstellung des Entwicklungskonzeptes über die Vorbereitung bis zur Durchführung.¹¹⁸

Doch auch das demokratische Grundverständnis der bundesdeutschen Gesellschaft „zwingt“ dazu, die Öffentlichkeit über Regional- und Stadtentwicklungsprojekte zu informieren, wie es im Vorwort zu Hartmut Großhans' Buch formuliert wird. Information sowie Partizipation sind dafür maßgeblich bzw. Voraussetzung.¹¹⁹

Ein Blick auf die Formulierung zur kommunikativen Ausgestaltung im BauGB zeigt jedoch, dass dieser Punkt „weich“ formuliert ist. Denn die BauGB-Formulierung zur frühzeitigen öffentlichen Darlegung und Anhörung „in geeigneter Weise“ lässt offen, in welcher Form dies zu erfolgen hat, darauf wird auch in der Fachliteratur hingewiesen, beispielsweise bei Ewald Müller: „Für das Verfahren der öffentlichen Darlegung und Anhörung enthält das Bundesbaugesetz im einzelnen keine Regelungen.“

¹¹⁴ Vgl.: Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; DV – Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung; Berlin; 2001; S. 7 ff. (Im Folgenden: Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001).

¹¹⁵ Vgl.: Hauth, Michael: Vom Bauleitplan zur Baugenehmigung. Bauplanungsrecht, Bauordnungsrecht, Baunachbarrecht. 9. Auflage; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 2008; S. 161. (Im Folgenden: Hauth, Michael: Vom Bauleitplan zur Baugenehmigung. Bauplanungsrecht, Bauordnungsrecht, Baunachbarrecht. 9. Auflage; München; 2008.)

¹¹⁶ Vgl.: Ebd.: S. 164.

¹¹⁷ BauGB Baugesetzbuch. BauNVO, PlanzV, ImmoWertV und WertR, Raumordnungsgesetz; 42. Auflage, Sonderausgabe; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2010; S. 11. (Im Folgenden: Baugesetzbuch, 42. Auflage, Sonderausgabe; München; 2010).

¹¹⁸ Vgl.: Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S. 312 und 313.

¹¹⁹ Vgl.: Großhans, Hartmut: Öffentlichkeit und Stadtentwicklungsplanung. Möglichkeiten der Partizipation; Bertelsmann Universitätsverlag; Düsseldorf; 1972; S. 10.

§ 2 a sagt nur, daß öffentliche Darlegung und Anhörung in geeigneter Weise und möglichst frühzeitig erfolgen müssen.¹²⁰

Dabei spielt die Kommunikation insgesamt eine durchaus entscheidende Rolle im Planungsprozess und kann bei fälschlicher Handhabung als ein juristischer Verfahrensfehler ausgelegt werden; beispielsweise im Fall einer mangelhaften Bekanntgabe der Auslage von Planunterlagen.¹²¹ Irene Wiese-von Ofen beschreibt hierzu zwei Stufen der Bürgerbeteiligung:

„Die erste Stufe der Bürgerbeteiligung erfolgt in einem frühen Stadium der Planung. Bereits nach der Erarbeitung eines ersten Planentwurfes eines Flächennutzungs- oder Bebauungsplanes muß dieser gemäß § 3 Abs. 1 Satz 1 BauGB „zur öffentlichen Unterrichtung“ bekannt gemacht werden.“¹²²

Zur zweiten Stufe der Bürgerbeteiligung heißt es: „Die zweite Stufe der Bürgerbeteiligung liegt in der öffentlichen Bekanntmachung und förmlichen Auslegung des (vorerst) endgültigen Planungsentwurfes nach § 3 Abs. 2 BauGB. Diese Phase der Bürgerbeteiligung stützt sich deutlich mehr als bei der sogenannten „frühzeitigen“ oder „vorgezogenen“ ersten Phase auf einen streng formalisierten Ablauf.“¹²³ Der exemplarische Ablauf bei der Aufstellung eines Bebauungsplans (B-Plan) sieht dabei grundsätzlich folgende Schrittfolge vor:¹²⁴

- Aufstellungsbeschluss mit ortsüblicher Bekanntmachung
- Ausarbeitung des Vorentwurfs mit Information und Voranfrage der Träger öffentlicher Belange
- Anhörung der Bürger und Darstellung der Planungsziele
- Ausarbeitung des Planentwurfs mit Beteiligung der Träger öffentlicher Belange
- Offenlegungsbeschluss mit Benachrichtigung der Träger öffentlicher Belange sowie öffentliche Auslegung des Planentwurfs
- Behandlung der Anregungen durch den Gemeinderat, dazu Information an die Träger öffentlicher Belange sowie an die Bürger
- Evtl. Änderung des Planentwurfs
- Ansonsten Satzungsbeschluss durch den Gemeinderat
- Genehmigung und Bekanntmachung des B-Plans (Öffentliche Auslegung für einen Monat)

In der Summe, so schreibt Irene Wiese-von Ofen, ermöglicht die gesetzlich geregelte Bürgerbeteiligung bei der Bauleitplanung einerseits einen umfassenden Anspruch auf Partizipation, auf der anderen Seite ist die Bürgerbeteiligung im Planungsverfahren in ein „Normenkorsett“ eingebunden.¹²⁵

An dieser Stelle sei dazu lediglich kurz erwähnt, dass es auch in diesem Bereich Ausnahmeregelungen gibt, die häufig insbesondere dann zum Einsatz kommen, wenn es um städtische Problemgebiete geht. Die Autoren Antje Matern und Robert Koch dazu: „[...] Um mögliche Rechtsfehler zu vermeiden, wird häufig die Erforderlichkeit von Bebauungsplänen verneint und Baurecht nach § 34 BauGB geschaffen.

¹²⁰ Müller, Ewald: Bürgerinformation. Kommunalverwaltung und Öffentlichkeit, 2. Ergänzte Auflage; Verlag W. Kohlhammer; Köln; 1977; S. 138. (Im Folgenden: Müller, Ewald: Bürgerinformation. Kommunalverwaltung und Öffentlichkeit, 2. Ergänzte Auflage; Köln; 1977).

¹²¹ Vgl.: Ebd.: S. 162.

¹²² Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001; S. 9.

¹²³ Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001; S. 10.

¹²⁴ Vgl.: Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; Wiesbaden; 2005; S. 192 ff.

¹²⁵ Vgl.: Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001; S. 10.

Damit wird Stadtentwicklung zwar vereinfacht, aber auch einem geordneten und politisch legitimierten Verfahren entzogen, mithin ‚informalisiert‘.¹²⁶ Im Ergebnis werden Problemgebiete unter Paragraph 34 entwickelt, ohne B-Plan, dessen Auslage und die dazugehörige öffentliche Diskussion.

Informelle Verfahren der Kommunikation und Partizipation

Bei informellen Verfahren gibt es keine vorgegebenen Voraussetzungen bzw. Bedingungen für die Kommunikation und Partizipation. Vielmehr gestaltet sie sich nach den individuellen Erfordernissen der Situation und dem Willen der handelnden Akteure in der Kommune.¹²⁷ Im Kontext von städtebaulichen Rahmenplanungen werden allerdings zunehmend planungsbegleitende Kommunikationsaktivitäten von den Städten und Kommunen initiiert und durchgeführt. Die Formen der informellen Verfahren sind dabei vielfältig und werden in der Fachliteratur umfangreich behandelt.¹²⁸

Formalisierte Verfahren der Kommunikation und Partizipation

Bei solchen Verfahren handelt es sich um Maßnahmen, die eine Partizipation der Bürger in einen schematischen Ablauf einsetzen. Die Maßnahmen und Verfahren sind dabei nicht rechtlich normiert und daher für die Planung bzw. den Planungsprozess nicht zwingend vorgeschrieben. Vergleicht man die formalisierten mit den informellen Verfahren, so besteht ein wesentlicher Unterschied darin, dass formalisierte Verfahren zwingend einem systematischen Ablauf bzw. einem Prozessablauf folgen, informelle Verfahren hingegen sind zwanglos.¹²⁹ Als Vorlage dienen dazu erprobte Methoden aus der Empirie. Wie solche Verfahren – formelle und informelle – funktionieren und mit welchen Instrumenten und Maßnahmen sie umgesetzt werden können, darauf geht das folgende Kapitel ein.

¹²⁶ Beier, Markus / v. Löwis, Sabine / Matern, Antje / Koch, Robert (Hrsg.): Problemgebiete auf städtischer und regionaler Ebene. Merkmale, Auswirkungen und planerischer Umgang - 7. Junges Forum der ARL, 2. bis 4. Juni 2004 in Dresden; Hannover; 2006; S. 37.

¹²⁷ Vgl.: Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001; S. 14.

¹²⁸ Vgl.: Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2005. (Im Folgenden: Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005).

¹²⁹ Vgl.: Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; Berlin; 2001; S. 15.

3.1.3 Verfahren sowie gängige Instrumente zu Information, Beteiligung und Kooperation

Unstrittig ist, dass es eine Vielzahl an Instrumenten und Maßnahmen der Kommunikation und Partizipation gibt, die für formelle, informelle sowie für kooperative Verfahren im Kontext der Stadtentwicklung und des -umbaus geeignet und praxiserprobt sind. Vor diesem Hintergrund erhebt die folgende Auflistung und Betrachtung keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern versteht sich als kursorischer Überblick.

Information

Im Kontext des Informierens geht es darum, „...die Einstellung, das Wissen, die Handlungsmotive und das Verhalten der Projekt- und Prozessbeteiligten zu ergründen.“¹³⁰ Die erkenntnisleitende Intension ist es, Informationen von den Bürgern und den Stakeholdern zu erhalten, und es ist sozusagen ein „Nebeneffekt“, sie im Zuge der Befragung über den Kontext aufzuklären.

Werden Reaktionen der Zielgruppen dabei nicht erfasst, handelt es sich um sogenannte One-way-communication. Kann die Zielgruppe hingegen dem Absender Antwort geben, beispielsweise im Rahmen einer Befragung, so ist von Two-way-communication die Rede. Bei den Autoren des Fachbuches „Informieren, Beteiligen, Kooperieren“ lassen sich dazu insgesamt 14 gängige Instrumente und Maßnahmen finden, die im Folgenden in der Übersicht dargestellt werden:¹³¹

- **Schriftliche Befragung**
Versendung von Fragebögen, die von den Befragten ausgefüllt zurückgegeben oder geschickt werden (Two-way-communication).
- **Interview**
Mündliche, persönliche Befragung, um quantitativ messbare Fakten und qualitative Informationen zu erlangen (Two-way-communication).
- **Aktivierende Befragung**
Spezifische Form des Interviews zur Anregung eines Veränderungsprozesses und der Eigeninitiative der Befragten (Two-way-communication).
- **Beschwerdemanagement:**
Betrachtung und Bewertung der kommunalen Dienstleistungen und Handlungsmaßnahmen durch die kommunale Öffentlichkeit (Two-way-communication)
- **E-Information (E-Mail/Onlinebefragung)**
Informationsaufbereitung auf Webseiten oder elektronische Informationsverteilung via E-Mails und Newsletter zu Planungs- und Entwicklungsfragen (One-way-communication).
- **Aushang, Beilage, Wurfsendung**
Breit angelegte Informationsverteilung, um Aufmerksamkeit zu generieren und informative Hinweise zu geben (One-way-communication).
- **Ausstellung**
Lebendige und teilweise interaktive Darstellung von Themen und Sachverhalten (One-way-communication; optional Two-way-communication).

¹³⁰ Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 49.

¹³¹ Vgl.: Ebd.: S. 52 ff.

- Lokale Medien
Presse, Funk und Fernsehen als wichtige Transporteure von Informationen und zur Generierung von Aufmerksamkeit (und Betroffenheit) für ein Thema (One-way-communication).
- Kampagne
Bündelung verschiedener Kommunikationsmaßnahmen zu einem Thema oder Anlass, unter ein Leit- bzw. Kampagnenmotiv gestellt (One-way-communication).
- Bürger- und Einwohnerversammlung
Informationsvermittlung im Rahmen von öffentlichen Versammlungen mit der Möglichkeit zur Erörterung (Two-way-communication), gesetzlich geregelt durch die Gemeindeordnungen der Bundesländer.
- Einwohnerfragestunde
Informations- und Dialogplattform für Bürger, um im Rahmen von öffentlichen Sitzungen der Gemeinde/Kommune Fragen zu stellen oder eigene Positionen einzubringen (Two-way-communication).
- Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen
Informationsveranstaltungen für die unverbindliche Vermittlung von Informationen gegenüber den Bürgern (Two-way-communication, mit Ausnahmen).
- Exkursion
Anschauliche Vermittlung von Informationen und Positionen mittels Beispielen und Vor-Ort-Besuchen (Two-way-communication).
- Ortsbegehung
Darstellung und Vergegenwärtigung von realen Bedingungen vor Ort, zugleich Möglichkeit für die Verständigung auf notwendige Handlungsoptionen.

Beteiligung

Hierunter sind Kommunikationsverfahren zu verstehen, „...bei denen wechselseitige Dialogprozesse im Vordergrund stehen. Hier geht es um das Mitwirken, um die aktive Teilhabe an Planungs- und Entwicklungsprozessen.“¹³² Zu unterscheiden ist dabei grundsätzlich zwischen formellen und informellen Formen und Verfahren der Beteiligung. Formell bedeutet gesetzlich definiert und administrativ verankert. Informell bedeutet, dass es sich um gesetzlich *nicht* definierte Formen und Verfahren der Beteiligung handelt.¹³³ Im Folgenden sind formelle Instrumente und Verfahren der Beteiligung aufgeführt:¹³⁴

¹³² Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 49.

¹³³ Vgl.: Ebd.: S. 98.

¹³⁴ Vgl.: Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 98 ff.

- **Öffentliche Auslegung**
Gesetzlich vorgeschriebene Auslage von Projektplanungen im Fall von Planungs- und Entwicklungsvorhaben mit der Möglichkeit der Kommentierung durch Dritte, private und öffentliche Akteure (Two-way-communication).
- **Anhörung und Erörterung**
Gesetzlich verpflichtende Unterrichtung von Bürgern zu bestimmten Planungs- und Entwicklungsvorhaben im Vorfeld der administrativen Entscheidung (Two-way-communication).
- **Petition und Bürgerantrag**
Gesellschaftlicher Aufruf seitens der Bürger, adressiert an die staatlichen Einrichtungen, Organe und Institutionen (One-way-communication).
- **Bürgerbeauftragte**
Akteure zur Unterstützung von Bürgern und deren Belangen gegenüber der staatlichen Verwaltung (Two-way-communication).
- **Beirat und Ausschuss**
Gremien zur fachlichen Behandlung und Bewertung von Themen, im Sinne der beratenden Unterstützung der Gemeinde (Two-way-communication).
- **Bürgerbegehren, Bürgerentscheid**
Anmeldung von Interessen aus der Bürgerschaft gegenüber den zuständigen politischen Organen sowie Aufforderung zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Anfragen. Bei positivem Bürgerbegehren folgt der Bürgerentscheid als Abstimmung der Wahlberechtigten zu einem Sachverhalt. Insgesamt zwei rechtlich fixierte Instrumente für die Bürgerschaft, sich in die Planungen wahrnehmbar einzubringen (One-way-communication).

Der Fachliteratur nach werden folgende informelle Instrumente und Verfahren der Beteiligung genannt:¹³⁵

- **Bürgernahe Beratung**
Informationsvermittlung gegenüber den Bürgern vor Ort, temporär oder dauerhaft (Two-way-communication).
- **Aktion Ortsidee**
Aktivierung der Bürger vor Ort zur Mitarbeit im Sinne von Ideenentwicklung und der Weitergabe von lokalem Wissen (Two-way-communication).
- **Arbeitsgruppe**
Zusammenarbeit von Personen im Rahmen einer Fragestellung oder Themenbearbeitung, geprägt durch kontinuierlichen Charakter (Two-way-communication).
- **Bürgergutachten, Planungszelle**
Definierte Gruppe von Bürgern, die in einem begrenzten Zeitraum an vorstrukturierten Fragestellungen arbeiten und die Ergebnisse anschließend als Empfehlung an die beauftragende Stelle übermitteln (Two-way-communication).

¹³⁵ Vgl.: Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 120 ff.

- **Planning for Real**
Ansprache und Aktivierung von Bürgern für ihr Umfeld (Stadtteil/Quartier) durch institutionelle Stellen sowie Identifizierung von Qualifikationen und Talenten der Bürger.
- **Zukunftswerkstatt**
Veranstaltungsformat zur Sammlung von sämtlichen Ideen im Themen- oder Projektkontext, inklusive abschließender Überprüfung auf Realisierbarkeit.
- **Perspektivenwerkstatt**
Workshopformat für den zeitlich komprimierten sowie intensiven Dialog und Ideenaustausch heterogener Akteursgruppen/Stakeholder zu einem Stadtplanungs-, Stadtumbauthema. Ziel ist ein gemeinsames Ergebnis im Sinne einer Perspektive (Two-way-communication).
- **Zukunftskonferenz**
Workshopformat für den Ideen- und Wissensaustausch unterschiedlicher Bevölkerungs- und Interessensgruppen. Zeitlich begrenzt und mit Betrachtung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (Two-way-communication).
- **Real Time Strategic Change**
Großgruppenverfahren zur intensiven Auseinandersetzung mit Fakten und Realitäten sowie bereits angedachten Visionen und deren Umsetzung durch die beteiligten Akteure (Two-way-communication).
- **Community Organizing**
Stark eigen-organisatorisches Verfahren von Bürgern einer lokalen Zugehörigkeit, um Themen und Herausforderungen vor Ort zu bearbeiten (Two-way-communication).
- **Participatory Rapid Appraisal**
Partizipationskonzept zur Aktivierung und Einbindung von lokalem Expertenwissen mittels beobachtender Haltung durch externe Moderatoren (Two-way-communication).
- **Zielgruppenbeteiligung**
Zielgruppenspezifisches Partizipationsangebot, insbesondere für gesellschaftlich benachteiligte Akteure mittels Motivation zur Mitarbeit und eigenen Ideenartikulation (Two-way-communication).
- **E-Participation**
Dialogbasierte Internetanwendungen für den Informations- und Meinungsaustausch: Onlineformulare mit Feedbackfunktion, Online-Abstimmungen mit Feedbackfunktion, Chats, Online-Foren (Two-way-communication).

Nach dieser Übersicht zu Instrumenten und Verfahren der Beteiligung soll im nächsten Abschnitt ein Überblick zur Kooperation gegeben werden. Die Literatur gibt dazu den Hinweis, dass Beteiligung und Kooperation klar zu unterscheiden sind: „*Beteiligung* unterstellt einen zentralen Entscheidungsprozess innerhalb des politisch-administrativen Systems, an dem Dritte teilhaben. *Kooperation* ist ein Aushandlungs- und Entscheidungsprozess *zwischen* zahlreichen Akteuren aus den Sphären von Markt, Staat und privaten Haushalten.“¹³⁶

¹³⁶ Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 172.

Kooperation

Der runde Tisch ist das wohl eingängigste Symbol für die Kooperation und wird auch in der Fachliteratur gerne bemüht. Denn im Gegensatz zur Beteiligung gibt es keinen vertikal-administrativen Entscheidungsprozess, sondern die Gesprächs- bzw. Kooperationspartner kommen als Gleichberechtigte zusammen.¹³⁷ Dabei ist wichtig anzumerken, dass gleichberechtigt nicht mit gleichgewichtig verwechselt werden darf.

Denn auch wenn die Partner sich auf Augenhöhe im Rahmen der Kooperation begegnen, so bleiben unterschiedliche Rollen und (Macht-)Gewichte erhalten, darauf weisen die Autoren Bischoff, Selle und Sinnig hin.¹³⁸

Folgende *kooperativen Instrumente und Verfahren der Beteiligung* nennt die Fachliteratur:¹³⁹

- **Anwaltsplanung**
Zusammenarbeit von Fachleuten mit Laien und durchsetzungsschwachen Interessensgruppen. Es geht um die Beratung durch die Fachleute in Planungsfragen, die gemeinsame Diskussion über und die Artikulation von Positionen der Laien.
- **Workshop**
Kooperatives Arbeits- und Diskussionsformat für die qualifizierte Auseinandersetzung mit Planungs- oder Entwicklungsaufgaben. Integration vielseitiger Akteure und Kompetenzen.
- **Forum**
Format für die Information der breiten Öffentlichkeit und die Erörterung von Themen im Kollektiv. Offener Diskussionscharakter und kollektives Arbeiten.
- **Runder Tisch**
Zusammenkunft unterschiedlicher Akteure unter Gewährleistung gleicher Rechte. Starker Dialoganteil mit Absicht zur kollektiven Entscheidungsfindung.
- **Mediation**
Verfahren zur Aufarbeitung von Konflikten und deren Lösungsfindung durch die Moderation von Dritten.
- **Open Space.**
Großgruppenverfahren mit offenem Charakter. Unterschiedliche Akteure kommen zu einem Leitthema zusammen und formulieren den dringlichsten Diskussionsbedarf. Anschließende Bearbeitung und Lösungsfindung in Kleingruppen.
- **Intermediäre Organisation**
Vermittler zwischen unterschiedlichen Akteuren und deren Organisationskulturen, insbesondere in der Kombination zwischen Staat/Kommune und Privatwirtschaft oder Privathaushalten.
- **Lokale Partnerschaften**
Formelle (vertraglich fixierte) Partnerschaft zwischen kommunalen Akteuren und Dritten (Initiativen, Organisationen, Institutionen und Unternehmen) zur Realisierung von Entwicklungsprojekten.

¹³⁷ Vgl.: Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinnig, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 172.

¹³⁸ Vgl.: Ebd.: S. 172.

¹³⁹ Vgl.: Ebd.: S. 173 ff.

So zeigt sich insgesamt eine große Bandbreite an formellen und informellen Instrumenten mit unterschiedlichen Funktionen und Wirkungen. Eine Vielfalt, die sich insbesondere vor dem Hintergrund von Online-Tools und einer zunehmenden Kreativität im informellen Bereich (auch durch interdisziplinäre Ansätze und Online-Formate) immer weiterentwickelt (Webseiten, Foren, Chatkanäle und die sogenannten Sozialen Netzwerke).

Die Vielzahl an Instrumenten und Maßnahmen, mit denen sich Kommunikation und Partizipation im Kontext von Stadtentwicklung und -umbau gestalten lassen (sowohl formell als auch informell), ist also groß. Doch wie verhält es sich mit der kommunalen Kommunikation und insbesondere der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die eine zentrale Rolle im Kommunikationsprozess von Stadtentwicklung und -umbau spielt? Welche gesetzlichen Regelungen gibt es, welche Funktionen und Nutzen kommen der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu und welche Instrumente sind im Einsatz? Dies sind Fragen für das folgende Kapitel der vorliegenden Arbeit.

4. Die Rolle der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der kommunalen Kommunikation

4.1 Einordnung

Der Vielklang an täglichen Nachrichten und an sogenannten informativen Stimmen aus nahezu jeglichen Lebensbereichen ist groß. Das mag mit der Anzahl an Print- und insbesondere Onlinemedien zusammenhängen und spiegelt zugleich die große Anzahl von Absendern wider, die sich berufen fühlen zu berichten, zu informieren und sich mitzuteilen.

Dies lässt den Wunsch nach Orientierung wachsen sowie zugleich die Frage stellen, welcher Informationsquelle und welchem Absender man als Öffentlichkeit trauen kann (und will). Denn Vertrauen in die Qualität von Informationen und Kommunikation wird zum immer wichtigeren Kriterium für die Auswahl des Mediums und Autors. Dies gilt insbesondere für den kommunalen Kontext, da hier Themen und Sachverhalte behandelt werden, die den Bürger in seinem Lebensraum und -alltag mitunter unmittelbar oder sehr konkret betreffen; beispielsweise Themen der Stadtplanung, der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus.

Otfried Jarren schreibt in seinem Beitrag zur Kommunalwissenschaft: „Nach wie vor gilt jedoch, allein aus Gründen der Anschaulichkeit und Konkretheit vieler lokal verursachter oder sich lokal niederschlagender Probleme, die Kommune als ein wichtiger politischer Handlungs- und Entscheidungsraum.“¹⁴⁰

Kommunaler Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu, denn sie versteht sich als Sprachrohr und Vehikel für die politischen Entscheidungen der Kommunalpolitik und -verwaltung. Damit hat sie neben ihrer informierenden Rolle eine demokratische Funktion und Bedeutung inne und ist zugleich auch politisch motiviert.¹⁴¹

Insofern ist der Hinweis wichtig, den Dirk Furchert gibt: „Kommunale PR unterscheidet sich wesentlich von der PR anderer kommerzieller und nicht-kommerzieller Organisationen. Sie ist erstens an normative Grundlagen gebunden und zweitens thematisch nahezu allumfassend, steht drittens im dauernden Widerstreit zwischen Rat und Verwaltung und wird viertens durch mehrere Typen von PR-Kommunikatoren realisiert.“¹⁴²

Darüber hinaus ist kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von besonderer Bedeutung, da sie häufig zwischen Konfliktparteien oder unterschiedlichen Stakeholdern eine Vermittlerposition einnimmt, dies im Sinne der Schaffung einer Informationsbasis für den Dialog oder die Diskussion von konträren Positionen, sozusagen als Informationsplattform für jedermann. Außerdem stellt kommunale Kommunikation eine Besonderheit dar, da sie ein breites Spektrum an sogenannten Stakeholdern berücksichtigen und erreichen muss: Bürger, Medien, Behörden und Institutionen, Unternehmen, Initiativen, Verbände und Vereine. Es geht um Legitimation, Konsens, Demokratie, Selbstverantwortung.¹⁴³

¹⁴⁰ Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; Minerva Publikation Saur; München; 1984; S. 66. (Im Folgenden: Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; München; 1984).

¹⁴¹ Vgl.: Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 399 ff.

¹⁴² Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart; 2000; S. 133 u. 134. (Im Folgenden: Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Stuttgart; 2000).

¹⁴³ Vgl.: Ebd.: S. 144.

Amtliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Kommune ist darüber hinaus als wirkungsstarke Kommunikation zu betrachten, da sie für die Arbeit der kommunalen Entscheidungsträger steht und diese, anders als beispielsweise in der Landes-, Bundes- oder Europapolitik, für den Bürger der Kommune nah (vor Ort) und erreichbar sind. Das politische Geschehen ist auf der kommunalen Ebene nah am Menschen und somit für diesen auch am ehesten zu beeinflussen.¹⁴⁴

Dazu sollen im Folgenden verschiedene Aspekte der amtlichen kommunalen Kommunikation betrachtet werden: Kommunikationsstrukturen in der Kommune, die demokratische Dimension der amtlichen kommunalen Kommunikation und wichtige rechtliche Aspekte sowie Funktion und Nutzen.

4.2 Kommunikationsstrukturen in der Kommune

Amtliche kommunale Kommunikation ist in ihrem Stil, Inhalt und Umfang nie gleich, Unterschiede von Kommune zu Kommune sind a priori gegeben. Es gibt jedoch gewisse grundlegende Gemeinsamkeiten. „Es wird davon ausgegangen, daß die lokalen Institutionen als Vermittler und Faktoren in der politischen Kommunikation zusammen mit den lokalen Medien eine themen- und sachspezifische Öffentlichkeit herstellen, indem sie politische Bedürfnisse aufnehmen, thematisieren und damit zum Gegenstand personaler und medialer Kommunikation machen.“¹⁴⁵

Zentral ist in diesem Zusammenhang die „Kommunale Öffentlichkeit“, die als Modellbegriff maßgeblich von Werner Helmker und Karl-Heinz Nassmacher geprägt wurde (1976), welche hierzu drei definitorische Ansatzpunkte formulierten:

- „Zunächst können die einzelnen Bürger in einer als lokales politisches System begriffenen Gemeinde gemeinsam die kommunale Öffentlichkeit bilden.
- Unter den Bedingungen einer industriellen Massengesellschaft werden auch die Massenmedien als Vermittler von Öffentlichkeit wesentliches Element der öffentlichen Meinung, bisweilen werden sie sogar mit ihnen gleichgesetzt.
- Schließlich ist (...) die Auffassung formuliert worden, daß nur organisierte Gruppen auf den politischen Prozeß maßgeblich einwirken können. Dann läßt sich die Gesamtheit der lokalen Verbände und Vereine als für die Gegenwart relevante Erscheinungsformen kommunaler Öffentlichkeit ansehen.“¹⁴⁶

Daraus leiten Helmker und Nassmacher ihr Modell der „Institutionen kommunaler Öffentlichkeit“ ab, es berücksichtigt die politischen Parteien, lokale Organisationen sowie lokal orientierte Medien.¹⁴⁷ Otfried Jarren merkt dazu in seiner Analyse des Modells kritisch an, dass die Vermittlerrolle (und somit Kommunikationsrolle) der Kommunalverwaltung unberücksichtigt bleibt, die einen erheblichen Einfluss auf den Meinungs- und Willensbildungsprozess in der Kommune habe.¹⁴⁸

Er selbst nimmt die Kommunalverwaltung daher explizit in eine veränderte bzw. ergänzte Darstellung des Modells von Helmker und Nassmacher auf, auch wenn er das Engagement der kommunalen Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklungs- und Sanierungsmaßnahmen kritisiert: „Empirische Untersuchungen bei Stadtentwicklungs- und Sanierungsmaßnahmen zeigen jedoch, daß die

¹⁴⁴ Vgl.: Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; München; 1984; S. 66 ff.

¹⁴⁵ Ebd.: S. 78.

¹⁴⁶ Ebd.: S. 79.

¹⁴⁷ Vgl.: Ebd.: S. 80

¹⁴⁸ Vgl.: Ebd.: S. 80 und 81.

Verwaltungen oftmals bereits ihrer – zum Teil gesetzlich vorgeschriebenen – Informationsfunktion nicht sachgerecht oder zu spät nachkommen.¹⁴⁹

Dieser Aussage, 1984 von Jarren niedergeschrieben, wäre eine Aktualisierung der empirischen Untersuchung an die Seite zu stellen, um die heutige Informationspolitik beziehungsweise das heutige Informationsverhalten von Kommunalverwaltungen zu eruieren. Kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist dabei nicht losgelöst von gesellschaftlicher und demokratischer Dimension, sie ist vielmehr von hoher Relevanz:

4.3 Demokratische Dimension

Zentral für die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist das Demokratiegebot nach Artikel 20 Grundgesetz (GG). Es verpflichtet die kommunale Selbstverwaltung zu objektiver und umfassender Pressearbeit, um die Bürger durch eine überparteiliche Instanz zu informieren. Hintergrund hierfür ist, die Bürger als wirksames Korrektiv der mittelbaren Gewaltausübung zu befähigen und zu stärken. Anders gesagt, geht es darum, bei den Bürgern einen Wissensstand aufzubauen, der es ihnen erlaubt, demokratische Entscheidungsprozesse in der Kommune mit ihrem Votum zu begleiten, so wie es der demokratische Grundgedanke vorsieht.

Die Autoren Joachim Peter und Ewald Müller schreiben dazu: „Je schwächer die öffentliche Meinung fundiert ist, desto hilfloser ist sie der amtlichen Gegenargumentation ausgeliefert und hat dann entsprechend weniger Chancen, bei der Entscheidungsfindung der kommunalen Selbstverwaltung beachtet zu werden, d.h. die von Verfassungswegen zugedachte demokratische Funktion zu übernehmen. [...] Auch insofern verlangt das demokratische Prinzip, daß der dem Informationsvorsprung entsprechende Machtvorsprung der kommunalen Selbstverwaltung durch Informationsabgabe – letztlich wieder an die Gemeindebürger als wichtigste Beteiligte an der Bildung der öffentlichen Meinung im lokalen Bereich – ausgeglichen wird.“¹⁵⁰

Denn der Sinn kommunaler Öffentlichkeitsarbeit besteht insbesondere auch darin, den Bürger nicht auf die Rolle des bloßen Zuschauers zu beschränken, sondern ihn an den gemeindlichen Entscheidungen im Rahmen des Möglichen zu beteiligen. Grundvoraussetzung dieses Anliegens ist eine sachgerechte Unterrichtung des Bürgers über die kommunalen Angelegenheiten.¹⁵¹

Kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit trägt demnach maßgeblich zur gesellschaftlichen Entwicklung einer Kommune bei. Folgende rechtliche Aspekte sind dabei von zentraler Bedeutung:

¹⁴⁹ Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; München; 1984; S. 94.

¹⁵⁰ Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Verlagsgruppe Jehle; München; 1998; S. 6.

¹⁵¹ Vgl.: Kern, Kathrin Mareike: Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze (Masterarbeit); Fachhochschule Ludwigsburg für öffentliche Verwaltung und Finanzen; 2008; S. 14. (Im Folgenden: Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008).

4.4 Zentrale rechtliche Aspekte

4.4.1 Auskunftsanspruch

Im Hinblick auf die rechtlichen Aspekte der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist insbesondere festzuhalten, dass das zitierte Demokratiegebot für den Staatsbürger keinen Anspruch auf Informationsweitergabe, im Sinne von Auskünften, bedeutet. Von einem solchen Informationsrecht können lediglich Vertreter der Presse Gebrauch machen, denen nach den Landespressegesetzen ein sogenannter Auskunftsanspruch gegenüber Behörden der kommunalen Selbstverwaltung zusteht.¹⁵²

Zugleich hat die Presse keinen Anspruch auf Exklusivität der Informationen und Nachrichten. Denn die Kommunen sind nicht verpflichtet, ausschließlich die Medien mit Nachrichten zu versorgen. Vielmehr können die Kommunen eigenständig entscheiden, welche Informationen wem und zu welchem Zeitpunkt übermittelt und bereitgestellt werden.

4.4.2 Veröffentlichungen der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Kommunale Veröffentlichungen sind „amtliche Druckwerke“, die nicht den Regelungen aus den Landespressegesetzen unterliegen. Dies bedeutet beispielsweise, dass die kommunalen Veröffentlichungen von der Impressumspflicht befreit sind und die Verfasser nicht gehalten sind, einen verantwortlichen Redakteur zu benennen.¹⁵³ Hinzu kommen Ausnahmeregelungen, Joachim Peter und Ewald Müller schreiben zu den kommunalen Veröffentlichungen:

„Keine Anwendung auf diese Veröffentlichungen finden ferner die Bestimmungen über die besondere Haftung des verantwortlichen Redakteurs, die Verjährung von Pressestraftaten, die strafprozessuale Beschlagnahme der gesamten Auflage, die vorläufige Sicherstellung der gesamten Auflage, den Schutz des Redaktionsgeheimnisses und über das Anbieten bzw. die Ablieferung von Pflichtexemplaren.“¹⁵⁴

4.4.3 Dienstliche Äußerungen

Die bereits angesprochene Funktion der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als offizielles Sprachrohr der Kommunalpolitik wird nochmals deutlich, wenn es um den Status von Äußerungen geht, die von Angehörigen des öffentlichen Dienstes getätigt werden. So werden dienstliche Äußerungen dieses Personenkreises nicht den Personen selbst zugeschrieben, sondern jener juristischen Person des öffentlichen Rechts, deren Beamte oder Angestellte die kommunizierende Person ist. Verkürzt gesagt: Die Kommune spricht „durch“ ihre Angestellten und Beamten.¹⁵⁵

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass den Akteuren der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich dienstlicher Äußerungen kein Grundrecht auf Pressefreiheit zusteht, dies gilt auch für die anderen Grundrechte nach Artikel 5, Absatz 1 des Grundgesetzes. Darüber hinaus gilt dies auch für private Äußerungen außerhalb des Dienstes, wenn es um kommunale Thematiken geht, mit denen die äßernde Person beruflich (dienstlich) befasst ist.

Über die rechtlichen Aspekte hinaus kommt den kommunalen Akteuren (in Stadtentwicklung und Stadtumbau) eine grundsätzlich starke Kommunikationsrolle zu und es lassen sich Ziele und Herausforderungen der kommunalen Kommunikation benennen:

¹⁵² Vgl.: Joachim, Peter / Müller, Ewald (Hrsg.): Presse und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Das Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 211 ff.

¹⁵³ Vgl.: Ebd.: S. 211 ff.

¹⁵⁴ Ebd.: S. 211 ff.

¹⁵⁵ Vgl.: Ebd.: S. 211 ff.

4.5 Bedeutung, Herausforderungen und Ziele sowie Zielgruppen der kommunalen Kommunikation

Bevor auf die Ziele der kommunalen Kommunikation eingegangen werden soll, gilt es, die Bedeutung und Herausforderungen der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu beleuchten. Hierbei ist von zentraler Bedeutung, dass die öffentliche Verwaltung in vielen Sach- und Entscheidungsfragen immer häufiger als Kommunikator fungiert, aber immer weniger die Parteien der Stadtpolitik.

Otfried Jarren schreibt dazu: „Empirische Untersuchungen bestätigen, daß von der Verwaltung – und nicht von der politischen Führung, den Fraktionen im Stadt- oder Gemeinderat oder den politischen Parteien – die Aufgabe der Informationsbeschaffung, der Identifizierung und Analyse von Problemen, der Entwicklung von Handlungsalternativen und der Initiierung von entsprechenden Programmen vermehrt wahrgenommen werden.“¹⁵⁶ Der Gesamtprozess lokaler Kommunikation ist dabei nicht homogen, sondern geprägt von einer enormen Vielschichtigkeit durch die Vielzahl an beteiligten Akteuren und deren unterschiedliche Kommunikationsstile und Medienverhalten.

Insgesamt wird das Selbstverständnis der amtlichen Kommunikation ihrer Bedeutung und Rolle in der Kommune jedoch meist nicht gerecht, da die Weitergabe und Verbreitung von Informationen als Pflicht betrachtet wird und nur selten als Mehrwert und Instrument für den Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern.¹⁵⁷

4.5.1 Herausforderungen der kommunalen Kommunikation

Nicht zu unterschätzen ist sicherlich der Wettbewerb und manchmal auch das Konfliktpotential, die zwischen den Verantwortlichen der städtischen Pressearbeit und den politischen Akteuren in der Kommune bzw. deren Pressestellen bestehen können. Gründe hierfür sind meist unterschiedliche Zielvorstellungen und „Agenden“, die sich insbesondere aus den partei-politischen Vorgaben ergeben oder aus persönlichen Beweggründen einzelner Personen. Frank Böckelmann weist zudem auf ein ganz alltägliches Problem hin: die Vielstimmigkeit der städtischen Institutionen. Denn auch einzelne Dezernate lassen sich häufig eine eigene Pressearbeit nicht nehmen, mit dem Ergebnis eines zunehmenden Wettbewerbs unter den Institutionen und einer spürbaren Distanz untereinander.¹⁵⁸

Vor diesem Hintergrund steht die kommunale Kommunikation insbesondere vor der Herausforderung, den „internen“ Kommunikationsprozess zwischen den Parteien und den Akteuren der Stadtpolitik zu managen. Birgit Glock spricht in diesem Zusammenhang von „interfraktioneller Einbindung und Information“ sowie von „Gleichzeitigkeit“ in der Kommunikation, damit die Verantwortlichen Beschlüsse, politische Entwicklungen und Neuigkeiten nicht aus der Zeitung erfahren.¹⁵⁹ Das bedeutet: „Öffentlichkeitsarbeit muss auch das Wissen um die Strukturen der lokalen Verhandlungssysteme haben.“¹⁶⁰

¹⁵⁶ Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; München; 1984; S. 93.

¹⁵⁷ Vgl.: Ebd.: S. 94 ff.

¹⁵⁸ Vgl.: Böckelmann, Frank: Pressestellen der öffentlichen Hand (Pressestellen III), Schriftenreihe der Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München (AKM); Verlag Ölschlager; München; 1991; S. 66-67.

¹⁵⁹ Vgl.: Glock, Birgit: Stadtpolitik in schrumpfenden Städten. Duisburg und Leipzig im Vergleich; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2006; S. 156 ff.

¹⁶⁰ Weiske, Christine / Kabisch, Sigrun / Hannemann, Christine (Hrsg.): Kommunikative Steuerung des Stadtbbaus. Interessensgegensätze, Koalitionen und Entscheidungsstrukturen in schrumpfenden Städten; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2005; S. 64.

4.5.2 Ziele und Zielgruppen der kommunalen Kommunikation

Kommunale Öffentlichkeitsarbeit soll in erster Linie informieren: Was passiert, wo und wer ist dazu in welcher Form engagiert? Dies sind wichtige und häufige Fragen in der täglichen Arbeit von Kommunikatoren in Kommunen (und in Unternehmen sowie Institutionen gleichermaßen). Darüber hinaus hat kommunale Öffentlichkeitsarbeit jedoch noch weitere Ziele, die sich in drei wesentliche Kategorien einteilen lassen:¹⁶¹

- Politische Ziele der Öffentlichkeitsarbeit:
Hierbei geht es um die Gewinnung von politischer und gesellschaftlicher Akzeptanz. Diese ist notwendig für die Durchsetzung und Umsetzung von Beschlüssen und Programmen
- Ökonomische Ziele der Öffentlichkeitsarbeit:
Im Fokus steht die Sicherung der ökonomischen Interessen der Gemeinde
- Psychologische Ziele der Öffentlichkeitsarbeit:
Dabei geht es um die Begleitung von Veränderungsprozessen, um die Motivation von Akteuren (damit diese mitmachen) sowie um den Aufbau von Image

Wichtig ist dabei grundsätzlich, dass Öffentlichkeitsarbeit neben der informativen Funktion zudem für die Beziehungspflege wichtig ist und Vertrauen hierbei eine große Rolle spielt.¹⁶² Ludger Jägers schreibt dazu treffend: „Nur wer sein Handeln erklärt, gewinnt Vertrauen.“¹⁶³ Dabei geht es nicht immer um die Weitergabe von Fakten und Informationen. Vielmehr kann bereits ein Kommentar oder Gastbeitrag in der lokalen Tageszeitung, platziert von den kommunalen Kommunikatoren, einen wesentlichen Beitrag zur Vertrauensbildung leisten. Denn es geht bei kommunaler Kommunikation ganz wesentlich um die Schaffung von öffentlichem Bewusstsein für ein Thema und dessen „Anmoderation“.

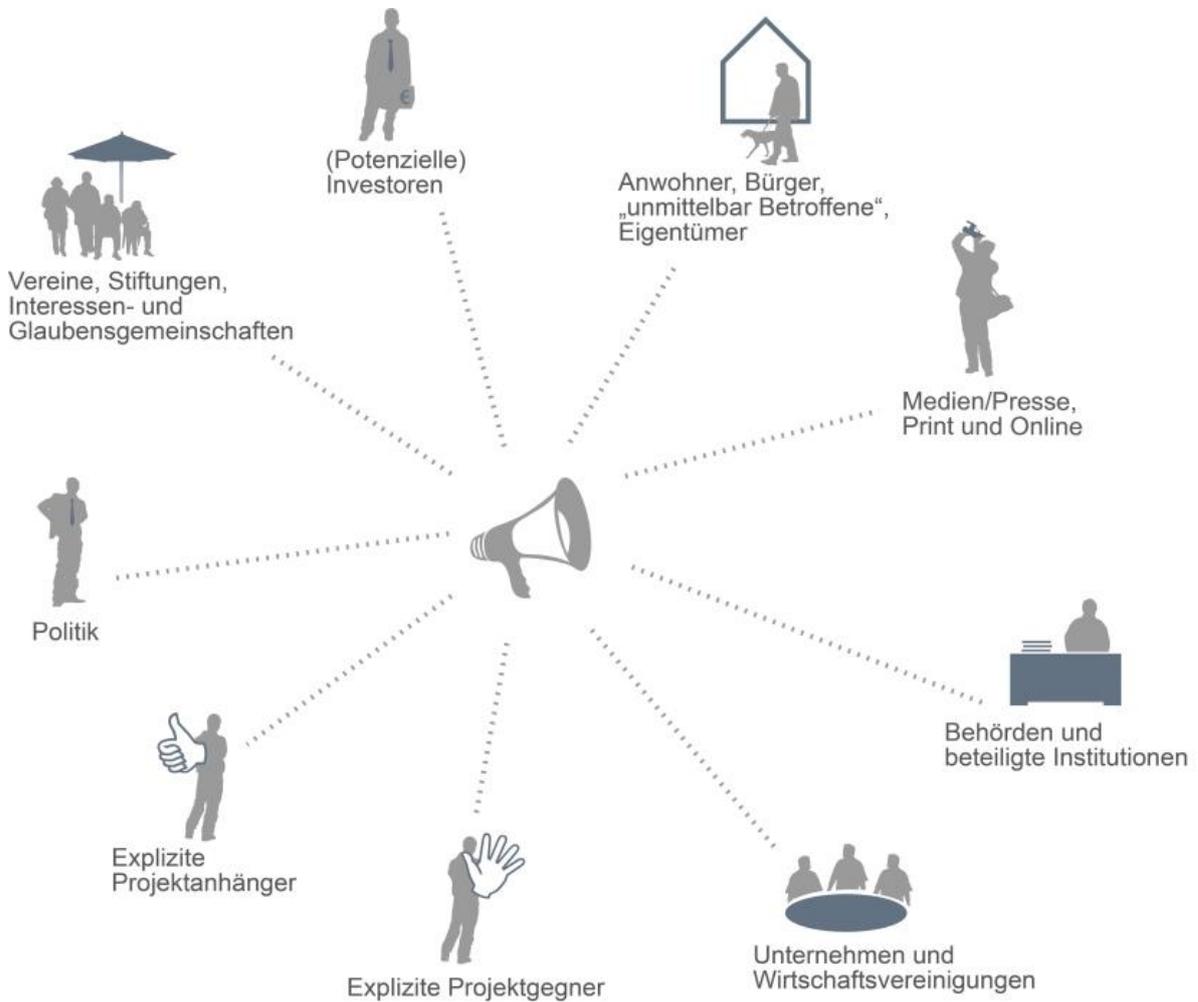
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation befinden sich dabei immer in einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Zielgruppen und deren Partikularinteressen, die häufig sehr verschieden sind. Kommunikation muss in solchen Fällen sowohl Botschaften und Handlungen vermitteln als auch Position beziehen, ohne dabei den Dialog mit Dritten zu verhindern. Dies führt zu der wichtigen Frage, wer zu den Zielgruppen der Kommunikation im Stadtumbau zählt, die von Ort zu Ort unterschiedlich sind und sich nicht „allgemeingültig“ definieren lassen. Lediglich eine Kategorisierung macht an dieser Stelle und zur Veranschaulichung Sinn:

¹⁶¹ Vgl.: Verein für kommunale Administration (Hrsg.): Gemeinde und Öffentlichkeitsarbeit; Innermanzing; 1992; S. 9 ff.

¹⁶² Vgl.: Ebd.: S. 11/12.

¹⁶³ Jägers, Ludger: "Fakten gut an die Bürger bringen" - kommunale Öffentlichkeitsarbeit; Kommunal-Verlag; Recklinghausen; 2003; S. 8.

Grafik 2: Exemplarische Zielgruppen der Kommunikation im Stadtumbau
(eigene Darstellung; Grafikumsetzung Viola Kirchner)



4.6 Instrumente und Maßnahmen der kommunalen Kommunikation, ein Überblick

Im Folgenden soll ein Überblick zu gängigen Instrumenten der kommunalen Kommunikation gegeben werden, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Denn letztlich sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt, wenn es um die Entwicklung und Anwendung von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit geht. Es gibt jedoch so etwas wie einen Kanon an Instrumenten, der hier skizziert werden soll, um im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit einen „instrumentellen Hintergrund“ für die Maßnahmen der Veränderungskommunikation zu haben.

Dass den Kommunikationsinstrumenten eine wichtige Rolle zukommt, darüber besteht in der Fachliteratur kein Zweifel, denn letztlich braucht es Umsetzungswerkzeuge für die Öffentlichkeitsarbeit. Heidi Sinnig schreibt dem „Wie“ sogar größere Relevanz zu als dem „Was“: „Kommunikative Instrumente spielen eine wichtige Rolle für die Zufriedenheit der Akteure.“

Dabei geht es nicht in erster Linie um das Erreichen von Zielen, sondern um die Bewertung des Verfahrens als ‚fair‘.¹⁶⁴ Vor diesem Hintergrund sind die Leitsätze der kommunalen Kommunikation von Relevanz.

4.6.1 Leitsätze für die kommunale Kommunikation

1998 wurden die Leitsätze zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Städtetags zuletzt novelliert, die ursprünglich aus dem Jahr 1955 stammen. Sie vermitteln in neun Botschaften, dass Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Pflichtaufgabe der Städte ist und dass nur informierte Bürger bei der Stadtentwicklung und -gestaltung mitwirken können.¹⁶⁵ Doch bei allen Leitsätzen für die tägliche Arbeit der kommunalen Kommunikationsstellen sollte nicht vergessen werden, dass Kommunikation stets aus Sicht der Adressaten zu denken ist und nicht zu „global“ umgesetzt werden darf.

Dass „große Ganze“ steht weniger im Zentrum als das individuelle Interesse im „großen Ganzen“. Zudem gilt es stets zu berücksichtigen, dass die Themen und Inhalte der kommunalen Kommunikation den Einzelnen und die Gemeinschaft direkt betreffen können. Kommunale Kommunikation hat demnach einen direkten Charakter und keinen abstrakten.

Daher ist es für die erfolgreiche Planung und Umsetzung der kommunalen Kommunikation entscheidend, die Zielgruppe mitzudenken. Denn nach ihr richten sich maßgeblich die Mittel und der Umfang der Informationsarbeit. In diesem Kontext trennen Ewald Müller und Susanne Wetterich grundsätzlich zwischen Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit: Pressearbeit als Informationsweitergabe an die Medienvertreter und der Dialog mit ihnen, Öffentlichkeitsarbeit als Klammer für die Kommunikation mit diversen Öffentlichkeiten, insbesondere den Bürgern einer Kommune.¹⁶⁶

Bei Dirk Furchert ist hierzu zu lesen: „Im Gegensatz zu kommunikationswissenschaftlichen Definitionen und den dortigen Darstellungen von Aufgaben und Anwendungsbereichen von Public Relations wird der Terminus ‚*Öffentlichkeitsarbeit*‘ in der kommunalen Sphäre vor allem für die unmittelbare Kommunikation zwischen Stadt und Bürgern, also im Gegensatz zur Pressearbeit eigengesteuerte, -gestaltete, -bezahlte und somit kontrollierbare kommunikative Tätigkeit verwendet.“¹⁶⁷ Dabei flankiert Pressearbeit häufig Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und ist keineswegs als isoliertes Instrumentarium zu betrachten.¹⁶⁸

Dazu im Folgenden ein Überblick zu gängigen Instrumenten der Pressearbeit im kommunalen Kontext:

¹⁶⁴ Vgl.: Sinning, Heidi: Kommunikative Planung. Leistungsfähigkeit und Grenzen am Beispiel nachhaltiger Freiraumplanung in Stadtregionen; Leske und Budrich; Opladen; 2003; S. 109.

¹⁶⁵ Vgl.: Bals, Hansjürgen / Hack, Hans / Reichard, Christoph (Hrsg.): Die neue Kommunalverwaltung, Band 11: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation, 1. Auflage; Verlagsgruppe Hüthig, Jehle, Rehm; München; 2005; S. 135 ff. (Im Folgenden: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005).

¹⁶⁶ Vgl.: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005; S. 23 ff.

¹⁶⁷ Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Stuttgart; 2000; S. 134.

¹⁶⁸ Vgl.: Haller, Hans: Stadtplanung und Lokalpresse – Rahmenbedingungen und Organisationsformen der Pressearbeit; Karlsruhe; 1981; S. 21.

4.6.2 Instrumente kommunaler Pressearbeit

Kommunale Pressearbeit bedient sich durchaus vergleichbarer Instrumente wie andere Institutionen, Organisationen oder Unternehmen und deren Kommunikationsverantwortliche, wobei es durchaus eine typische Zusammenstellung an Instrumenten gibt, die sich für die kommunale Pressearbeit eignen und in der Fachliteratur immer wieder aufgeführt werden.

Presseverteiler

Eines der grundlegenden Instrumente ist der Presseverteiler, der in der Literatur auch als Presseliste oder Medienliste bezeichnet wird.¹⁶⁹ Er führt die Pressekontakte der Kommune auf und dient als Basis für den Versand von Pressemeldungen, Terminhinweisen und -einladungen. Dabei ist zu beachten, dass die Auswahl der Medien nicht willkürlich getroffen werden darf, denn im Unterschied zu privaten Unternehmen und Organisationen hat die Kommune nach dem Gleichheitsgrundsatz zu handeln. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere auch Kontakte zu Nachrichtenagenturen eine Rolle, denn diese verfügen über Landesdienste, die teilweise als Quelle für regionale Redaktionen dienen: „In diesen Landesdiensten ist für das Kommunale durchaus Raum. Immer wieder reicht auch die Landesdienstredaktion eine Nachricht an die Zentralredaktion zur Aufnahme in den „Basisdienst“ weiter.“¹⁷⁰

Pressekonferenz

Die Pressekonferenz ist ein typischer Anlass, zu dem der Presseverteiler eingesetzt wird, um eine Einladung an die Medienvertreter zu versenden. In ihrem Rahmen informieren Vertreter der Kommunalverwaltung über aktuelle Ereignisse oder zu geplanten Vorhaben. Pressekonferenzen sind als exklusives Format für die Medienvertreter gedacht und daher (in aller Regel) nicht-öffentlich. Zudem sollten nicht zu viele Vertreter aus der kommunalen Verwaltung anwesend sein, um den Charakter des Termins als Pressetermin nicht zu verwässern.¹⁷¹ Gängig ist eine Vorstellung des Podiums durch den Leiter des städtischen Presseamtes oder durch den jeweiligen Pressesprecher einer kommunalen Behörde. Anschließend tragen die Podiumsteilnehmer ihre Statements vor, zu denen die Medienvertreter schließlich Rückfragen stellen dürfen. Ziel ist die persönliche Informationsvermittlung gegenüber einer möglichst großen Anzahl von Pressevertretern sowie die Möglichkeit zur direkten Beantwortung von Rückfragen.¹⁷²

Pressegespräch

Etwas anders, im Vergleich zur Pressekonferenz, ist der Zuschnitt bei Pressegesprächen. Hierzu werden ausgesuchte Medienvertreter gezielt eingeladen, die im kleinen Kreis mit Vertretern der Kommunalverwaltung sprechen. Pressegespräche haben daher im Vergleich zu Pressekonferenzen einen exklusiveren Charakter. Die im Rahmen dieser Arbeit gesichtete Literatur zur kommunalen Pressearbeit differenziert die Formate „Pressekonferenz“ und „Pressegespräch“ zwar nicht explizit, doch vor dem Hintergrund der beabsichtigten Wirkung (Informationen themenspezifisch und sehr zielgerichtet an jene Pressevertreter zu übermitteln, die in der Redaktion ihres Mediums das entsprechende Thema bearbeiten) ist eine Differenzierung durchaus sinnvoll.

¹⁶⁹ Vgl. Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 60.

¹⁷⁰ Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005; S. 52.

¹⁷¹ Vgl.: Ebd.: S.49.

¹⁷² Vgl.: Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 46 und 47.

Vor-Ort-Termin

Ein drittes und gängiges Veranstaltungsformat der kommunalen Pressearbeit ist der Vor-Ort-Termin. Hierbei handelt es sich um verhältnismäßig aufwendige Termine, die neben der inhaltlichen Vorbereitung einer organisatorischen Vorbereitung am Ort der Durchführung bedürfen.

Das Spektrum reicht von technischer und kulinarischer Versorgung bis hin zu Aufräum- und Sicherheitsmaßnahmen – je nach den Rahmenbedingungen vor Ort. Ziel von Vor-Ort-Terminen ist es, Themen und Sachlagen anschaulich zu vermitteln, besonders jedoch Atmosphäre zu vermitteln und insbesondere Bilder für die Berichterstattung zu generieren.¹⁷³

Pressemappe

Pressekonferenz, -gespräch und der Vor-Ort-Termin sind passende Anlässe für die Ausgabe von Presseunterlagen, zusammengestellt in der Pressemappe. Sie enthält begleitende Dokumente zum Termin: beispielsweise eine Pressemeldung, Daten- und Faktenblätter sowie weitere informative Unterlagen zum besprochenen Thema. Wichtig ist dabei, dass sämtliche Dokumente inhaltlich konsistent mit den Aussagen der Kommunalvertreter sind und für die Veröffentlichung freigegeben wurden. Weiterhin können Pressemappen auch Foto-, Film- und Tonmaterial enthalten (Mediakit).¹⁷⁴

Pressemeldung

Die Pressemeldung ist eines der weiteren Kerninstrumente der Pressearbeit, insbesondere im kommunalen Kontext. Sie ist die gängigste Form der Informationsübermittlung und -verbreitung unter den relevanten Medien. Der Aufbau von Pressemeldungen folgt, dies ist vorherrschende Meinung in der Fachliteratur sowie unter Praktikern, den sogenannten „W-Fragen“: Was?, Wo?, Wer?, Wann?, Wie?¹⁷⁵ Zudem gibt es einen empfohlenen und bewährten Aufbau, was die Struktur einer Pressemeldung betrifft. Demnach stehen die wichtigen Informationen und Botschaften sowie Aktuelles zu Beginn, der weitere Textverlauf korrespondiert mit abnehmender Relevanz der Inhalte.¹⁷⁶ Dies ermöglicht Redakteuren, Textpassagen von hinten zu streichen und bei begrenztem redaktionellem Raum auf die Kernaussagen zu fokussieren.¹⁷⁷

Neben den „Klassikern“ der Pressearbeit greift die kommunale Kommunikation zudem auf erprobte Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zurück. Hierzu im Folgenden:

¹⁷³ Vgl.: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005; S.51.

¹⁷⁴ Vgl.: Ebd.: S.50.

¹⁷⁵ Vgl.: Konken, Michael: Pressearbeit. Journalistisch, professionell in Theorie und Praxis; Gmeiner-Verlag; Meßkirch; 2007; S. 63. (Im Folgenden: Konken, Michael: Pressearbeit. Journalistisch, professionell in Theorie und Praxis; Meßkirch; 2007).

¹⁷⁶ Vgl.: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005; S.41.

¹⁷⁷ Anm.: Weitere Empfehlungen für das Verfassen von Pressemeldungen finden sich beispielsweise bei: Puttenat, Daniela: Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Der kleine PR-Coach; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Springer Gabler; Wiesbaden; 2012.

4.6.3 Instrumente der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit (extern)

Auch im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit gilt, dass dem Einfallsreichtum der Kommune grundsätzlich kaum Grenzen gesetzt sind. Die Maßnahmen und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit hängen dabei wesentlich vom finanziellen Budget und den personellen Ressourcen einer Kommune ab sowie von der persönlichen Motivation und dem Gestaltungswillen des PR-Verantwortlichen. Folgende Instrumente und Maßnahmen werden in der Literatur zur Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune aufgeführt:

Kommunale Eigenpublikationen

Hierzu zählen beispielsweise das Amtsblatt als regelmäßig erscheinende kommunale Stadtzeitung oder der sogenannte Bürgerbrief. Sie haben das Ziel, Informationen der Kommune möglichst einem breiten Publikum zukommen zu lassen. Kathrin Mareike Kern schreibt hierzu: „Hierzu gehören periodische Druckwerke, die sich mit ihren Informationen meist an die gesamte Bevölkerung richten.“¹⁷⁸ Das bereits erwähnte Amtsblatt gilt es dabei gesondert zu betrachten, da es sich hierbei um amtliche Bekanntmachungen handelt, zu denen die Kommune beziehungsweise die städtische Verwaltung verpflichtet ist (Bekanntmachungs-Verordnung des jeweiligen Bundeslandes). Wird ein solches Amtsblatt nicht herausgegeben, kann eine bestimmte Tageszeitung vor Ort die Funktion der amtlichen Bekanntmachung qua Auftrag und Vereinbarung übernehmen.¹⁷⁹

Publikationen und Übersichten

Zugleich gibt es eine Vielzahl an Kommunikationspublikationen, darunter Broschüren, Flyer, Stadtzeitungen, thematische Informationsunterlagen, Newsletter und viele weitere Formate, die die Kommunikationsbotschaften einer Kommune transportieren.¹⁸⁰ Darüber hinaus sind im kommunalen Kontext Termin- und Veranstaltungskalender gängig, die über das gesellschaftliche Leben einer Kommune oder über Behördentermine und Termine kommunaler Institutionen informieren. Aushänge, Anzeigen und Plakate ergänzen das Portfolio der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit.¹⁸¹

Internetbasierte Kommunikationsinstrumente

Sie spielen in der heutigen Zeit eine zunehmend wichtige Rolle für die kommunale Öffentlichkeitsarbeit, auf diesem Feld hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Insbesondere drei Zielgruppen sollen dabei von den kommunalen Internetangeboten angesprochen werden: Bürgerinnen und Bürger, Touristen und die Wirtschaft.¹⁸²

Zu den möglichen Instrumenten der kommunalen Online-Kommunikation gehören der Internetauftritt (Webseite) der Kommune, Dialogplattformen (Chats und Blogs) sowie Informationsmailings. Auch interaktive Bürgerfragestunden sind denkbar.¹⁸³ Joachim Peter und Ewald Müller unterscheiden dabei im Wesentlichen drei System-Typen im Bereich der kommunalen Internetangebote:

¹⁷⁸ Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008; S. 40.

¹⁷⁹ Vgl.: Konken, Michael: Pressearbeit. Journalistisch, professionell in Theorie und Praxis; Meßkirch; 2007; S. 212.

¹⁸⁰ Vgl.: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation; München; 2005; S.81.

¹⁸¹ Vgl.: Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 164 ff.

¹⁸² Vgl.: Ebd.: S. 186.

¹⁸³ Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008; S. 43.

Informationssysteme, Kommunikationssysteme und Transaktionssysteme.¹⁸⁴

Die sogenannten Web-2.0-Instrumente spielen ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit von Kommunen. Sie bieten die Möglichkeit, eine große Anzahl von Menschen zu erreichen, und dies mit der Option auf Dialog, der von wiederum vielen anderen Personen verfolgt werden kann.¹⁸⁵

Im Jahr 2000 sah dies noch anders aus. In seiner Untersuchung zur städtischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet schreibt Dirk Furchert damals: „Auf dem Wege zu Informationskommunen stehen die Städte eher am Beginn einer Entwicklung, und die Erwartungen an die neuen Kommunikationstechnik sind nach anfänglicher Euphorie eher verhalten.“¹⁸⁶ Im Jahr 2014 sind viele deutsche Kommunen in diesem Punkt deutlich weiter. Denn gutes Stadt- und Standortmarketing wird auch mit einer technisch modernen und optisch ansprechenden Webseite verbunden.

Kommunale Veranstaltungen

Veranstaltungen sind als weiteres Instrument der externen Kommunikation zu nennen. Kathrin Mareike Kern schreibt dazu in ihrer Diplomarbeit „Sie bieten eine Plattform für die Direktkommunikation zwischen Kommunalpolitikern, Verwaltungsmitarbeitern und Bevölkerung und ermöglichen so auf unbürokratischem Weg den gegenseitigen Austausch von Meinungen, Zustimmung, Kritik, Wünschen und Vorbehalten. Sie können dadurch wesentlich zum Aufbau von Vertrauen zwischen Bürgern, Selbstverwaltungsorganen und Verwaltung beitragen.“¹⁸⁷

Sie verweist dabei auch auf die Autoren Joachim Peter und Ewald Müller und deren Ausführungen in „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune“.¹⁸⁸ Zur Kategorie der kommunalen Veranstaltungen gehören zudem Bürgerversammlungen, die sich themenspezifisch an unterschiedliche Zielgruppen innerhalb der Bürgerschaft richten. Beispielsweise Neubürger, Eltern oder Anwohner eines bestimmten Stadtquartiers. Wesentlicher Effekt von Bürgerversammlungen ist die Möglichkeit, mit einer Maßnahme eine verhältnismäßig große Gruppe von Adressaten zu erreichen.¹⁸⁹

Ähnliches gilt für Tage der offenen Tür, Ausstellungen, Sponsoring, Ehrungen und Messen. Sie können, von kommunaler Stelle organisiert, erheblich zur Informationsvermittlung sowie Imagebildung beitragen und sind somit ebenfalls Instrumente der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit.¹⁹⁰ Spezifischer im Hinblick auf Themen und die Zielgruppen sind Fachkongresse, Symposien und Workshops, die ebenfalls Teil der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit sein können. Sie bieten den Mehrwert, inhaltlich fokussiert zu informieren und insbesondere Experten oder besonders am Thema interessierte Teilnehmer zu adressieren.

¹⁸⁴ Vgl.: Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 188.

¹⁸⁵ Vgl.: Martin, René: Strategische Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunalpolitik; Bonn; 2009; S.19.

¹⁸⁶ Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Stuttgart; 2000; S. 334.

¹⁸⁷ Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008; S. 44.

¹⁸⁸ Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998.

¹⁸⁹ Vgl.: Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008; S. 45.

¹⁹⁰ Vgl.: Konken, Michael: Pressearbeit. Journalistisch, professionell in Theorie und Praxis; Meßkirch; 2007; S. 223.

Darüber hinaus sind Bürgerberatungsstellen ebenfalls eine Maßnahme bzw. Einrichtung der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit, mit einem hohen persönlichen Bindungswert. Denn hier treffen die Fragen und Nöte der Bürgerinnen und Bürger sehr direkt auf die Angestellten der Kommune, was aus deren Sicht eine hervorragende Chance zum Informationsaustausch und zur Imagepflege darstellen sollte.¹⁹¹

Die kommunale Kommunikation erschöpft sich jedoch nicht nur in der Ansprache externer Zielgruppen. Um tatsächlich so zu handeln, wie sie kommuniziert, muss die Kommune insbesondere eine funktionierende interne Kommunikation haben – das gilt für jegliche Organisation. Hierzu zentrale Instrumente aus der Fachliteratur:

4.6.4 Instrumente der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit (intern)

Im ersten Schritt ist es wichtig, „die Kommune“ als ein Konstrukt zu verstehen, das aus vielen Akteuren und Akteursgruppen besteht. Nur dann wird deutlich, dass die kommunale Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige interne Dimension hat. Es geht darum, die unterschiedlichen Abteilungen und Fachreferate der kommunalen Verwaltung kommunikativ zu erreichen, zu informieren und einzubinden. Zugleich spielen die politischen Parteien eine zentrale Rolle in der internen kommunalen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Dabei wird in der Regel auf ein Repertoire an Instrumenten und Maßnahmen zurückgegriffen, das als traditionell bezeichnet werden kann: Rundschreiben, Flugblätter, Plakate, schwarzes Brett, Informationsbroschüren und Mitarbeiterzeitungen, diverse Veranstaltungen für und mit den Mitarbeitern gehören dazu, so Kathrin Mareike Kern.¹⁹² Hinzu kommen Rundmailings (E-Mail) und das Intranet als Informations- und Dialogplattform.

Ein wertvolles Instrument der internen Öffentlichkeitsarbeit ist zudem der Pressespiegel/Medienspiegel, der täglich vom Pressereferat erstellt werden sollte. Insbesondere den Leitungsebenen in der kommunalen Verwaltung sollte er zur Verfügung stehen, um über die Berichterstattung aktuell zu informieren. „Ihre systematische Auswertung bringt Anregungen, vermittelt frühzeitig Meinungstrends und verweist auf bislang noch nicht wahrgenommene Probleme.“¹⁹³

Dies kann wichtig sein, um im nächsten Schritt interne Sprachregelungen zu Themen und Sachverhalten vorzugeben und umzusetzen. Sprachregelungen dienen dabei der Koordination von Kommunikation und der inhaltlichen Definition von Kommunikationsbotschaften. Denn sie schreiben vor, wer zu welchem Thema und Anlass sprechen darf, welche Kommunikations- und Abstimmungswege innerhalb einer Organisation einzuhalten sind und was der Inhalt der freigegebenen Kommunikation ist. Eine allgemein gültige Definition von Sprachregelungen lässt sich in der Fachliteratur nicht finden, denn letztlich entscheidet jede Organisation in Eigenregie, welche Form und inhaltlichen Vorgaben mit einer Sprachregelungen verbunden sind.

¹⁹¹ Vgl.: Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 100.

¹⁹² Vgl.: Kern, Kathrin Mareike: Masterarbeit „Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze; Ludwigsburg; 2008; S. 46.

¹⁹³ Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch; München; 1998; S. 54.

5. Zwischenfazit

Soweit der Überblick zu den gängigen Instrumenten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im kommunalen Kontext. Dieser Betrachtung schließt sich die Frage an, welche weiteren Instrumente und Maßnahmen denkbar sind und sich eignen, Kommunikation rund um das Thema Stadtumbau zu planen und umzusetzen; und darüber hinaus, welche konzeptionellen Überlegungen aus anderen Handlungs- und Themenkontexten sich für die Adaption in der kommunalen Kommunikation des Stadtumbaus eignen.

Hierzu wuchs im Gespräch mit Frau Prof. Dr. Ulrike Röttger der Gedanke, Change Communications bzw. Veränderungskommunikation zu betrachten. Diese wurde bislang in der Fachliteratur des Stadtumbaus kaum näher erfasst, auf ihre Relevanz und Adaptionmöglichkeiten lassen sich jedoch bereits Hinweise finden:

„In the traditions already discussed (Chapters 3 to 5), planning is treated as a form of social guidance; it is concerned with the management of change „from above“¹⁹⁴, so der amerikanische Raumplaner und Autor John Friedmann.

Und bei Jürgen Goldschmidt und Olaf Taubenek, den Autoren von „Stadtumbau“, steht deutlich formuliert: „Eine systematische Prozessbegleitung bereits während der Vorbereitung der Stadtumbaumaßnahme setzt eine erhebliche kommunikative Arbeit durch die Gemeinde voraus. Wesentliche Grundlage für die Prozessbegleitung ist das Bewusstsein für den Veränderungsprozess schaffen (Change Management). Danach werden sich Informations- und Beteiligungsaufgaben anschließen.“¹⁹⁵ Hinzu kommt, dass sich in immer mehr Kontexten des gesellschaftlichen und beruflichen Lebens die Anforderungen an Kommunikation verändern und das Agieren in Netzwerken eine immer wichtigere und einflussreichere Rolle spielt.

Vor diesem Hintergrund ist die zentrale Fragestellung für den folgenden Teil der vorliegenden Arbeit umrissen:

Was kann kommunale Kommunikation von Veränderungskommunikation lernen und welche Mechanismen und Instrumente lassen sich für die Praxis adaptieren?

Hierzu wird im Folgenden eine Einordnung der Veränderungskommunikation vorgenommen. Dabei besteht ausdrücklich kein Anspruch auf eine umfassende und detaillierte Darstellung, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde.

¹⁹⁴ Friedmann, John: Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action; Princeton; 1987; S. 225.

¹⁹⁵ Goldschmidt, Jürgen / Taubenek, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; München; 2010; S. 58.

6. Veränderungskommunikation: Einordnung, Ziele und Nutzen, Instrumente und Maßnahmen

6.1 Vorbemerkung

In der vorliegenden Arbeit werden, dies als Hinweis für den Leser, die Begriffe Change und Veränderung sowie Change-Communications beziehungsweise Change-Kommunikation synonym mit Veränderungskommunikation verwendet.

6.2 Was meint Veränderung im Kontext der vorliegenden Arbeit?

Change beziehungsweise Veränderung ist ein sehr vielseitig verwendbarer Begriff, denn er ist grundsätzlich im Kontext aller Themenfelder anwendbar und vieldeutig. Um für die folgenden Kapitel eine Einordnung des Veränderungsbegriffs vorzunehmen, ist es entscheidend, auf den hier relevanten Kontext hinzuweisen:

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit ist der Kontext ein institutioneller, denn es geht um die Kommunikation und Presse- sowie Öffentlichkeitsarbeit insbesondere von kommunalen Akteuren, die in Organisationsstrukturen eingebunden sind. Sie muss sich, orientiert an der zentralen These der vorliegenden Arbeit (-> S.15), verändern, im Sinne einer Transformation. Sprich: Das Denken in der Organisation muss sich wandeln und neue Strategien und Maßnahmen sowie Handlungen sind gefragt.¹⁹⁶

Zugleich geht es um Stadtumbau als Themenfeld, sprich um bauliche und stadträumliche sowie stadtgesehellschaftliche Veränderungen. Diese lassen sich mit Blick auf die eingebundenen Akteure ebenfalls als Transformationsprozess beschreiben, der schrittweise erfolgt. Mit dem Stichwort stadtgesehellschaftlich ist zugleich beschrieben, dass es sich beim Stadtumbau als Veränderungsprozess insbesondere um einen Wandel von gesehellschaftlicher Bedeutung handelt, der schrittweise erfolgt.

Veränderung versteht sich daher im Folgenden als Entwicklungsprozess, der neue Strategien und Handlungen erfordert und dabei die maßgeblichen und für Veränderung ursächlichen Entwicklungslinien kennt und schrittweise bzw. strukturiert zur Umsetzung bringt – bewusst geplanter Wandel.¹⁹⁷ Denn der Stadtumbauprozess ist kein zufälliger und insbesondere durch das ISEK in seiner (grobten) Schrittfolge und Ausrichtung bekannt (-> 2. Kapitel, S.26 ff.).

Mit Blick auf den späteren Verweis auf Kurt Lewin und dessen 3-Phasen-Modell sowie John P. Kotter und dessen Implementierungsmodell für den Wandel ist dies entscheidend, denn in diesen Modellen geht es ebenfalls um schrittweisen Wandel und ein phasenweises Vorgehen.

¹⁹⁶ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen. Konkretisierung der Anforderungen an Führungskräfte für Change-Kommunikation und Übertragung kommunikationspsychologischer Modelle auf veränderungsspezifische Situationen für gezielten Kompetenzaufbau; Verlag Dr. Kovac; Hamburg; 2012; S. 139 ff. (Im Folgenden: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012).

¹⁹⁷ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Tectum Verlag; Marburg; 2004; S. 96-97. (Im Folgenden: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004).

In der Literatur ist mit Blick auf Lewins Veränderungsbegriff sogar von Linearität die Rede¹⁹⁸, was jedoch im Kontext von Stadtumbau illusorisch erscheint, denn bei der Vielzahl der Akteure und den zahlreichen Handlungssträngen der Veränderung ist von einem dynamischen Prozess mit vielen Gleichzeitigkeiten auszugehen.

6.3 Was ist Veränderungskommunikation und wo kommt sie her?

Die eine Definition von Change-Kommunikation gibt es nicht. Und so führt die Fachliteratur eine Reihe von Erläuterungen auf. Als treffend kann dabei die Einordnung aus dem Gabler-Wirtschaftslexikon betrachtet werden: „Change Communications ist das Kommunikations- und Verhaltensmanagement zur Unterstützung laufender Anpassungsprozesse von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“¹⁹⁹

Bei Pfannenberger geht es in eine ähnliche Richtung: „Veränderungskommunikation ist die Kommunikation in Change-Prozessen. Als Schlüsselfunktion des Change-Managements liegt ihr Ziel darin, die kommunikativen Hindernisse für Veränderungen in Unternehmen aus dem Weg zu räumen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen.“²⁰⁰ Und Anja Knippel verweist bei der Einordnung von Veränderungskommunikation auf Fachliteratur, die Kommunikation in Veränderungsprozessen als ein umfangreiches Aufgabenspektrum beschreibt: Von der Motivation aller Beteiligten, über die Herstellung von Verständnis und Informationsfunktion bis hin zur Generierung von Unterstützung und Engagement für den Veränderungsprozess.²⁰¹

Dabei erscheint es bei allen Definitionsansätzen wichtig, neben der Veränderung den Prozesscharakter als Charakteristikum von Veränderungskommunikation zu vergegenwärtigen. Denn hiermit wird ausgesagt, dass es sich um eine Entwicklung handelt, die zu einem neuen bzw. veränderten Zustand führt. Veränderungskommunikation wird in diesem Zusammenhang insbesondere (nahezu ausnahmslos) dann angeführt und in der Literatur erörtert, wenn es um Unternehmen und Organisationen geht, da diese mit veränderten internen oder externen Rahmenbedingungen zu agieren haben. Denn, so schreibt Claudia Mast, die Ursachen für Veränderungen und Change-Prozesse in Unternehmen liegen meist in deren Umfeld.²⁰² Und laut Gerhild Deutinger wird Change-Kommunikation häufig als Teildisziplin der Unternehmenskommunikation betrachtet oder sogar als Weiterentwicklung der internen Kommunikation.²⁰³

¹⁹⁸ Vgl.: Stegmaier, Ralf: Phasen und Interventionen des Managements von Veränderungen; in: Schuler, Heinz / Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie; 3., überarb. und erw. Aufl.; Hogrefe Verlag; Göttingen; 2014; S. 829.

¹⁹⁹ Lies, Jan: Suchbegriff „Change Communications“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2015; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-communications.html>; abgerufen am: 17.12.2015.

²⁰⁰ Pfannenberger, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenberger, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 11.

²⁰¹ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 188.

²⁰² Vgl.: Mast, Claudia: Change Communication als Kommunikationsaufgabe; in: Schmid, Beat F. / Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung; Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Gabler Fachverlage; Wiesbaden; 2006; S. 403. (Im Folgenden: Schmid, Beat F. / Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung; Wiesbaden; 2006.

²⁰³ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Springer Gabler; Berlin; 2013; S. 7. (Im Folgenden: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013).

Etwas globaler, da nicht unbedingt auf Unternehmen fokussiert, beschreibt Gerhild Deutinger Veränderungskommunikation: „Change Kommunikation, Change Communications oder zu Deutsch Veränderungskommunikation oder auch Wandelkommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsvorhabens oder eines Change Projektes.“²⁰⁴ Es geht also im Kern um Wandel, für den Kommunikation ein essentieller Bestandteil ist und ein erfolgskritischer dazu. Denn laut einer Studie zum Zusammenwirken von Kommunikation und Veränderungsprozessen scheitern 70 Prozent aller Veränderungsinitiativen aufgrund mangelhafter Kommunikation.²⁰⁵ Hierzu sei angemerkt, dass diese Einordnung sich auf Veränderungsprozesse in der Unternehmenswelt beziehen und keine Aussage über andere Organisationsformen oder Institutionen erlaubt.

Kommunikation ist jedoch grundsätzlich als ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen zu bewerten: für den Informationsfluss, die innerbetriebliche Organisation und letztlich den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.²⁰⁶ Kommen Veränderungen hinzu, bedeutet dies für die interne Kommunikation einer Organisation eine besondere Herausforderung, denn sie muss nunmehr informieren, vermittelnd wirken, Bewusstsein schaffen und im besten Falle motivieren.²⁰⁷ Dabei sind die sogenannten weichen Faktoren (beispielsweise Begeisterung, Motivation, Ängste und Widerstände) wichtig, die von hoher Relevanz für die Kommunikation und den gesamten Veränderungsprozess sind.²⁰⁸

Bei Jan Lies ist dazu zu lesen: „Da weiche Faktoren das geplante Managementhandeln beeinflussen – et vice versa – ist der Bereich der Change Communications eine Komponente des Change-Managements, das Relational Choice erfordert.“²⁰⁹ Damit meint Lies die Identifikation von erfolgskritischen Ansprüchen Dritter, die es aus Sicht der Strategie der Kommunikation vorwegzunehmen gilt.

Kommunikatoren in Veränderungsprozessen sind daher zugleich Gefühls-Manager, wie Gerhild Deutinger schreibt,²¹⁰ wobei diese Bezeichnung irritiert. Denn letztlich sind es operative Ziele einer Organisation, die maßgeblich für die Inhalte, Maßnahmen und den Umsetzungsstil von Veränderungskommunikation sind, beispielsweise Optimierungsziele in Puncto Zeit oder Qualität.²¹¹ Dass Veränderungskommunikation auch eine Integrations- und Vermittlungsleistung ist, die von interdisziplinären Kompetenzen profitiert, daran besteht kein Zweifel.²¹²

²⁰⁴ Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 3.

²⁰⁵ Vgl.: Kroehl, Rixa Regina: Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz; 2014; S. 14. (Im Folgenden: Kroehl, Rixa Regina: Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern; Konstanz; 2014).

²⁰⁶ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 4.

²⁰⁷ Vgl.: Ebd.: S. 137.

²⁰⁸ Vgl.: Lies, Jan: Wegweiser; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011; S. 4. (Im Folgenden: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011).

²⁰⁹ Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 6.

²¹⁰ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 4.

²¹¹ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 101.

²¹² Vgl.: Lies, Jan: Theoretischer Rahmen; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 199.

Alexander Koch beschreibt Veränderungskommunikation als mit grundlegenden Besonderheiten ausgestattete Kommunikation, die Aufmerksamkeit erzeugen soll, den Change-Prozess gestalten soll und die Diagnose, Steuerung sowie die Trägerfunktion der Kernbotschaften innehat.²¹³ An dieser Stelle sei kritisch angemerkt, dass Veränderungskommunikation sicherlich eine besondere Rolle zukommt und sie wichtige Funktionen erfüllen soll (wie von Alexander Koch beschrieben), sie jedoch durch zahlreiche Instrumente und Maßnahmen funktioniert, die professionelle Kommunikationsarbeit grundsätzlich kennt (-> Abschnitt „Veränderungskommunikation in der Umsetzung“ in diesem Kapitel). Letztlich ist es daher der Kontext der Veränderung, der den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und Maßnahmen besonders herausfordernd gestaltet.

Ähnlich wie mit der Definition von Veränderungskommunikation verhält es sich auch mit ihrer Herkunft: Sie ist nicht eindeutig in der Fachliteratur beschrieben und lässt sich nur annäherungsweise mit einem zeitlichen Entstehungspunkt verknüpfen. Gerhild Deutinger verweist dazu auf die 1980er Jahre, als das Stichwort der Risikokommunikation aufkam und kommunikative Mittel immer wichtiger wurden, um gesellschaftliche Debatten und Auseinandersetzungen von Stakeholdern zu lösen. Etwas später kam der Begriff des Issue Managements dazu, also die frühzeitige Erkennung von Themen, die für das Unternehmen oder die Organisation eine Relevanz haben und auf die es sich vorzubereiten gilt.²¹⁴

Auch Ulrike Buchholz sieht die Achtzigerjahre bzw. deren Ende als grob umrissenen Zeitraum, in dem sich die Wirtschaft mit tiefgreifenden Veränderungen beschäftigte, die nicht (mehr) problemlos in die bisherigen Strukturen integrierbar waren. Sie schreibt: „Etwa gleichzeitig mit dem steigenden Interesse am Management von Veränderungen hat die Diskussion um die Change Communication oder auch Kommunikation in Veränderungsprozessen begonnen.“²¹⁵ Und so formte sich Veränderungskommunikation sozusagen evolutionär aus anderen Handlungsfeldern der (Unternehmens-)Kommunikation, insbesondere der internen Kommunikation.

Denn im Rahmen von Veränderungsprozessen wurde immer deutlicher, dass es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens sind, die für den Erfolg des Wandels, das Image und die Reputation einer Organisation eine zentrale Rolle spielen. „Damals setzte sich die Sichtweise durch, dass mit der Anwendung strukturierter interner Kommunikation das Verständnis der Leitungsebene für soziale und betriebsinterne Anliegen der Mitarbeiter gefördert werden, wie andererseits das Verständnis der Mitarbeiter für die Ziele und Entscheidungen der Leitung geweckt und aufgebaut werden kann.“²¹⁶ Damit entstammt Veränderungskommunikation dem Kontext von Unternehmen, lässt sich jedoch auf Organisationen im Allgemeinen anwenden. Beispielsweise im Bereich öffentlicher Verwaltungen, darauf weist Hermann Hill im Kongressband „Die kommunikative Organisation – Change management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen“ hin.²¹⁷

Ganz gleich ob Unternehmen oder eine andere Form der Organisation: Veränderungskommunikation kennt immer Aufgaben und Ziele. Hierauf soll im Folgenden eingegangen werden.

²¹³ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 135.

²¹⁴ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 5.

²¹⁵ Buchholz, Ulrike: Kommunikation im Change Management: Die Rehabilitation einer verkannten Disziplin; in: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, 1. Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2005; S. 224. (Im Folgenden: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, 1. Auflage; Wiesbaden; 2005).

²¹⁶ Ebd.: S. 228.

²¹⁷ Vgl.: Hill, Hermann (Hrsg.): Staatskommunikation, Bd. 4 „Die kommunikative Organisation – Change management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen. Kongresspublikation; Heymann Verlag; Köln; 1997.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Genese des Begriffs Veränderungskommunikation sicherlich auch mit der Entwicklung und Differenzierung des Managements von Veränderungen in Organisationen zu verbinden ist. Bei den Autoren Klaus Doppler und Christoph Lauterburg wird dies unter drei Überschriften beschrieben: Organisationsentwicklung (meistens mittel- bis langfristig angelegter Wandel), Change Management (meistens kurz- bis mittelfristig angelegte Veränderung) und Unternehmenstransformation (immer längerfristig angelegte Neuausrichtung).²¹⁸

6.4 Aufgaben, Ziele und Zielgruppen von Veränderungskommunikation

Strategische Kommunikation ist mit Aufgaben (und Herausforderungen) verbunden und kennt Zielgruppen und Ziele.²¹⁹ Für Veränderungskommunikation trifft dies ebenso zu, denn sie kennt ihre Zielgruppen und zentralen Botschaften und die Initiatoren von Veränderungsprozessen haben die Ziele definiert.²²⁰ So jedenfalls liest es sich in der Literatur, wobei viele Veränderungsprozesse (in Unternehmen und Organisationen) sicherlich nicht von A bis Z durchgeplant und kommunikativ adäquat begleitet werden. Denn das Management von Veränderung und die begleitende Kommunikation erfordern personelle Ressourcen und fachliche Expertise, die nicht immer zur Verfügung stehen. Zudem sind Veränderungen nicht immer absehbar und planbar, was das überlegte Aufstellen von Zielen und Maßnahmen nicht jederzeit möglich macht.

Versucht man jedoch konkrete Aufgaben von Veränderungskommunikation zu formulieren, so finden sich in der Fachliteratur an vielen Stellen die Informationsvermittlung und das Involvieren von Stakeholdern.²²¹ Zugleich ist Kommunikation eine Führungsaufgabe, die für den Veränderungsprozess (jedoch nicht nur diesen) eine zentrale Rolle im Unternehmen bzw. der Organisation spielt. Vor diesem Hintergrund führt die Fachliteratur folgende Ziele für Veränderungskommunikation auf:

- Komplexität für die internen und externen Stakeholder reduzieren und diese über die Ziele der Veränderung aufklären.²²²
- Veränderungskommunikation soll Legitimation für die Veränderung durch Kommunikation schaffen, Licence to operate.²²³
- Veränderungskommunikation hat zum Ziel, ein Verhalten der Stakeholder zu fördern, das die Umsetzung des Change-Prozesses beschleunigt und letztlich die operative Exzellenz in der Organisation fördert.²²⁴

²¹⁸ Vgl.: Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (Hrsg.): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13., aktualisierte und erweiterte Ausgabe; Campus-Verlag; Frankfurt am Main; 2014.

²¹⁹ Vgl.: Schmidbauer, Klaus / Knödler-Bunte, Eberhard (Hrsg.): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren; university press UMC Potsdam; Potsdam; 2004; S. 107 ff.

²²⁰ Vgl.: Pfannenber, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 13 ff.

²²¹ Bspw.: Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 9.

²²² Vgl.: Pfannenber, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 13.

²²³ Vgl.: Ebd.: S. 14.

²²⁴ Vgl.: Pfannenber, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 13.

- Veränderungskommunikation hat zum Ziel, die Veränderungsbereitschaft von Stakeholdern zu stärken.²²⁵
- Veränderungskommunikation hat aus Sicht des Managements zum Ziel, Führungskräfte und Mitarbeiter zu motivieren, ein Ziel zu erreichen.²²⁶
- Veränderungskommunikation hat zum Ziel, über alte Denkmuster zu reflektieren und somit Nachhaltigkeit für den Change-Prozess zu schaffen.²²⁷
- Veränderungskommunikation dient der Realisierung der Unternehmensziele, die im Rahmen eines Veränderungsprojektes festgelegt wurden.²²⁸

Veränderungskommunikation formt den Veränderungsprozess somit wesentlich mit und trägt dazu bei, dass Wandel von Menschen aktiv mitgestaltet wird. „Wandel in Unternehmen basiert also darauf, dass Menschen Änderungen selbst herbeiführen und sie akzeptieren und ihre Einstellungen und Verhaltensweisen auf neue Voraussetzungen ausrichten.“²²⁹

Rixa Kroehl betont dazu in ihrer Studie zum Change Management, wie wichtig es ist, dass Kommunikation in Veränderungsprozessen neben einer rationalen Komponente immer auch eine emotionale hat.²³⁰ Nur so lassen sich die genannten Ziele, insbesondere Veränderungsbereitschaft und Motivation, erreichen.

Die Kenntnis der relevanten Zielgruppen auch Stakeholder²³¹ genannt, ist dafür entscheidend. Denn eine allgemeine und „One-size-Kommunikation“ ist nicht erfolgsversprechend: „In Wissenschaft und Praxis besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine pauschale und einheitliche Kommunikation [...] aufgrund differierender Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter unzureichend ist.“²³² Vielmehr muss sich Veränderungskommunikation genau an jene Zielgruppen richten, die für den jeweiligen Projektkontext relevant sind. „Sinn einer solchen Segmentierung ist es folglich, sicherzustellen, dass die jeweils relevanten Informationen an die einzelnen Mitarbeiter(-gruppen)

²²⁵ Pfannenberg, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenberg, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 201; S.13.

²²⁶ Vgl.: Lies, Jan / Schoop, Simon: Entkopplung von Change-Management und Change Communications?, in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 18.

²²⁷ Vgl.: Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis; 2., vollständig überarbeitete Auflage; Gabler GWV Fachverlage; Wiesbaden; 2009; S. 28.

²²⁸ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 154.

²²⁹ Mast, Claudia: Change Communication als Kommunikationsaufgabe; in: Schmid, Beat F. und Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung; S. 402.

²³⁰ Vgl.: Kroehl, Rixa Regina: Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern; Konstanz; 2014; S. 44.

²³¹ Anm.: Der Stakeholder-Begriff geht laut Gerhild Deutinger auf das Stanford Research Institute zurück, das den Begriff 1963 erstmals benutzt, um deutlich zu machen, dass Aktionäre (stockholder) nicht die einzige Akteursgruppe sind, die es seitens des Managements zu beachten gilt. Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 63 und 65.

²³² Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 156.

gelangen.“²³³ Dies verlangt, dass Veränderungskommunikation eine exakte Zielgruppenanalyse zur Grundlage hat, so wie letztlich jegliche Form von strategischer Kommunikation.

Als besonders relevant für die Veränderungskommunikation kann dabei festgestellt werden, so beschreibt es Jörg Pfannenbergs im Kontext von Unternehmen, dass es insbesondere darum geht, Schlüsselpersonen und Verbündete zu identifizieren und diese als Multiplikatoren und Unterstützer zu adressieren und einzubinden. Denn ihnen kommt eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess zu, sie sind die eigentlichen Träger und Vermittler der Kommunikationsbotschaften.²³⁴

Die Zielgruppenanalyse bzw. Stakeholderanalyse steht idealerweise noch vor dem offiziellen Beginn des Veränderungsprozesses und wird danach nicht als abgeschlossen betrachtet, sondern immer wieder herangezogen und aktualisiert. Dabei erfolgt eine Zielgruppenanalyse im Kontext von Change-Projekten in drei wesentlichen Schritten, so Gerhild Deutinger:²³⁵

Zu Beginn geht es darum, einen Überblick über die unterschiedlichen Akteure und Zielgruppen zu erhalten: Wen gibt es überhaupt auf dem „Spielfeld“ und wer ist für den jeweiligen Change-Prozess von Relevanz? Danach folgen die Einordnung und Charakterisierung der identifizierten Stakeholder: Wer hat welche Einflussmöglichkeiten auf den Veränderungsprozess und wer steht wie zum Veränderungsvorhaben? Wichtig ist dabei die Frage nach den Interessenslagen der identifizierten Stakeholder. Im dritten Schritt erfolgt die Abschätzung der Reaktionen der identifizierten Stakeholder. Wie könnte eine Zielgruppe oder eine Einzelperson reagieren, welche Hinweise lassen sich heranziehen, um eine möglichst sichere Vorhersage und ein Verhaltensszenario aufzustellen. Hierbei ist es entscheidend, sich möglichst umfassend in die Position des Stakeholders zu versetzen.

Ein weiteres sinnvolles Instrument zur Vorbereitung von Change-Kommunikation ist die Umfeldanalyse. Das ist die Betrachtung von Rahmenbedingungen, die sich positiv oder negativ auf den Veränderungsprozess und dessen Kommunikation auswirken können. Beispiele hierfür sind im kommunalen Bereich politische Wahlen, Großereignisse und Veranstaltungen oder örtliche Gegebenheiten. Auch bei der Umfeldanalyse gilt für das Vorgehen der Dreiklang: Umfeld identifizieren, Umfeld kategorisieren und Umfeld analysieren und bewerten.²³⁶

Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass das beschriebene Vorgehen in Bezug auf Zielgruppen- und Umfeldanalyse sicherlich eine Art Idealzustand beschreibt, der in der Praxis nur mit verhältnismäßig hohem Aufwand zu erreichen ist. Insbesondere mit Blick auf kleinere Organisationen oder auch den kommunalen Kontext ist der beschriebene Analysegrad kaum darstellbar. Hier muss die Realität mit einer reduzierten Zielgruppenanalyse auskommen, die die wesentlichen Akteure in erster Linie identifiziert und für die Kommunikation damit eindeutig adressierbar macht.

²³³ Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 157.

²³⁴ Vgl.: Pfannenbergs, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenbergs, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 33 und 34.

²³⁵ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 66 ff.

²³⁶ Vgl.: Ebd.: S. 70.

6.5 Wesentliche Merkmale von Veränderungsprozessen

Die Literatur mit Hinweisen und Ratschlägen zur Planung und Praxis von Veränderungsprozessen ist umfangreich. Doch, und dies sei diesem Kapitel vorangestellt, gibt es laut Ulrike Röttger und Andreas Voß nach wie vor keinen belastbaren Rahmen in Wissenschaft und Praxis, um Change-Prozesse erfolgreich zu managen.²³⁷ Was jedoch aufgezeigt werden kann, sind Aspekte und Einflussfaktoren, die in Change-Prozessen zum Tragen kommen.

Um darzustellen, wie Veränderungskommunikation funktioniert, gilt es daher, in einem vorgelagerten Schritt wesentliche Kennzeichen von Veränderungsprozessen zu skizzieren, die einen wichtigen Einfluss auf die Kommunikation im Change haben und mit denen sich Anja Knippel in ihrer Dissertation befasst hat: Komplexität und Unsicherheit, Emotionalität, Widerstand.²³⁸

Die Autorin greift dazu auf Fachliteratur aus der Managementliteratur zurück und schreibt:

„Greif/Seeberg/Runde (2004, S.73) betonen, dass Veränderungen hoch dynamisch und daher nicht planbar sind, Unvorhergesehenes im Projektverlauf berücksichtigt werden muss und sich oft die Umsetzung in der Realität als komplett anders als geplant heraus stellt. Aus der Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit von Veränderungen ergibt sich für die Beteiligten eine hohe Unsicherheit.“²³⁹

Widerstand, so Knippel, lässt sich prozessgegebene Energie betrachten oder als Verweigerung, letztlich ist es nach ihrer Auffassung jedoch als normale Reaktion in Veränderungsprozessen zu verstehen.²⁴⁰ Der Emotionalität kommt hingegen eine besondere Rolle zu. Denn Gefühle und Befindlichkeiten von Stakeholdern sind in Veränderungsprozessen Grundaspekte, die sich nicht isolieren lassen. „Emotionen sind die Antriebssysteme der Menschen. Ohne diese Aktivierungssysteme ist menschliches Verhalten unmöglich.“²⁴¹ Zudem sind Befindlichkeiten in Change-Prozessen nicht stabil, sondern variieren im Laufe der Zeit und mit dem Entwicklungsfortschritt des Prozesses.

Anja Knippel recurriert hierzu auf ein Phasenmodell aus der Change-Management-Literatur, nach dessen Darstellung sich sieben Phasen der Emotionen in Veränderungsprozesse beschreiben lassen (in Anlehnung an Uwe Böning und Brigitte Fritschel; 1997²⁴²):²⁴³

- **Schock-Phase**
Hiermit ist die erste Reaktion auf eine neue Situation gemeint, die völlig unerwartet kommt oder in einer Diskrepanz zwischen den Erwartungen und der eingetroffenen Realität besteht.
- **Verneinungsphase**
Beschreibt das Empfinden, dass keine wesentlichen Unterschiede zwischen der alten und der neuen Situation bestehen.

²³⁷ Vgl.: Röttger, Ulrike / Voß, Andreas: Individuenorientierte Veränderungskommunikation; in: prmagazin, Heft 4-2008; Verlag Rommerskirchen; Remagen-Rolandseck; 2008; S. 61.

²³⁸ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 148.

²³⁹ Ebd.: S. 148.

²⁴⁰ Vgl.: Ebd.: S. 162 ff.

²⁴¹ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden; 5., überarbeitete Auflage; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz und München; 2013; S. 403.

²⁴² Böning, Uwe / Fritschel, Brigitte: Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand. Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis; Rudolf Haufe Verlag; Freiburg; 1997.

²⁴³ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 152 ff.

- **Einsicht**
Einsicht versteht sich als Erkenntnis über die eigene Unfähigkeit. Hinzu kommen Fertigungs- und Kompetenzmängel, die für Frustration sorgen.
- **Akzeptanz**
Die Realität wird als veränderte Situation akzeptiert. Neue Einstellungen und Fähigkeiten werden entwickelt.
- **Ausprobieren**
Die Akteure probieren neue Verhaltensweisen aus und erlernen über Erfolge und Misserfolge neue Kompetenzen.
- **Erkenntnis**
Gründe für Erfolge und Misserfolge werden reflektiert und angemessenes Verhalten wird erlernt.
- **Integration**
Das Gelernte bildet Erfolgs- und Misserfolgsrezepte, daraus werden Regeln und Herangehensweisen für ähnliche Aufgaben abgeleitet.

Anja Knippel gibt grundsätzlich den Hinweis, dass die genannten Phasen und emotionalen Schwankungen in der Realität sehr unterschiedlich verlaufen können und unterschiedliche Akteure auch parallel unterschiedliche Phasen der Emotion durchlaufen können. Das Phasen-Modell ist somit letztlich eine Reflexion und Veranschaulichung von erfahrungsgemäßen Emotionen im Veränderungsprozess.²⁴⁴

Es gibt jedoch nicht nur Phasen der Emotion im Veränderungsprozess, sondern dieser weist auch Kommunikationsebenen sowie eine bestimmte Charakteristik auf. Hierzu im Folgenden mehr.

6.6 Kommunikationsebenen und Charakteristik der Veränderungskommunikation

Vor dem Hintergrund der emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen stellt sich die Frage, was diese für die Kommunikation bedeuten. Hierzu kann festgehalten werden, dass die Inhalte und Maßnahmen der Veränderungskommunikation konsistent sein müssen. Nur dann lassen sich einheitliche Argumentationsketten aufbauen und eine konsistente Veränderungs-Story erzählen, die alle emotionalen Phasen „durchhält“.²⁴⁵ Zugleich ist dies entscheidend für die Glaubwürdigkeit und Motivation der Zielgruppen im Veränderungsprozess. Dazu passt auch der Hinweis Kirsten Plogs, dass Veränderungskommunikation mit Blick auf ihre Verbindlichkeit intern abgesichert sein muss.²⁴⁶

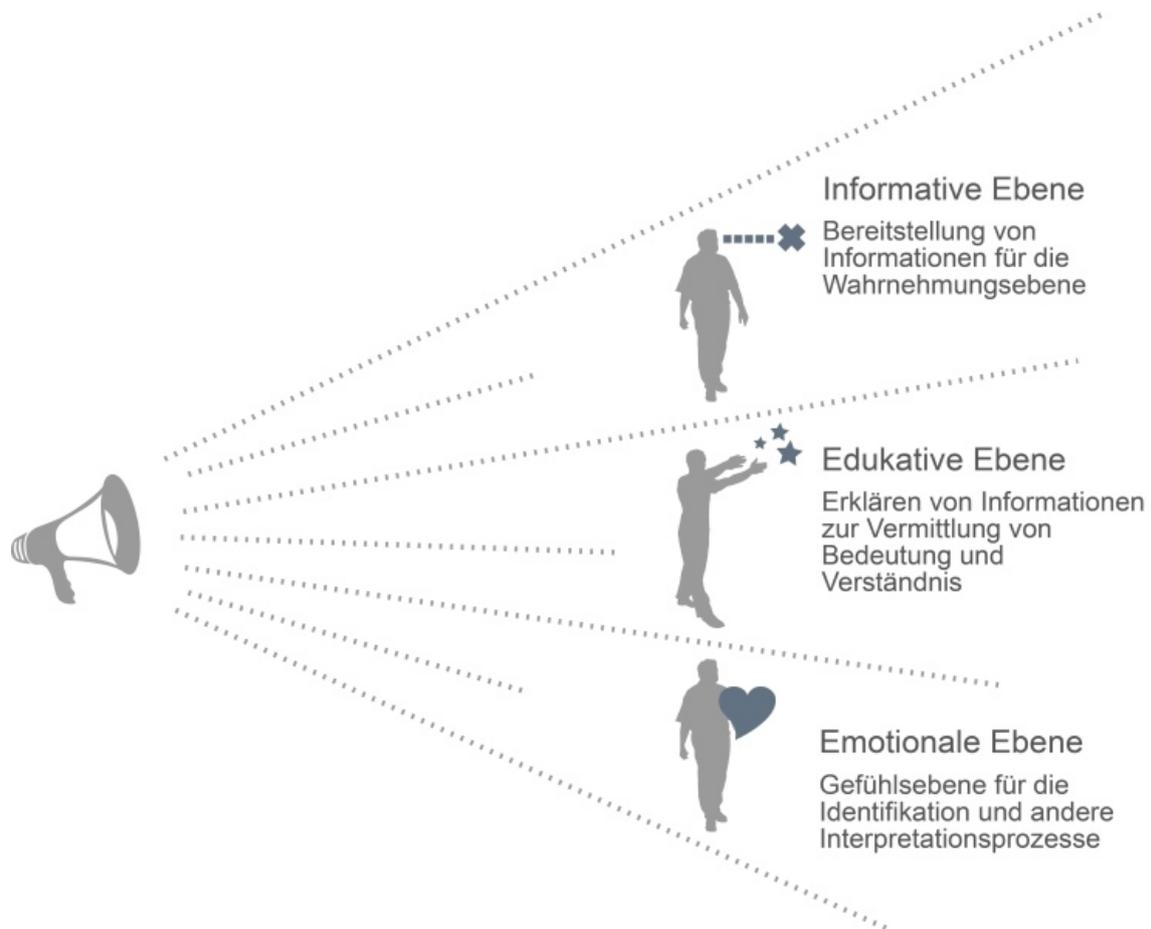
²⁴⁴ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 155.

²⁴⁵ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 157.

²⁴⁶ Vgl.: Plog, Kirsten: Konzept Changemanagement. Leitfaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen; Waxmann Verlag; Münster; 2011; S. 144. (Im Folgenden: Plog, Kirsten: Konzept Changemanagement. Leitfaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen; Münster; 2011).

Die Inhalte wiederum sind im Vorfeld der Kommunikation zu definieren. Veränderungskommunikation verläuft dabei nicht eindimensional, sondern erfolgt normativ auf mehreren Kommunikationsebenen.²⁴⁷

Grafik 3: Kommunikationsebenen im Veränderungsprozess (nach Lies/Schoop, 2011; Grafikumsetzung Viola Kirchner)²⁴⁸



Veränderungskommunikation funktioniert dabei stets von innen nach außen. Die Autoren Lies und Schoop sprechen in diesem Zusammenhang von der „Kommunikationskaskade“ mit der Schrittfolge „[...] erst intern, dann extern“.²⁴⁹

Damit wird einmal mehr deutlich, dass die Veränderungskommunikation von der Führungsebene einer Organisation ausgehen muss, dann aber auf ein breites Netzwerk im Unternehmen/der Organisation angewiesen ist.

Dabei kommt es entscheidend auf die persönliche Kommunikation der Führungskräfte an, die prozessbegleitend laufen muss. Nur wenn diese aktiv und engagiert ist, lassen sich bei betroffenen

²⁴⁷ Vgl.: Lies, Jan / Schoop, Simon: Entkopplung von Change-Management und Change Communications?, in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 19.

²⁴⁸ Vgl.: Ebd.: S. 18 und 19.

²⁴⁹ Ebd.: S. 19.

Menschen innerhalb einer Organisation Überzeugungs- und Erfahrungsschwellen überwinden.²⁵⁰ Damit dies erfolgreich geschieht, ist jedoch die gezielte Einbindung von Multiplikatoren in der Organisation wichtig und unbedingt erforderlich. An ihrem Engagement liegt es entscheidend, dass vorhandene Einstellungen bei Mitgliedern einer Organisation sich verändern und Wandel im Sinne von Sinneswandel stattfindet.²⁵¹

Damit käme in einer erweiterten Betrachtung zu den beschriebenen Kommunikationsebenen (-> Grafik 3) eine vierte hinzu: die persuasive Kommunikationsebene, sprich das Erreichen von Einstellungsänderungen über den persönlichen Dialog und persönliche Handlungen. Was wiederum die Weitergabe und Erläuterung von Informationen betrifft, beispielsweise durch das Mittlere Management oder Leiter von Fachabteilungen, so müssen diese von der Führungsspitze der Organisation darauf eingeschworen sein, die Informationen und Veränderungsbotschaften gewissenhaft weiterzutragen. Anderenfalls droht die Qualitätsabnahme der Veränderungskommunikation, je weiter die sogenannte Kommunikationskaskade nach unten geht.²⁵²

Dass hierzu die Fachliteratur im Tenor einheitlich ist, darauf weist Anja Knippel in ihrer Dissertation hin.²⁵³ Knippel schreibt zudem, dass die Charakteristik der Kommunikation durch die Führungskräfte entscheidend ist, da letztlich nur glaubwürdige und in der Organisation anerkannte sowie respektierte Personen einen nachhaltigen kommunikativen Wirkungseffekt erzielen können. Wichtig sind demnach Attribute wie:²⁵⁴

- Authentisch und glaubwürdig
- Empathisch
- Offen, ehrlich und zeitnah
- Klar und verständlich
- Konstruktiv und unterstützend
- Zielgruppengerecht und individuell

Hierzu sei kritisch angemerkt, dass gerade mit der Zunahme von Netzwerkstrukturen in Unternehmen und Organisationen das Modell der Kommunikationskaskade im Grunde zu hinterfragen ist. Denn in solchen Strukturen funktioniert eine Top-Down-Kommunikation wahrscheinlich nur sehr begrenzt, vielmehr wird es sicherlich auf die Weitergabe von Change-Botschaften durch Multiplikatoren im jeweiligen Netzwerk ankommen.

Nach den Ausführungen zu den Funktionen von Veränderungskommunikation, den Phasen der Emotion im Veränderungsprozess sowie Kommunikationsebenen und Charakteristik, sollen im Folgenden Phasen und Implementierungsschritte der Veränderungskommunikation dargestellt werden, die wiederum für die Auswahl und den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen eine maßgebliche Rolle spielen.

²⁵⁰ Vgl.: Buchholz, Ulrike: Kommunikation im Change Management: Die Rehabilitation einer verkannten Disziplin; in: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, 1. Auflage; Wiesbaden; 2005; S. 230.

²⁵¹ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 112.

²⁵² Vgl.: Ebd.: S. 77.

²⁵³ Vgl.: Knippel, Anja: Denkerwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 188.

²⁵⁴ Vgl.: Ebd.: S. 191

Die theoretische Grundlage dafür bilden ein Modell aus der Gruppenpsychologie von Kurt Lewin²⁵⁵ sowie aus dem Change-Management das acht Phasen umfassende Implementierungsmodell nach John P. Kotter.²⁵⁶

6.7 Drei Phasen der Veränderung

Veränderungen verlaufen stets unterschiedlich und folgen keiner immer gleichen Schrittfolge. Doch die Prozesshaftigkeit von Change-Projekten erlaubt es, idealtypische Phasen eines Veränderungsprozesses zu beschreiben.²⁵⁷ Als grundlegend hierzu kann das 1947 von Kurt Lewin vorgestellte Drei-Phasen-Modell bezeichnet werden, dass er im Rahmen der Aktionsforschung mit Gruppen und Einzelpersonen entwickelte und auf dessen Grundlage bis heute weitere Phasenmodelle im Change-Management basieren.²⁵⁸ Es soll im Folgenden beschrieben werden, da es viele Grundlagen für den Verlauf und das Verständnis von Veränderungsprozessen legt, mit größtenteils bis heute geltender Relevanz.²⁵⁹ Damit eignet es sich als wichtiger Baustein für die spätere Konzeption des Kommunikationsnetzwerks im Stadtumbau (-> 8. Kapitel).

Die drei Phasen nach Lewin lauten: Unfreeze, Move und Freeze²⁶⁰, siehe folgende Seite:

²⁵⁵ Anm.: Kurt Tsadek Lewin (* 9. September 1890 in Mogilno, Provinz Posen; † 12. Februar 1947 in Newtonville, Massachusetts) gilt als einer der einflussreichsten Pioniere der Psychologie. Er ist einer der Begründer der modernen experimentellen Sozialpsychologie und gehört, zusammen mit Max Wertheimer, Wolfgang Köhler und Kurt Koffka, zu den „großen Vier“ der Berliner Schule der Gestaltpsychologie. Sein Name ist weiterhin verbunden mit der „Feldtheorie in den Sozialwissenschaften“. Nach Lewin wurde das von ihm entwickelte 3-Phasen-Modell bezeichnet. Quelle: Wikipedia Freie Enzyklopädie Online: Suchbegriff „Kurt Lewin“; Download unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin; abgerufen am: 17.12.2015.

²⁵⁶ Anm.: John P. Kotter (* 25. Februar 1947 in San Diego, Kalifornien) ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Er ist besonders bekannt für seine Arbeiten im Bereich Veränderungsmanagement. Kotter studierte am Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er 1968 den Bachelor of Science in Elektrotechnik und Informatik erhielt. Im Jahr 1970 folgte der Master of Science, und im Jahr 1972 promovierte Kotter. Seit 1972 ist er Mitglied der Fakultät der Harvard Business School mit lebenslanger Professur. Quelle: Wikipedia Freie Enzyklopädie Online: Suchbegriff „John Kotter“; Download unter: https://de.wikipedia.org/wiki/John_P._Kotter; abgerufen am: 12.12.2015.

²⁵⁷ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 109.

²⁵⁸ Vgl.: Ebd.: S. 109.

²⁵⁹ Vgl.: Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S. 127.

²⁶⁰ Vgl.: Lewin, Kurt: Group decision and social change; in: Maccoby, E.E. / Newcomb, T.M. / Hartley, E.L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology. Prepared for the Committee on the Teaching of Social Psychology of the Society for the Psychological Study of Social Issues; Holt; New York; 1947; S.330-344. (Im Folgenden: Lewin, Kurt: Group decision and social change; New York; 1947).

Grafik 4: Drei-Phasen-Modell der Veränderung (nach Lewin, 1963; Grafikumsetzung Viola Kirchner,)²⁶¹



6.7.1 Kurzbeschreibung der drei Phasen nach Lewin

Kurt Lewin formuliert die Veränderung in drei Schritten formelartig so: „Eine erfolgreiche Veränderung umfaßt darum drei Aspekte: das Auflockern des jetzigen Niveaus N_1 (falls nötig), das Hinüberleiten auf N_2 und das Verfestigen des Gruppenlebens auf dem neuen Niveau.“²⁶²

In der „Unfreeze-Phase“ geht es um die Vorbereitung von Veränderungen durch das Auftauen von bisherigen oder etablierten Denk- und Verhaltensweisen. Es geht um die Verdeutlichung der Notwendigkeit des Wandels und um die Herstellung von Veränderungsbereitschaft.²⁶³

²⁶¹ Vgl.: Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften; Verlag Hans Huber; Bern; 1963; S.263.

(Im Folgenden: Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften; Bern; 1963).

²⁶² Ebd.: S.263.

²⁶³ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 110.

Die „Move-Phase“ stellt den eigentlichen Kern der Veränderung dar. Es geht um die Vorgabe von neuen Verhaltensweisen, Zielen und Inhalten. Dabei werden Problemfelder identifiziert und Problemlösungen erarbeitet.²⁶⁴ In der dritten Phase, „Freeze“, geht es darum, die erarbeiteten Verhaltensweisen, Ziele und Inhalte zu institutionalisieren und zu etablieren. Hierzu gilt es die Veränderungen zu stabilisieren, um Rückschläge zu vermeiden.²⁶⁵

Jörg Pfannenberger beschreibt den Prozess des Wandels so: „Verhärtete Strukturen und Prozesse werden in Bewegung gebracht, neue Verhaltensweisen eingeführt. Sind die Veränderungsziele erreicht, müssen die neuen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen stabilisiert werden.“²⁶⁶ Bei Kirsten Plog ist dazu zu lesen: „Ein strategischer Veränderungsprozess umfasst folgende Phasen: 1. den Wandel initiieren; 2. den Übergangsprozess gestalten; 3. den neuen Zustand institutionalisieren.“²⁶⁷

Die Phasen nach Lewin, darauf weist Alexander Koch in seiner Dissertation hin, veranschaulichen plakativ erste Erfolgsfaktoren und Problembereiche im Change-Management-Kontext. Kernaussagen von Koch dazu sind:²⁶⁸

- Unternehmen können nicht spontan und sofort verändert werden, eine umfassende Vorbereitung ist notwendig.
- Nach Veränderungsmaßnahmen muss den Mitarbeitern Raum für die Konsolidierung und die Integration des Neuen gegeben werden.
- Die Mitarbeiter müssen von der Veränderung überzeugt werden, ansonsten treten Unruhe und Orientierungslosigkeit auf, was zum Scheitern des gesamten Veränderungsprozesses führen kann.

Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle, was sich anhand gezielter kommunikativer Anstrengungen festmacht. „Diese müssen vor allem zum Ziel haben, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich von einigen Elementen ihrer subjektiven Theorien über die Organisation zu trennen und neue zu integrieren.“²⁶⁹

6.7.2 Anforderungen an die Phasen des Veränderungsprozesses aus Sicht der Kommunikation

In der Fachliteratur wird an verschiedenen Stellen der Hinweis gegeben, dass es zu den drei Phasen in Veränderungsprozessen unterschiedliche Anforderungen im Hinblick auf Kommunikationsaktivitäten und Informationsbedürfnisse der Zielgruppen gibt.²⁷⁰ Alexander Koch schreibt:

„Nach Lewin ist das allgemeine Ziel dieser ersten Phase `Unfreeze` die Destabilisierung bestehender Verhaltensweisen bzw. Einstellungen sowie die Generierung von Akzeptanz hinsichtlich der geplanten Veränderungen. Die Anforderungen an die Change-Kommunikation umfassen in dieser Phase

²⁶⁴ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 110.

²⁶⁵ Vgl.: Ebd.: S.111.

²⁶⁶ Pfannenberger, Jörg: Phasen der Veränderungskommunikation; in: Pfannenberger, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 21.

²⁶⁷ Plog, Kirsten: Konzept Changemanagement. Leitfaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen; Münster; 2011; S. 76.

²⁶⁸ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 111.

²⁶⁹ Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Schäffer-Poeschel-Verlag; Stuttgart; 1998; S. 145. (Im Folgenden: Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998).

²⁷⁰ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 138.

zunächst die Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse für das existierende Problem und der vorgeschlagenen Lösung. Den Mitarbeitern müssen Erfordernis und Dringlichkeit, wenn möglich auch die Attraktivität der Veränderung bewusst gemacht werden. [...] Das Ende dieser Phase ist erreicht, wenn die Notwendigkeit und der Nutzen des Change-Projektes von den Mitarbeitern akzeptiert wird, also eine ausreichende Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern vorliegt.²⁷¹

Die Phase des „Move“ besteht in der eigentlichen Umsetzung der Verhaltensänderungen. Es geht darum, den Mitarbeitern den Change zu erleichtern und sie sozusagen im Sinneswandel aktiv zu unterstützen. Entscheidend hierfür sind eine solide Informationspolitik und proaktive Kommunikation sowie die Kommunikation von Erfolgen. Koch schreibt von „short-term wins“.²⁷²

In der dritten Phase nach Lewin, der „Freeze“-Phase, gilt es, das geänderte Verhalten der Mitarbeiter zu festigen und nachhaltig zu etablieren. Auf diesem Wege bekommen Veränderungen einen langfristigen Charakter und Beständigkeit in ihrer Wirkung. Alexander Koch weist darauf hin, dass die Kommunikation in dieser Phase nicht versäumen darf, den erfolgreichen Abschluss des Veränderungsprojektes zu verkünden, er nennt es sogar den Höhepunkt in der Dramaturgie.²⁷³ Neben dem Phasenmodell von Lewin gibt es noch weitere Phasenmodelle von Change Management. Alexander Koch liefert hierzu eine gute Übersicht und gibt den Hinweis, dass nahezu alle Modelle davon ausgehen, dass es eine Phase der Bewusstmachung für Veränderung geben muss und der mentalen Öffnung für Neues. Letztlich stellt das Modell von Lewin jedoch die Grundstruktur dar.²⁷⁴

Hierauf aufbauend betrachtet der folgende Abschnitt Umsetzungsschritte, die dabei helfen, Veränderungsprozesse zu strukturieren und den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen zu planen.

Zuvor soll jedoch noch angemerkt werden, dass das Phasen-Modell nach Lewin durchaus auch kritisch besprochen wird. Anja Knippel hat dazu in ihrer Dissertation die Anmerkungen aus der Fachliteratur zusammengetragen. Demnach ist einer der wesentlichen Kritikpunkte, dass zu keinem Zeitpunkt von stabilen Zuständen im Veränderungsprozess auszugehen sei und der Aspekt der Dynamik dem Modell fehle.²⁷⁵ Mit Blick auf das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau, das in der vorliegenden Arbeit entwickelt wird (-> 8. Kapitel), ist diese Kritik jedoch weniger relevant, da die drei Phasen der Veränderung nach Lewin als Cluster des Gesamtprozesses dienen und das Kommunikationsnetzwerk sich selbst als dynamischen „System“ versteht.

6.8 Implementierung: Handlungsschritte und Beschleuniger im Veränderungsprozess

Der verhältnismäßig groben Kategorisierung von Veränderungsprozessen durch die beschriebenen Phasen nach Lewin lassen sich operative Handlungsschritte bzw. Handlungsphasen zur Seite stellen, die sich als ein Implementierungsmodell für den Wandel verstehen, um strategische Aufgaben für das Management zu definieren und Ableitungen für die Kommunikation zu formulieren (Instrumente und Maßnahmen).

²⁷¹ Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 139.

²⁷² Vgl.: Ebd.: S. 139.

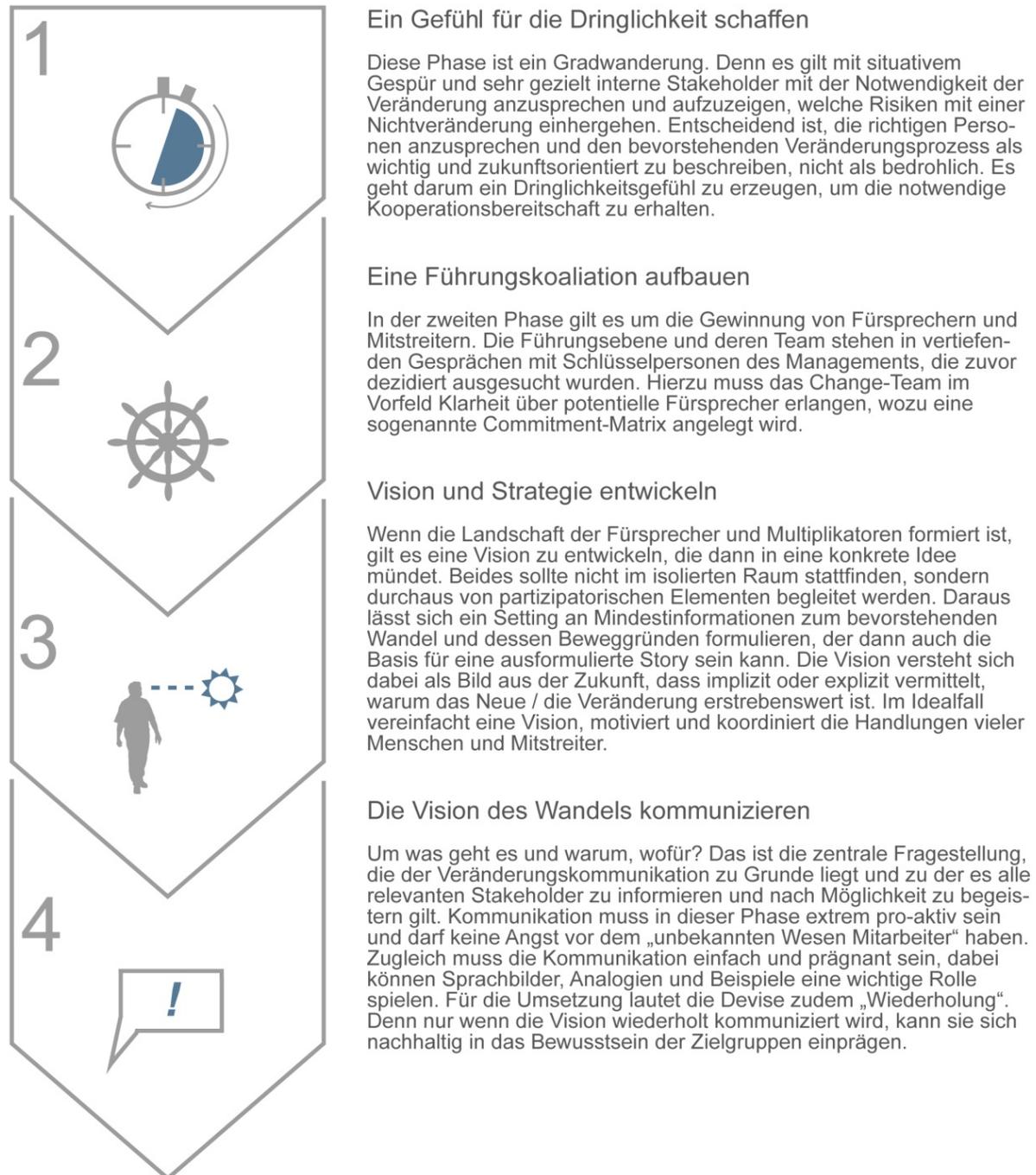
²⁷³ Vgl.: Ebd.: S. 140.

²⁷⁴ Vgl.: Ebd.: S. 112.

²⁷⁵ Vgl.: Knippel, Anja: Denkinstrumente für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen; Hamburg; 2012; S.133.

In der Fachliteratur des Change-Managements kommt in diesem Zusammenhang dem Acht-Phasen-Modell von John P. Kotter²⁷⁶ eine zentrale Bedeutung zu, dessen Schritte im Folgenden zusammengefasst sind:

Grafik 5: Acht-Phasen-Modell des Change (nach Kotter, 2011; Grafikumsetzung Viola Kirchner)²⁷⁷



²⁷⁶ Vgl.: Kotter, John P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; Verlag Franz Vahlen; München; 2011; S. 31 ff. (Im Folgenden: Kotter, John P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; München; 2011).

²⁷⁷ Vgl.: Kotter, John P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; München; 2011; S. 31 ff.

Grafik 5 Fortsetzung: Acht-Phasen-Modell des Change (nach Kotter, 2011; Grafikumsetzung Viola Kirchner)

Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

Eine Organisation kann sich nur dann wirklich erfolgreich wandeln, wenn ein Mehrzahl an internen Kräften die Notwendigkeit der Veränderung begriffen und verinnerlicht hat. Nur dann ist der Changeprozess gegenüber Dritten glaubwürdig und hat die Kraft, externe Stakeholder nachhaltig mitzunehmen. Daher ist es so wichtig, Unterstützer in der Organisation zu identifizieren und stark zu machen sowie einzubinden und ggfs. zu belohnen. Das Stichwort lautet Empowerment.

Schnelle Erfolge erzielen

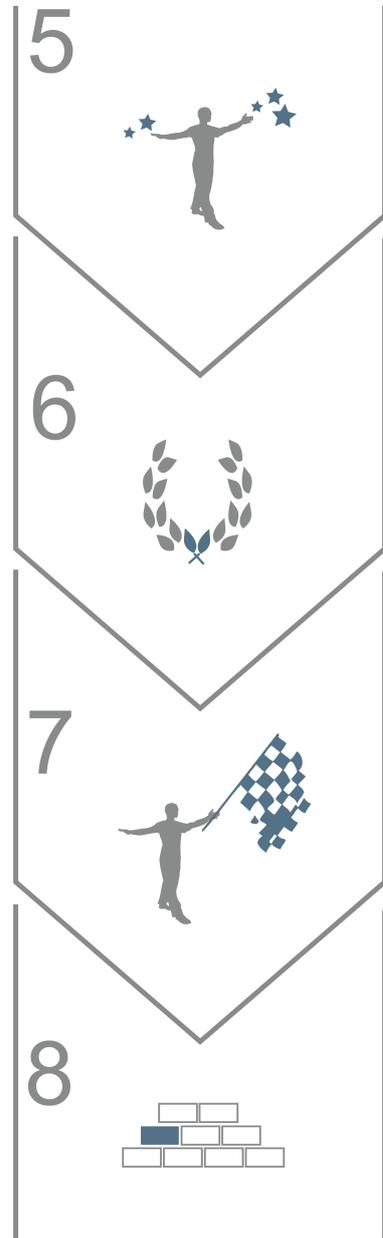
Veränderungsprozesse in Unternehmen werden nicht von A nach B ohne Zwischenhalt durchgezogen. Vielmehr ist der Weg vom erkannten Veränderungsbedarf hin zum Ziel des Veränderungsprozesses weit und kurvenreich. Umso wichtiger sind Wegmarken auf der Strecke, im Sinne von Etappen die man aufzeigen kann und Erfolge die damit verbunden sind. Bei Jörg Pfannenbergs ist von Short Term Wins die Rede. Sie zeigen immer wieder die Richtung, die der Veränderungsprozess nimmt, motivieren weiterzumachen und belegen, dass die Maßnahmen richtig sind und funktionieren. Zugleich legitimieren Erfolge die handelnden Personen des Change und entkräften Kritikpunkte möglicher Widersacher.

Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

In dieser Phase gilt es Gewonnenes zu sichern und die Grundlage für weitere Erfolge zu schaffen. Insbesondere sind die verbleibenden Kritiker des Changeprozesses von der Richtigkeit und Wichtigkeit der Veränderung zu überzeugen und erweiternde Veränderungsaspekte vor der Kulisse der bisherigen Erfolge einzuführen. Hierzu ist es notwendig, dass es einen „Zeremonienmeister“ gibt, sprich eine Führungskraft die sich für die nachhaltige Weiterführung des Changevorhabens einsetzt und dies sichtbar macht.

Neue Ansätze in der Kultur verankern

Wichtig und für die Zukunft einer Organisation wünschenswert ist es, den Elan aus einem erfolgreichen Veränderungsprozess mitzunehmen und in die Unternehmenskultur bzw. den Habitus einer Organisation zu übertragen. Dann lässt sich Wandel jederzeit gestalten und erfordert weniger Kraftaufwand. Die Kultur einer Organisation bzw. deren Mitarbeitern ist in diesem Kontext so entscheidend, weil Menschen für eine Unternehmenskultur, bzw. passend zu ihr ausgesucht werden. Zudem weil die Kultur durch das Handeln von vielen Menschen einer Organisation ausgeübt wird und weil dieses „kulturelle Handeln“ zum größten Teil unterbewusst geschieht und sich die Kultur daher nur schwerlich in Frage stellen lässt.



Dieses Acht-Phasen-Modell wurde von John P. Kotter 2014 vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Unternehmens- und Organisationswelt überarbeitet und auf die Anforderungen einer

immer stärker netzwerk-orientierten Welt angepasst. Dabei sieht Kotter insbesondere die Herausforderung darin, in Zeiten zunehmender Disruption wettbewerbsfähig zu bleiben.²⁷⁸

Exkurs: Beispiele in der Unternehmenswelt gibt es dazu zahlreiche, wobei aktuell (zum Zeitpunkt der Niederschrift dieser Arbeit) der Wandel im industriellen Bereich der Investitionsgüterindustrie sicherlich am eindrucksvollsten nachvollziehbar ist. Unter dem Begriff Industrie 4.0²⁷⁹ erfahren Maschinen- und Anlagenbau sowie Elektroindustrie und Automobilindustrie einen von der Digitalisierung getriebenen Wandel, der in den Medien bereits mit einer „vierten industriellen Revolution“ verbunden wird.

Kotter spricht in diesem Zusammenhang von den „acht Beschleunigern“, die den Wandel im Unternehmen entwickeln und vorantreiben sollen. Kerngedanke ist es dabei, den eingefahrenen Wegen und Strukturen eines Unternehmens oder einer Organisation eine zweite, unabhängige und netzwerkartige Struktur an die Seite zu stellen. Kotter spricht zum Vergleich von einem zweiten Betriebssystem, das mit ganz anderen Prozessen der Entwicklung und Umsetzung neuer Strategien dient.²⁸⁰

„What we need today is a powerful new element to address the challenges posed by mounting complexity and rapid change. The solution, which I have seen work astonishingly well, is a second system that is organized as a network – more like a start-up’s solar system than a mature organization’s Giza pyramid – that can create agility and speed.“²⁸¹

Kotter stellt dabei die Aspekte Agilität, Flexibilität und Netzwerkstruktur in den Mittelpunkt. Sie sind als „Wesenszüge“ des zweiten Betriebssystems (bildlich mit Kotter gesprochen) von entscheidender Bedeutung. Agilität meint, sich als Organisation nicht nur effizient aufzustellen, sondern auch strategisch agil zu sein, sprich in der Lage zu sein, grundsätzliche Ausrichtungen zu überdenken und schnell zu ändern. Flexibilität bedeutet nach Kotter, dass das zweite System innerhalb der Organisation nicht den üblichen Hierarchien übergestülpt wird, sondern sie ergänzt. Dadurch entstehen neue Ideenwege und mehr Beweglichkeit, strategisch wichtige Entscheidungen direkt an die relevanten Führungskräfte einer Organisation heranzutragen. Eine Netzwerkstruktur ist hierfür nach Kotters Ansicht die beste Organisationsform, um Experten über alle Organisationsbereiche und Hierarchien hinweg in den dynamischen Arbeitsprozess des Dualen Betriebssystems einbinden zu können.²⁸²

Im Vergleich zum Acht-Phasen-Modell schreibt er: „Die Beschleuniger kommen dagegen gleichzeitig und kontinuierlich zum Zuge. Zweitens werden die Schritte zumeist von einer kleinen, mächtigen Kerngruppe vorangetrieben, während die Beschleuniger so viele Leute aus der Organisation beteiligen wie nur möglich – im Idealfall eine ‚Armee der Freiwilligen‘. Und drittens sind die Schritte

²⁷⁸ Vgl.: Kotter, John P.: Die Kraft der zwei Systeme; in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): Harvard Business Manager Spezial: Leadership. Wie geht Führung im Zeitalter digitaler Transformation? Ein Heft über Management im Wandel; manager magazin Verlagsgesellschaft; Hamburg; 2015; S. 80 ff.

²⁷⁹ Vgl.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie „Industrie 4.0: Digitalisierung der Wirtschaft“: Industrie 4.0 bedeutet, dass Bauteile eigenständig mit der Produktionsanlage kommunizieren und bei Bedarf selbst eine Reparatur veranlassen. Es bedeutet dass Menschen, Maschinen und industrielle Prozesse intelligent vernetzt sind. Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Online: Suchbegriff „Industrie 4.0“; Download unter: <https://www.bmwi.de/DE/Themen/Industrie/industrie-4-0.html>; abgerufen am: 29.03.2016.

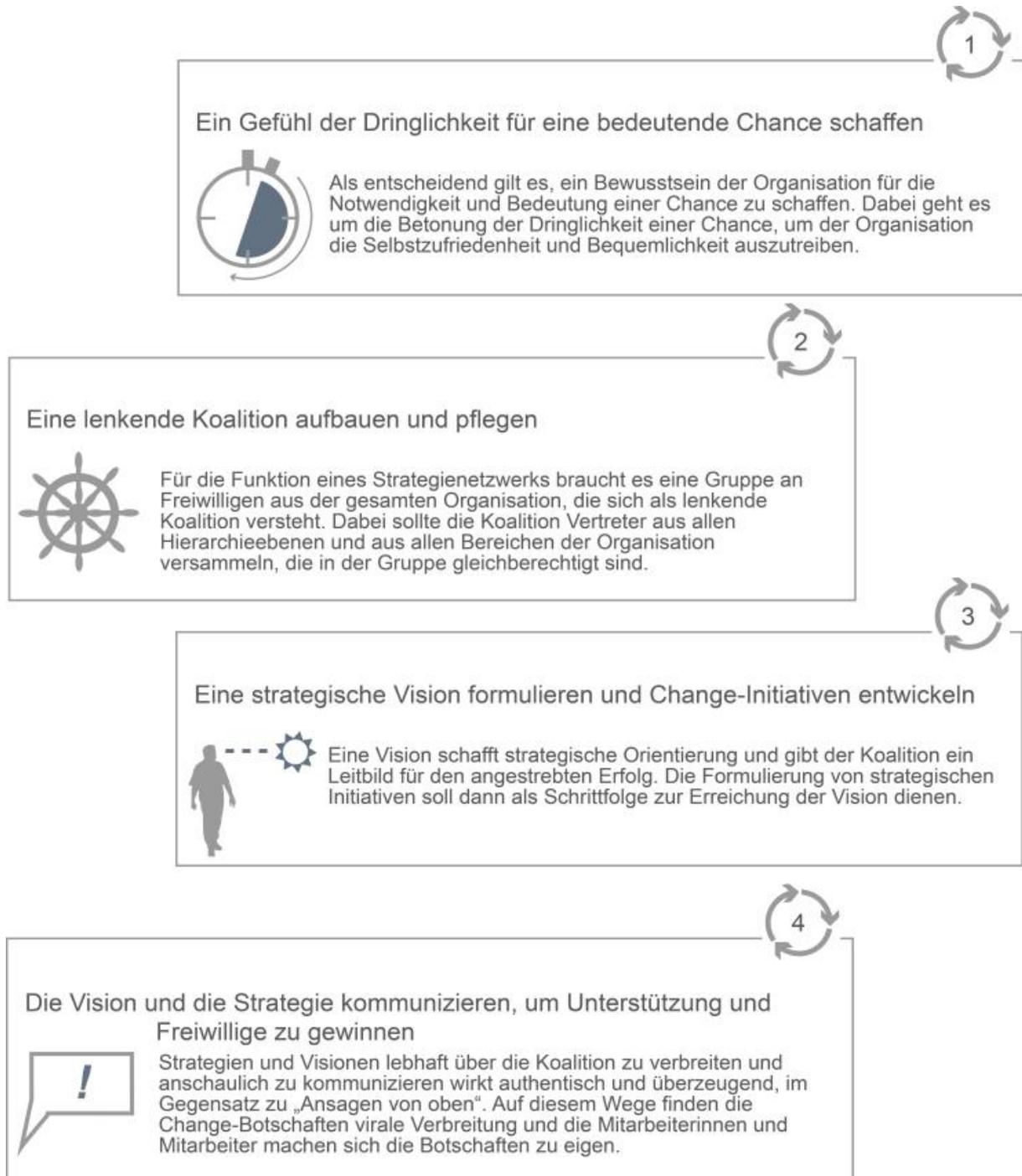
²⁸⁰ Vgl.: Kotter, John P.: Die Kraft der zwei Systeme; in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): Harvard Business Manager Spezial: Leadership. Wie geht Führung im Zeitalter digitaler Transformation? Ein Heft über Management im Wandel; manager magazin Verlagsgesellschaft; Hamburg; 2015; S. 82.

²⁸¹ Kotter, John P.: Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world; Harvard Business Review Press; Boston; 2014; S. 11. (Im Folgenden: Kotter, John P.: Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world; Boston; 2014).

²⁸² Vgl.: Kotter, John P.: Die Kraft der zwei Systeme; in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): Harvard Business Manager Spezial: Leadership. Wie geht Führung im Zeitalter digitaler Transformation? Ein Heft über Management im Wandel; manager magazin Verlagsgesellschaft; Hamburg; 2015; S. 82 ff.

auf eine traditionelle Hierarchie abgestimmt, während die Beschleuniger die Flexibilität und Agilität eines Netzwerkes verlangen.“²⁸³

Grafik 6: Acht-Beschleuniger des Change (nach Kotter, 2014; Grafikumsetzung Viola Kirchner)²⁸⁴



²⁸³ Kotter, John P.: Die Kraft der zwei Systeme; in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): Harvard Business Manager Spezial: Leadership. Wie geht Führung im Zeitalter digitaler Transformation? Ein Heft über Management im Wandel; manager magazin Verlagsgesellschaft; Hamburg; 2015; S. 83.

²⁸⁴ Vgl.: Kotter, John P.: Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world; Bosten; 2014; S. 11.

Grafik 6, Fortsetzung: Acht-Beschleuniger des Change (nach Kotter, 2014; Grafikumsetzung Viola Kirchner)



Anzumerken ist, dass Kotters acht Schritte der Veränderung und gleichermaßen seine aktuellen acht Beschleuniger letztlich Modelle darstellen, die beide von einem idealtypischen Veränderungsprozess ausgehen. Idealtypisch im Sinne der Möglichkeit, dass das Change-Management alle acht Schritte beziehungsweise Beschleuniger umsetzen kann.

Dies mag in der Praxis in manchen Veränderungsprozessen jedoch nicht möglich sein, beispielsweise wenn äußere und unvorhergesehene Einwirkungen den Veränderungsprozess stören.

Wertvoll für die Umsetzung von Veränderungsprozessen sind Kotters Modelle jedoch, da sie eine Orientierung der Schrittfolge bieten und Handlungsanweisungen für das Change-Management geben. Damit sind sie zugleich eine wichtige Richtschnur für die Ausrichtung und Gestaltung der Kommunikation.

6.9 Veränderungskommunikation in der Umsetzung

Den Phasen (nach Lewin) und den Handlungsschritten sowie Beschleunigern (nach Kotter) lassen sich spezifische Instrumente, Maßnahmen sowie Handlungsweisen der Veränderungskommunikation zuordnen, wozu im Folgenden ein Überblick gegeben werden soll.²⁸⁵

Von besonderer Relevanz für die Veränderungskommunikation sind dabei jene Instrumente, Maßnahmen und Handlungsweisen, die den Grundgedanken, den konzeptionellen und inhaltlichen Nukleus, der Veränderung vermitteln. Dabei gilt für die Veränderungskommunikation insbesondere, was grundsätzlich eine wichtige Schrittfolge strategischer Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ist: Erst die Inhalte, dann die Umsetzung.²⁸⁶

6.9.1 Grundlegende Instrumente, Maßnahmen der Veränderungskommunikation

Grundsätzlich gibt es keinen einheitlich definierten Kanon an Instrumenten und Handlungsweisen der Change-Kommunikation, die nicht auch in anderen Kommunikationskontexten eine Funktion haben könnten. Folgende Instrumente, Maßnahmen und Handlungsweisen sind jedoch für die Veränderungskommunikation von grundlegender Bedeutung:

Leitbilder und Visionen

Am Anfang steht eine Vision. So oder so ähnlich könnte der Start in das Kapitel der Maßnahmen und Instrumente rund um die Veränderungskommunikation lauten. Dabei gilt es, den Visions-Begriff als eine konkrete Maßnahme zu verstehen und nicht als fixe Idee von kurzer Haltbarkeit. Es geht darum, Zielvorstellungen zu formulieren und den beteiligten Akteuren zu vermitteln.²⁸⁷ Denn auf einer Vision könnten letztlich alle folgenden und weiteren Bausteine, die für den Veränderungsprozess und die Veränderungskommunikation entscheidend sind, basieren.

Es geht darum, so die Autoren Alfred Kieser und Cornelia Hegele, seitens der Entscheidungsträger die strategischen Gedanken hinter dem Veränderungsprozess zu fassen und die damit verbundenen Ziele zu beschreiben. „[...] das Top-Management muß eine Vorstellung davon haben und im Unternehmen kommunizieren, wie das Ergebnis in etwa aussehen soll: Es muß eine Vision oder ein Leitbild entwickeln.“²⁸⁸

Visionen sind dabei in der Managementliteratur nicht uneindeutig definiert und letztlich müssen Organisationen und Institutionen in Eigenregie entscheiden, welche Zielbilder und Aussagen sie in eine Version packen wollen. Dabei können und sollten Visionen auch Herausforderungen oder gar

²⁸⁵ Anm.: Die Aufführung von Instrumenten und Maßnahmen im Kontext von Veränderungskommunikation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie versteht sich als Übersicht der gängigsten Instrumente und Maßnahmen aus der Fachliteratur.

²⁸⁶ Vgl.: Schmidbauer, Klaus / Knödler-Bunte, Eberhard (Hrsg.): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren; university press UMC Potsdam; Potsdam; 2004; S. 36.

²⁸⁷ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 92.

²⁸⁸ Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 159.

Probleme skizzieren, die auf dem Weg zum Ziel gemeistert werden müssen. Das macht Visionen glaubwürdig und fungiert zugleich als Appell, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten oder ihn wenigstens nicht zu torpedieren. Hinzu kommt, dass Visionen eher mittel- und langfristig angelegt sind, im Sinne einer gewissen Zeitlosigkeit.²⁸⁹

Leitbilder hingegen haben eher einen organisatorischen und umsetzungsrelevanten Aspekt für eine Organisation und deren Change-Projekt. Es geht in erster Linie um Prinzipien und auch um Handlungsmethoden, die formuliert werden, und am Ende stellt das Leitbild einen Idealtypus der Organisation dar. Leitbilder sind somit eine wichtige Ergänzung von Visionen, können jedoch auch ohne sie erstellt und gelebt werden.²⁹⁰ Entscheidend ist, dass Visionen und Leitbilder als Kommunikationsprozesse verstanden werden, die gelebt und gewissenhaft verfolgt werden müssen. Nur so können sie erfolgreich sein.

Verwendung von Metaphern

Metaphern, also rhetorische Figuren, sind keine Unbekannten in der Veränderungskommunikation.²⁹¹ Dabei geht es um die Verbildlichung von Themen und Sachverhalten: „Subjektive und interpretative Ansätze schreiben Metaphern eine funktionale Rolle im Veränderungsprozess zu [...]. Die Funktion wird in erster Linie auf kognitiver Ebene gesehen. Metaphern, so die Argumentation, verhelfen dazu, dem Denken eine völlig neue Struktur und Ordnung zu geben.“²⁹² Zudem wird in der Fachliteratur Metaphern eine belebende Funktion zugeschrieben: „Metaphern machen durch ihre Anschaulichkeit die Argumentation lebendig, fesseln die Zuhörer, gerade weil sie mehrdeutig sind und vielfältige Assoziationen auslösen.“²⁹³

Zugleich ermöglichen Metaphern das Abschöpfen von symbolischem Profit²⁹⁴, beispielsweise „der Löwe = Stärke“. Ihre Wirkung beruht dabei auf hervorgerufenen Bildern, die emotional besetzt sind.²⁹⁵ Die Schwierigkeit liegt dabei ohne Zweifel in der Wahl der richtigen Metapher, denn entscheidend ist, dass das verwendete Bild bei allen vom Wandel betroffenen Stakeholdern gleiche oder zumindest ähnliche Assoziationen weckt.²⁹⁶

Die Veränderungsstory

Wer Geschichten erzählen möchte, der muss in erster Linie lernen, zuzuhören.²⁹⁷ Nur so kann der Boden für eine gute und funktionierende Geschichte entstehen, die die Zielgruppe(n) anspricht und

²⁸⁹ Anm.: Verschiedene Konzepte zur Gestaltung von unternehmerischen Visionen für die Kommunikation führen die Autoren Kieser und Hegele auf; Vgl.: Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 161 ff.

²⁹⁰ Ebd.: S. 171.

²⁹¹ Vgl.: Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 147.

²⁹² Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften; Frankfurt am Main; 2002; S. 180. (Im Folgenden: Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Frankfurt am Main; 2002).

²⁹³ Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 149.

²⁹⁴ Vgl.: Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften; Frankfurt am Main; 2002; S. 181.

²⁹⁵ Vgl.: Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 149.

²⁹⁶ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 104.

²⁹⁷ Vgl.: Frenzel, Karolina / Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip - Die Kräfte des Erzählens fürs Unternehmen nutzen; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 2006; S. 16.

sich bei ihr verfängt. Die Veränderungskommunikation nutzt diesen Mechanismus.²⁹⁸ Veränderungsgeschichten sollen Veränderungsnotwendigkeiten darstellen und zu neuen Verhaltensformen anregen.²⁹⁹ Zudem haben sie einen Einfluss darauf, ob der Empfänger einer Botschaft das Gefühl hat, zu verstehen und selbst zu entscheiden. Das ist ausschlaggebend dafür, ob er der Botschaft folgt.³⁰⁰

Darüber hinaus sind Veränderungsgeschichten hervorragend für die Platzierung von zentralen Botschaften im Rahmen eines Change-Prozesses geeignet. Botschaften, die – eingebettet in die Geschichte – den Anlass, das Ziel und das Vorgehen eines Change-Prozesses darstellen, informieren und erläutern, so Jan Lies. Dabei sind zwei Ebenen einer Veränderungsgeschichte zu bedenken:³⁰¹

- Rationale Ebene, im Sinne einer Basisargumentation für den Veränderungsbedarf: Fokussierte Aussagen zu Zielen, Aufgaben, Prioritäten und Meilensteinen
- Relationale Ebene, im Sinne einer Veranschaulichung des Veränderungsbedarfs: Eine sprach-bildliche Beschreibung, die emotional wirkt und somit einprägsam ist

Der Vorteil einer Veränderungsstory liegt daher insgesamt in der Darstellungsmöglichkeit eines Gesamtkontextes, der die Notwendigkeit zur Veränderung veranschaulicht und die Idee der Veränderung für die schnelle Verinnerlichung auf einigen wenigen Seiten zusammenfasst. Veränderungsgeschichten sollten dabei grundsätzlich Erfolgsgeschichten sein und einen positiven Ausblick geben. Denn Erfolgsgeschichten spornen an und motivieren, den individuellen Change-Prozess bestmöglich umzusetzen.³⁰²

Die Autoren Alfred Kieser und Cornelia Hegele weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass (Erfolgs-)Geschichten der Zielgruppe, beispielsweise den Mitarbeitern, beim Aufbau neuer Skripten helfen. Dies sind im Gedächtnis gespeicherte Schemata, die Handlungen zu spezifischen Situationen oder organisatorischen Regeln erinnern und beschreiben.³⁰³ Weitere Effekte guter Geschichten sind, dass sie die Aufmerksamkeit bei den Zuhörern stärken und in der Regel gerne erinnert und weitererzählt werden.³⁰⁴ Das ist wichtig für die nachhaltige Implementierung und Argumentation von Veränderungsprozessen.

²⁹⁸ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 99 ff.

²⁹⁹ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 191.

³⁰⁰ Vgl.: Voß, Jessica: Issue Management in Veränderungsprozessen; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013; S. 39.

³⁰¹ Vgl.: Lies, Jan: 6. Mine: Keine Story, kein Projekt-Branding; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 56 ff.

³⁰² Vgl.: Lies, Jan: Theoretischer Rahmen; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 199.

³⁰³ Vgl.: Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Stuttgart; 1998; S. 141.

³⁰⁴ Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 99.

Für die Konzeption und Formulierung einer Veränderungsgeschichte lassen sich nach Gerhild Deutinger fünf allgemeine Regeln aufzählen:³⁰⁵

- Emotionaler Beginn der Geschichte
- Verwendung von Identifikationsfigur(en)
- Prägnante, einfache und klare Sprache, insbesondere im Hinblick auf die Kernbotschaften
- Dramaturgie und Spannungsbogen bedenken
- Positives Ende der Geschichte oder ein moralischer Appell

Branding: Slogans, Bilder und Logos

Geschriebene oder erzählte Veränderungsgeschichten sollten optimalerweise durch Slogans, Bilder oder auch Mottos (Branding-Maßnahmen) verdichtet und fokussiert werden, sie repräsentieren den Kern einer Veränderungsgeschichte.³⁰⁶ Hierzu ist Kreativität gefragt und zugleich ein Gespür für die Denkweise und Sprache der Zielgruppe(n). Wenn dies gelingt, kann ein Branding einen hohen Wiedererkennungswert erreichen und zum bedeutsamen Trägermedium des Change-Prozesses werden. Bilder (Fotos/Grafiken/Zeichnungen) spielen dabei eine wichtige Rolle, denn sie bieten den Vorteil der „Komplexitätsreduktion“, wie Gerhild Deutinger schreibt.³⁰⁷

Dabei können die sprichwörtlichen 1000 Worte in ein Bild gepackt werden und zugleich von den Zielgruppen leicht erfasst werden, denn, dies ist ein weiterer entscheidender Vorteil von Bildern, sie können schnell aufgenommen und intellektuell verarbeitet werden. Ähnlich verhält es sich mit Logos und Symbolen in Veränderungsprozessen. Sie können einen unterstützenden Charakter haben und beispielsweise einen Slogan ergänzen und als Orientierungsmaßnahme dienen (beispielsweise wenn es um Unterlagen oder Give-aways geht) oder isoliert stehen und unverwechselbar für den Change-Prozess als „Platzhalter“ stehen.³⁰⁸ Branding und Markenbildung sind somit insgesamt wichtige, weil wirkungsstarke Instrumente in der Veränderungskommunikation und sollten von den zuständigen Akteuren der Umsetzung durchaus im Sinne von gezielter Markenführung behandelt werden.³⁰⁹

Filme im Change-Prozess

Bewegte Bilder sind ein starkes Instrument, um Inhalte zu transportieren und zugleich Emotionen zu wecken. So können Filme Themen und Sachverhalte erklären, dafür begeistern; und es ist auch möglich, Filme zur Einbindung von Zielgruppen im Veränderungsprozess zu nutzen. Beispielsweise über Interviews mit Multiplikatoren und Sympathieträgern innerhalb des Projekts oder als Mitmachaktionen, bei denen ein Veränderungsthema im Kollektiv filmisch bearbeitet wird.³¹⁰

³⁰⁵ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 101.

³⁰⁶ Vgl.: Ebd.: S. 102.

³⁰⁷ Ebd.: S. 105.

³⁰⁸ Ebd.: S. 107 und 108.

³⁰⁹ Vgl.: Lies, Jan: 6. Mine: Keine Story, kein Projekt-Branding; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Wiesbaden; 2011; S. 64.

³¹⁰ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 250 ff.

Events

Veranstaltungen sind eine Maßnahme, die sich nicht spezifisch der Veränderungskommunikation zuordnen lassen, jedoch in ihrem Kontext eine wichtige Rolle spielen. Denn Veranstaltungen sind hervorragend geeignet, Menschen zusammenzubringen und Themen zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Events können dabei mehrfachen Charakter haben und sowohl informieren als auch Partizipation ermöglichen und emotionalisieren.³¹¹ Auftaktveranstaltungen zu einem Thema oder Projekt sind ein gutes Beispiel:

„Ziel dieses Auftakttreffens ist es, primär das Informationsbedürfnis aller direkt Beteiligten und Betroffenen des Veränderungsprojektes zu befriedigen, ihrer Unsicherheit zu begegnen und eine positive Aufbruchstimmung zu erzeugen.“³¹²

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass Events sicherlich für jeden Abschnitt des Veränderungsprozesses einen Beitrag und Mehrwert leisten können. Denn letztlich gilt es die beteiligten Akteure in allen Phasen möglichst persönlich und emotional anzusprechen oder einzubinden.

Kontrastierende Kommunikation

Hierunter werden Kommunikationsaktivitäten verstanden, die das Bestehende und das Neue/die Vision nebeneinanderstellen und sozusagen im Kontrast zueinander abbilden. Hierbei können plakative Vorher-Nachher-Bilder zum Einsatz kommen oder aufwendige Theater- und Schauspielaktivitäten. Im Unternehmenskontext ist beispielsweise das Unternehmenstheater ein zunehmend beliebtes Instrument der kontrastierenden Kommunikation.³¹³

Es führt den Zuschauern die Formen und Wirkungen von Bestehendem und Visionärem vor, es veranschaulicht und kann sogar mit partizipatorischen Elementen arbeiten, indem das Theaterstück an entscheidenden Stellen angehalten und diskutiert wird. Die Strukturierungs- und Kontrollpotentiale von kontrastierender Kommunikation sind dabei stark von der jeweiligen Organisation und von interner Verfasstheit (beispielsweise Führungsstrukturen) abhängig: „Erst durch eine entsprechende Einbindung in diskursive Strukturen werden einzelne Bedeutungen verbindlicher als andere, oder plakativer ausgedrückt: Ob kontrastierende Kommunikation tatsächlich ein massives Strukturierungs- und Kontrollpotential entfaltet, hängt in erster Linie von der Gestaltung eines kommunikativen Verfahrens und der strukturellen beziehungsweise institutionellen ‚Unterstützung‘ ab.“³¹⁴

³¹¹ Anm.: Dr. Thomas Fischer hat bspw. im Kontext Stadtumbau zum Thema kultureller Veranstaltungen und Aktionen im Kontext Stadtumbau geforscht und die Ergebnisse in seiner Dissertation „Stadtumbau und Kultur – Neue Zugänge zur Vermittlung von städtischen Umbauprozessen“ aufbereitet. Verweis: Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Forschung“; Download unter: <http://www.uni-kl.de/stadtumbau/forschung/dissertationen-abgeschlossen/thomas-fischer.html>; abgerufen am: 14.03.2016.

³¹² Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 259.

³¹³ Vgl.: Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Frankfurt am Main; 2002; S. 204 ff.

³¹⁴ Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Frankfurt am Main; 2002; S. 207.

Web-2.0-Instrumente

Die sogenannten Web-2.0-Instrumente und Kanäle, dazu gehören Wikis, Blogs, Social Networking, Podcasts und Webcasts³¹⁵, erfreuen sich einer geteilten Beliebtheit.

Von manchen als Kommunikationskanäle ohne nachhaltige Wirkung bewertet, von anderen als Zukunftsfeld der Kommunikation bejubelt, haben sie enorm an Verwendung gewonnen und sind auch im Hinblick auf die Veränderungskommunikation wichtig. Denn Web-2.0-Instrumente erlauben insbesondere kritischen Stimmen eine hohe Durchdringung und weite Verbreitung, sie sind somit insbesondere ein beliebtes Instrumentarium von Projekt- bzw. Change-Gegnern. Doch auch die Manager von Veränderungsprozessen können von Web-2.0-Kommunikation profitieren.³¹⁶

Fakt ist, so Jörg Pfannenber, dass sich mit den Web-2.0-Kanälen eine Entwicklung von der One-to-Many-Kommunikation hin zur Many-to-Many-Kommunikation vollzogen hat.³¹⁷

Dabei weist Pfannenber auf zahlreiche Herausforderungen im Zusammenhang mit den Web-2.0-Instrumenten und deren Kanälen hin, darunter die Aspekte Beschleunigung, Transparenz und gezielte Desinformation sowie die Aktivierung von Zielgruppen und deren stärkere Einbindung in die Erstellung und Distribution von Veränderungsbotschaften.³¹⁸ Gerhild Deutinger hingegen warnt vor einem unüberlegten und insbesondere ungeübten Einsatz von Web-2.0-Medien: „Problematisch wird der Web 2.0-Einsatz im Change dann, wenn das gewählte Medium zuvor nicht im Medienrepertoire der Organisation verankert ist.“³¹⁹

Haltung der Veränderungskommunikation

Kommunikation ist in mehrfacher Hinsicht als Ausdrucksweise zu bezeichnen: sprachlich, in Mimik und Gestik sowie inhaltlich und letztlich auch in ihrer Haltung (im Sinne von Einstellung der Akteure).

Dabei hängen alle Kategorien und deren Ausgestaltung von den handelnden Personen ab. Ein Kommunikationsbeauftragter kann sich uninteressiert und abweisend verhalten oder aufgeschlossen und freundlich auftreten. Er kann schnell und serviceorientiert Anfragen der Presse beantworten oder nachlässig und langsam agieren. All dies in Summe macht die Haltung der Kommunikation aus. In der Fachliteratur wird in diesem Zusammenhang vom Verhalten der Change-Kommunikation gesprochen: aktive Kommunikation statt Schweigen, konkrete Ankündigungen statt allgemeine Statements, alles auf den Tisch statt Salomitaktik, Betonung der Kontinuität statt Rhetorik des Bruchs, Feedback-Schleifen statt Verkündung, Ehrlichkeit statt Beschönigung und Bedauern.³²⁰ Und Kirsten Plog spricht von Attributen, die sich der Kommunikator im Veränderungsprozess geben kann:

³¹⁵ Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 22.

³¹⁶ Vgl.: Pfannenber, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 55 ff.

³¹⁷ Vgl.: Tesch, Jan / Pfannenber, Jörg: Die Medien der Veränderungskommunikation. Neue Chancen und Risiken durch das Web 2.0; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013; S. 54.

³¹⁸ Vgl.: Ebd.: S. 54 und 55.

³¹⁹ Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 23.

³²⁰ Vgl.: Pfannenber, Jörg: Strategien der Veränderungskommunikation; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 16.

„Verlässlichkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Kompetenz, Wohlwollen, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Engagement, Offenheit, Konstruktivität, Respekt für das Urteil des Anderen, Diskussionsfähigkeit [...]“³²¹. Zudem ist Eindeutigkeit ein zentrales Gebot in der Veränderungskommunikation. Letztlich erfolgsrelevant ist Kommunikation, die informiert, erklärt, orientiert, involviert.

Neben Instrumenten, Maßnahmen und Handlungsweisen kommt Personen im Sinne von Akteuren eine zentrale Bedeutung in Veränderungsprozessen zu. Daher an dieser Stelle der Hinweis auf Personen im Change:

Personen im Change

Veränderungsprozesse sind unmittelbar mit Personen und deren Handlungen verzahnt. In vielen Fällen steht eine Person sogar für den Wandel, repräsentiert also die Veränderung. Dabei fungieren Personen als Übermittler von Botschaften und zugleich haben sie eine Vorbildfunktion. Die wiederum nimmt in der Regel zu, je weiter oben eine Person in der Hierarchie einer Organisation steht, die Rede ist auch vom Head of Change.³²²

Ein weiterer wichtiger Personenkreis in Veränderungsprozessen sind ausgesuchte Multiplikatoren, auch Change Agents genannt.³²³ Bei ihnen handelt es sich um Personen, die zum Change-Prozess positiv eingestellt sind und bei den Zielgruppen der Kommunikation über eine gute Reputation verfügen. Change Agents sind wertvolle Botschafter für die Veränderung und haben meist einen aufmerksamen Blick für das Gesamtgeschehen. Sie sind somit Sender und Empfänger gleichermaßen. Hinzu kommen sogenannte Promotoren³²⁴, die zur Unterstützung und Gestaltung von Veränderungsprozessen wichtige Beiträge leisten können. Vier Promotoren-Typen lassen sich dabei unterscheiden: Machtpromotoren, Fachpromotoren, Prozesspromotoren und Beziehungspromotoren.

Der Machtpromotor fördert einen Innovations- bzw. Veränderungsprozess auf der Grundlage seines hierarchischen Potentials.³²⁵ Der Fachpromotor hingegen verfügt über objektspezifisches Fachwissen, das er aktiv einbringt, und der Prozesspromotor stellt als dritter Typus die Verbindung zwischen dem Macht- und Fachpromotor her. Basis hierfür sind diplomatisches Geschick und Empathie.³²⁶ Der vierte Promotoren-Typ ist der Beziehungspromotor. Dabei handelt es sich um Personen, die einen Austauschprozess innerhalb von Organisationen aktiv betreiben und befördern. Die Basis dafür ist ein ausgeprägtes Netzwerk in der Organisation mit guten persönlichen Beziehungen zu wichtigen Akteuren.³²⁷

³²¹ Plog, Kirsten: Konzept Changemanagement. Leitfaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen; Münster; 2011; S. 134.

³²² Vgl.: Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Berlin; 2013; S. 111.

³²³ Vgl.: Ebd.: S. 112.

³²⁴ Anm.: Der Promotoren-Begriff kam im Rahmen der deutschsprachigen Innovationsforschung, der wissenschaftlichen Betrachtung von Innovationsprozessen in organisationalen Zusammenhängen, auf. Vgl. hierzu Richter, Andreas: Kommunikation in Veränderungsprozessen. Eine theoretisch-analytische Betrachtung und Expertenbefragung zur Rolle von Promotoren, Meinungsführern und Multiplikatoren innerhalb persönlicher unternehmensinterner Kommunikation im organisatorischen Wandel; Helios Media; Berlin; 2008; S. 61 ff.

³²⁵ Vgl.: Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell; Verlag Otto Schwartz & Co.; Göttingen; 1973; S. 17 ff.

³²⁶ Vgl.: Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1999; S. 78 ff.

³²⁷ Vgl.: Walter, Achim: Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1998; S. 116.

Zieldimension der Veränderungskommunikation

Nach dem Überblick zu grundlegenden Instrumenten, Maßnahmen gilt es im Folgenden, auf den damit verbundenen Planungsaspekt zu schauen. Ein entscheidender Schritt auf dem Weg hin zu einer strategischen Veränderungskommunikation besteht in diesem Zusammenhang in der Definition der Zieldimension von Veränderungskommunikation.

Nach Alexander Koch gilt es dabei an erster Stelle das Kommunikationsziel zu bestimmen und dann Strategie, Inhalte und schließlich Umsetzungsmaßnahmen zu definieren:³²⁸

- **Kommunikationsziele**
Festlegung strategischer und operativer Kommunikationsziele für das Veränderungsprojekt.
- **Kommunikationsstrategie**
Festlegung übergeordneter zentraler Botschaften der Kommunikation.
- **Kommunikationskonzept**
Phasen- und zielgruppenbezogene Kommunikationsinhalte.
- **Kommunikationsplan**
Detailübersicht sämtlicher Kommunikationsaktivitäten für die Zielgruppen.

³²⁸ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 152.

7. Zweites Zwischenfazit

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, dieser Leitsatz der Kommunikation von Paul Watzlawick³²⁹ zeigt sich im Kontext der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus als ebenso richtig wie wichtig, das kann an dieser Stelle und nach Sichtung der Fachliteratur zum Stadtumbau sicherlich festgehalten werden. Denn Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Maßnahmen der Kommunikation im Allgemeinen werden grundsätzlich als wichtig für den Stadtumbau beschrieben. Zudem haben die Entscheidungsträger und Kommunikatoren einer Kommune als zentraler Akteur des Stadtumbaus dem Demokratiegebot nach Artikel 20 Grundgesetz zu folgen, welcher die kommunale Selbstverwaltung zu objektiver und umfassender Pressearbeit anhält.

In diesen Kontext sind zahlreiche formelle und informelle Instrumente- und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation bekannt und erprobt, ergänzt um Aktivitäten und Umsetzungstools der Partizipation.

Vernachlässigt wird dabei jedoch, dass insbesondere der Stadtumbau eine besondere Herausforderung an die (kommunale) Kommunikation stellt. Denn der Begriff Stadtumbau ist in der öffentlichen Wahrnehmung häufig mit Assoziationen des Abrisses, der sozialen Spannung und der Bevölkerungsschrumpfung verbunden. Hinzu kommt die für die Entscheidungsträger in Kommunen häufig herausfordernde Situation des Stadtumbaus, die mit Rückbaumaßnahmen, zähen und teilweise juristischen Auseinandersetzungen mit Eigentümern und Anliegern oder komplexen Flächenkonversionen verbunden ist.

Kommunikation muss in diesen Zusammenhängen mehr als nur informieren. Sie muss einbinden, informieren, legitimieren und aktivieren sowie im Idealfall begeistern, motivieren und nachhaltig wirken. Das ist keine leichte Aufgabe und verlangt in einem ersten Schritt, den Stadtumbau als Veränderungssituation, Veränderungsaufgabe (Change) und insbesondere als Chance auf Veränderung zu begreifen und anzunehmen.

Zugleich geht es darum, die grundsätzliche Bedeutung von Kommunikation im städtischen Veränderungsprozess nicht nur anzuerkennen, sondern Kommunikation als wichtiges Element in den Stadtumbau(prozess) zu integrieren. Denn nur im Zusammenspiel von städtischem Strukturwandel und Kommunikation liegt die Chance, den Stadtumbau gemeinsam mit den relevanten Akteuren umzusetzen und dabei von ihnen inhaltlich und in der Umsetzungsunterstützung zu profitieren. Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, warum die Auseinandersetzung mit der Veränderungskommunikation im Kontext des Stadtumbaus sinnvoll erscheint.

Das sechste Kapitel der vorliegenden Arbeit zeigt hierzu auf, dass Veränderungskommunikation eine Vielzahl an Instrumenten bietet, die für die kommunale Kommunikation (insbesondere im Stadtumbau) geeignet sind. Und es zeigt, dass Veränderungsprozesse eine gewisse Abfolge haben und Veränderungskommunikation dabei ein Schlüsselement darstellt.

Darüber hinaus legt das komplexe Netzwerk mit seiner Vielzahl an Stakeholdern und Akteuren im Stadtumbau nahe, dass ein Kommunikationshandeln erforderlich ist, das sowohl flexibel als auch netzwerkorientiert ist, wie der Stadtumbau an und für sich. Dabei können Organisationsformen und Kommunikationsansätze aus der Unternehmens- und Organisationswelt als Orientierung dienen, die ja ebenfalls vor dem Hintergrund von Veränderungsprozessen oder Veränderungsnotwendigkeiten entwickelt wurden (-> 6. Kapitel).

³²⁹ Vgl.: Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; 10. Unveränderte Auflage 2000; Bern; 2000; S. 53.

Zusammengenommen gilt es im folgenden Kapitel acht zu untersuchen, was die kommunale Kommunikation und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Veränderungsmanagement und insbesondere von Veränderungskommunikation aus dem Unternehmens- und Organisationskontext adaptieren und im Kontext Stadtumbau verwenden können. Hierzu werden die genannten Handlungsfelder verschränkt und es wird ein Netzwerk der Kommunikation im Stadtumbau entwickelt, das zentrale Aspekte aus dem Veränderungsmanagement und aus der Veränderungskommunikation beinhaltet.

In Kapitel zehn dient ein exemplarisches Fallbeispiel des städtischen Strukturwandels, um das Kommunikationsnetzwerk im Rahmen eines Anwendungsszenarios zu veranschaulichen. Schließlich gilt es, allgemeine Thesen für die Adaption von Veränderungskommunikation im Kontext Stadtumbau zu formulieren.

8. Das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau

*„Es wäre schön, wenn der Stadtumbau grundsätzlich als Change-Prozess wahrgenommen würde. Change auch im Sinne von Chance – weil die Städte sich neu erfinden müssen.“³³⁰
(Henning Schwarting, Bereichsleiter Stadtumbau Hessen, Hessisches Umweltministerium)*

Diese Aussage als (weitere) Motivation verstanden, soll im folgenden Kapitel das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau entwickelt und erläutert werden, als Ansatz für die Planung und Umsetzung von kommunaler Veränderungskommunikation im Stadtumbau.

Folgende Inhalte aus der vorliegenden Arbeit werden dazu im Sinne von Bausteinen miteinander zum Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau verschränkt:

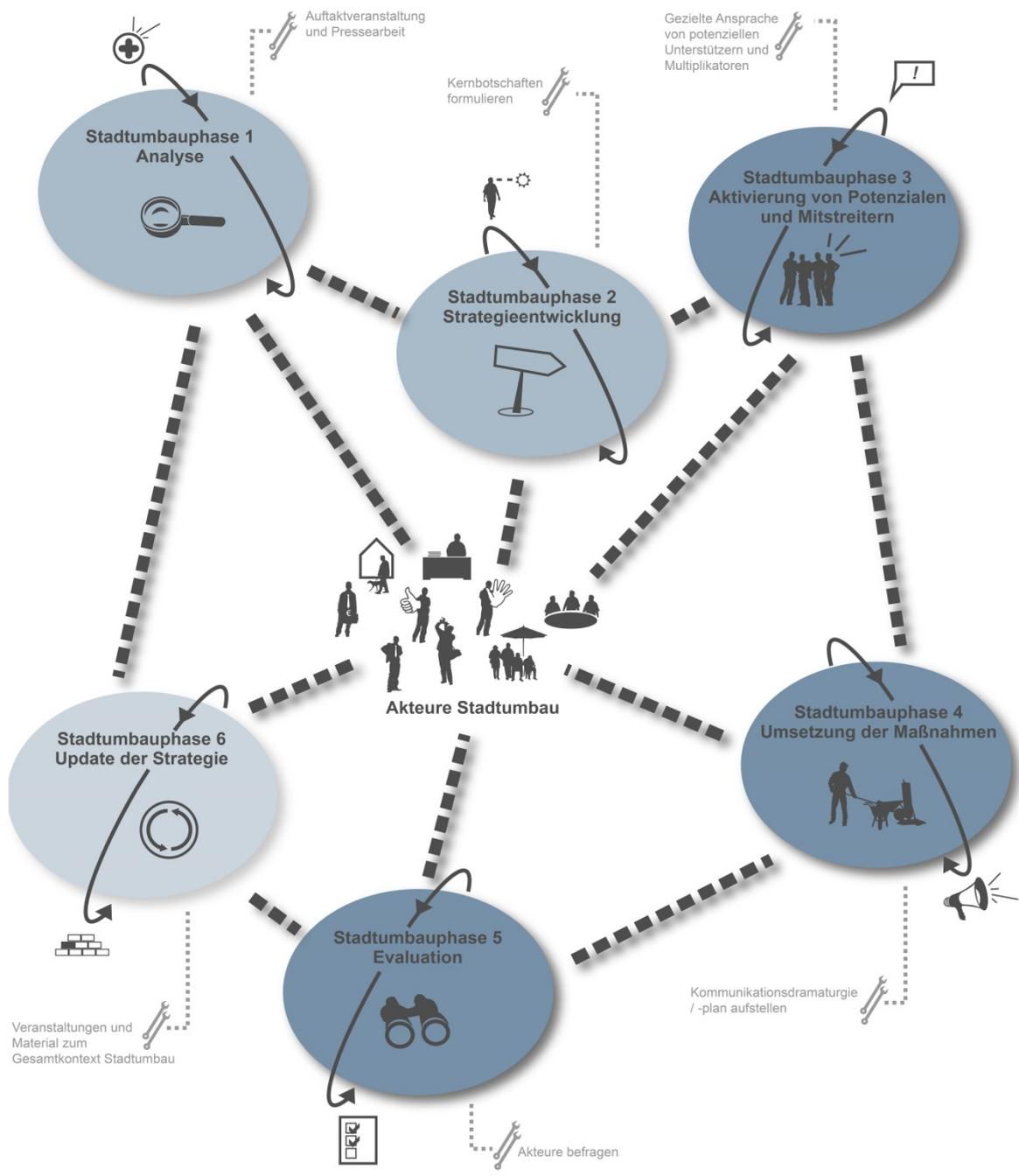
- Die Akteure des Stadtumbaus
- Die grundlegenden Phasen eines städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK) oder eine Masterplanung
- Die drei grundlegenden Phasen eines Veränderungsprozesses (nach Kurt Lewin)
- Treiber/Beschleuniger der Veränderung (nach John P. Kotter)
- Spezifische Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation

Hieraus hat der Verfasser der vorliegenden Arbeit eine Struktur entwickelt, die den Phasen des Stadtumbaus grundlegende Phasen der Veränderung zuordnet und diesen dann kommunikative Aktivitäten und explizite beschleunigende Maßnahmen der Kommunikation.

Das im Folgenden beschriebene Kommunikationsnetzwerk ist somit Ergebnis der thematischen Verknüpfung von Stadtumbauprozessen und Veränderungsprozessen im Allgemeinen, ergänzt um die Kommunikation (insbesondere Veränderungskommunikation) als Handlungsebene.

³³⁰ Experteninterview mit Henning Schwarting; siehe Anhang; S.136 ff.

Grafik 7: Das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau (eigene Darstellung; Grafikumsetzung Viola Kirchner)



Phasen der Veränderung

- Unfreeze
- Move
- Freeze
- Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation

Beschleuniger der Veränderung

- Projektpotenziale darstellen
- Kernbotschaften formulieren
- Fürsprecher gewinnen
- Meilensteine prioritär kommunizieren
- Projektfortschritt dokumentieren
- Projekt als Teil des Wandels positionieren

8.1 Bausteine des Kommunikationsnetzwerks im Stadtumbau

8.1.1 Erster Baustein: Die Zielgruppen (Akteure)

Im Zentrum des Kommunikationsnetzwerks des Stadtumbaus stehen die relevanten Akteure und sogenannten Stakeholder des Stadtumbaus. Sie zu kennen und als Dialogpartner und Zielgruppe der Kommunikation im Blick zu haben, ist entscheidende Grundvoraussetzung für den Einsatz kommunikativer Instrumente und für deren Erfolg. Es gilt daher für den ersten Baustein des Kommunikationsnetzwerks, eine Umfeld- und Zielgruppenanalyse durchzuführen.

Folgende Zielgruppen können dabei als grundlegend für die Kommunikation im Stadtumbau genannt werden:³³¹

- Anwohner, Bürger, „unmittelbar Betroffene“, Eigentümer³³²
- Medien/Presse (lokal, regional, bundesweit), Print und Online
- Behörden und beteiligte Institutionen (lokal, regional, bundesweit, europaweit)
- Unternehmen und Wirtschaftsvereinigungen (lokal, regional, bundesweit)
- Explizite Projektgegner
- Explizite Projektanhänger
- Politik (Stadt- und Regionalpolitik, Landespolitik, Bund und EU)
- Vereine, Stiftungen, Interessens- und Glaubensgemeinschaften
- Investoren (vorhandene und potentielle)

Der Zielgruppen-Baustein stellt insofern einen Fixpunkt im Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus dar, als er die Akteure beinhaltet, die Empfänger der Kommunikation zum Stadtumbau sind, jedoch zugleich auch Sender von Botschaften darstellen. Hinzu kommt, dass der Baustein Informationen darüber enthält, welche Akteure als Meinungsbildner im jeweiligen Kontext eine Relevanz haben. Damit ist er von hoher funktionaler Bedeutung für den kommunikativen und prozessualen Erfolg des Stadtumbaus.

8.1.2 Zweiter Baustein: Grundlegende Phasen des Stadtumbaus

Der zweite Baustein im Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus sind die sechs Phasen des Stadtumbauprozesses an sich. Sie sind als Ankerpunkte im Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus zu verstehen.

- Analyse der Stadtumbausituation
- Strategieentwicklung
- Aktivierung potentieller Mitstreiter und Fürsprecher
- Umsetzung der Stadtumbaumaßnahme(n)
- Erfolgskontrolle
- Fortschreibung oder Update der Strategie

³³¹ Anm.: Ergänzend zu den grundlegenden Zielgruppen im Stadtumbauprozess gilt es, fallspezifische Zielgruppen und Stakeholder zu identifizieren und zu ergänzen.

³³² Anm.: Mit den verschiedenen Eigentümer-Typen im Stadtumbau hat sich Dr. Maximilian Vollmer in seiner Dissertation „Der Dreiklang der Eigentümermobilisierung – Kommunikative Strategien zur Revitalisierung innerstädtischer Quartiere“ befasst. Verweis: Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Forschung“; Download unter: <http://www.uni-kl.de/stadtumbau/forschung/dissertationen-abgeschlossen/dr.-ing.-maximilian-vollmer.html>; abgerufen am: 14.03.2016.

Als Ankerpunkte im Kommunikationsnetzwerk sind die Phasen des Stadtumbaus relevant für den Ablauf, sozusagen für den Entwicklungsverlauf. Um sie herum spannt sich das Kommunikationsnetzwerk und sie sind zugleich die Ansatzpunkte für die Beschleuniger der Veränderungskommunikation.

8.1.3 Dritter Baustein: Beschleuniger für die Veränderungskommunikation im Stadtumbau

Der dritte Baustein im Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus sind die Beschleuniger der Kommunikation, in Anlehnung an die Treiber nach John P. Kotter. Diese Beschleuniger der Kommunikation, vom Autor dieser Arbeit auf sechs reduziert und inhaltlich der Stadtumbauthematik angepasst, lassen sich den Phasen des Stadtumbaus zuordnen und sind wesentlich für die Adaption von Veränderungskommunikation im Stadtumbau:

- Projektpotentiale darstellen
- Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren
- Fürsprecher gewinnen
- Meilensteine prioritär kommunizieren
- Projektfortschritt dokumentieren
- Projekt als Teil des Wandels positionieren

Die sechs Beschleuniger der Kommunikation funktionieren ähnlich wie Katalysatoren bei einer chemischen Reaktion. Sie entwickeln Dynamik, um den Gesamtzustand zu verändern und einen vernetzten Entwicklungsprozess zu ermöglichen. Jeder Beschleuniger hat zudem eine spezifische kommunikative Eigenschaft und Wirkung in Form eines Instruments oder einer Maßnahme, die auf die jeweilige Stadtumbauphase (Ankerpunkt) wirkt. So werden der Stadtumbauprozess und die dazugehörige Kommunikation im Sinne eines Veränderungsprozesses vorangetrieben.

8.1.4 Vierter Baustein: Drei Phasen der Veränderung

Im nächsten Schritt lassen sich die sechs Stadtumbauphasen sowie die dazugehörigen sechs Kommunikationstreiber in insgesamt drei Veränderungsphasen clustern, in Anlehnung an das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin:

- Unfreeze-Phase: Analyse der Stadtumbausituation, Strategieentwicklung, Aktivierung potentieller Mitstreiter und Fürsprecher
- Move-Phase: Umsetzung der Stadtumbaumaßnahme(n), Erfolgskontrolle
- Freeze-Phase: Fortschreibung oder Update der Strategie

Sinn und Zweck der drei Veränderungsphasen ist es, das jeweilige Stadium der Entwicklung innerhalb des Netzwerkes aufzuzeigen und eine grobe Struktur des Veränderungsprozesses einzuführen. Dies ist für die Umsetzung der Kommunikation wichtig, um den Kommunikatoren ein „übergeordnetes“ Handlungsziel an die Hand zu geben. Unfreeze = breche bestehende Strukturen auf, Move = schaffe Veränderung, Freeze = festige die Veränderung und die Bereitschaft dazu. Die drei Phasen dienen insbesondere den Kommunikatoren und Projektverantwortlichen als Orientierung, den Stadtumbauprozess für die Zielgruppen der Kommunikation adäquat zu gestalten.

8.1.5 Fünfter Baustein: Instrumente der Veränderungskommunikation für den Stadtumbau

Der letzte Baustein für das Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau sind spezifische kommunikative Instrumente und Maßnahmen, die sich als Umsetzungswerkzeuge der sechs Beschleuniger verstehen. Sie sind die operativen Handlungsvorschläge im eigentlichen Sinne, um den Veränderungsprozess aus kommunikativer Sicht zu gestalten.

Ihre Zuordnung und ihr Einsatz sind situativ abhängig und müssen flexibel entschieden werden. Es gibt jedoch eine grundsätzliche Zuordnung:

Tabelle 1: Zuordnung von kommunikativen Maßnahmen zu den Beschleunigern der Veränderung (eigene Darstellung)

Beschleuniger der Veränderung	Spezifische Kommunikationsmaßnahme
Projektpotentiale darstellen	Auftaktveranstaltung und Pressearbeit
Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren	Kernbotschaften formulieren
Fürsprecher gewinnen	Gezielte Ansprache von pot. Unterstützern und Multiplikatoren
Meilensteine prioritär kommunizieren	Kommunikationsdramaturgie aufstellen
Projektfortschritt dokumentieren	Stakeholder befragen
Projekt als Teil des Wandels positionieren	Veranstaltung und Mat. zu Kontext Stadtumbau

Die Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation sind die eigentlichen „Werkzeuge“ im Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus. Sie dienen der praktischen Umsetzung von Kommunikation und sind die maßgeblichen Vehikel für die sechs Kommunikationstreiber im Stadtumbau. Ergänzend zu den aufgeführten Instrumenten gibt es weitere Maßnahmen der Veränderungskommunikation, die ebenfalls zur Anwendung kommen können.³³³

Grundsätzlich gilt, dass der Einsatz der genannten Werkzeuge einer kommunikativen Gesamtstrategie folgen sollte, die von einer institutionellen Stelle koordiniert werden sollte. Hiervon handelt der nächste Abschnitt der vorliegenden Arbeit.

8.2 Strategie und Architektur der Veränderungskommunikation

Der strategische Leitgedanke lautet: Kommunikation ist immer das Vehikel der Stadtumbauidee, immer unterstützend und begleitend, nie vorgehend.

In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, wer im Rahmen der Veränderungskommunikation welche Aufgabe übernimmt und welche Personen die Ziele und Botschaften der Kommunikation formulieren. In der Fachliteratur ist dazu von der Kommunikationsarchitektur die Rede: „Die Kommunikationsarchitektur beschreibt, wer im Rahmen der Change-Kommunikation welche Aufgabe übernimmt und wie sich die Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Aufgabenstellung des Change-Projektes gestaltet.“³³⁴

Im Unternehmens- und Organisationskontext ist hierzu ein Projektteam für die Kommunikation vorgesehen, das mit den anderen relevanten Abteilungen der Organisation verzahnt ist, im Sinne einer Querschnittsfunktion.³³⁵ Mit Blick auf den kommunal gemanagten Stadtumbau und dessen Kommunikationsnetzwerk gilt es ebenfalls, den Teamgedanken zu verankern. Denn erstens sind meist mehrere Ämter und Fachabteilungen (und auch politisch Parteien) in den Stadtumbau eingebunden und somit mehrere Kommunikatoren und Multiplikatoren. Zweitens verlangt die Ressourcensituation kommunaler Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen erfahrungsgemäß eine Verteilung der Aufgaben.

³³³ Anm.: Siehe hierzu die Übersicht „Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation“ im Anhang dieser Arbeit; S.128.

³³⁴ Deekeling, Egbert / Arndt, Susanne / Barghop, Dirk: Change-Kommunikation; Helios Media; Berlin; 2013; S. 70. (Im Folgenden: Deekeling, Egbert / Arndt, Susanne / Barghop, Dirk: Change-Kommunikation; Berlin; 2013).

³³⁵ Vgl.: Ebd.: S. 70-71.

Eine im Netzwerk organisierte Kommunikation ist daher auch mit Effekten der Kosten- und Zeiteffizienz verbunden, bei gleichzeitiger Herausforderung verschiedener Kommunikatoren.

Dabei ist es gut vorstellbar, dass die Kommunikatoren einzelner Ämter und kommunaler Behörden (zuständig für Baumanagement, Stadtplanung, Umwelt, Wirtschaft, Verkehr sowie Soziales) in einer Arbeitsgruppe organisiert sind, die sich regelmäßig trifft und aktuelle Kommunalprojekte aus kommunikativer Sicht bespricht. Die Leitung dieser Arbeitsgruppe sollte dem Amt oder Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zugeteilt sein, da dieses die grundsätzliche Kommunikationslinie einer Kommune definiert und organisatorisch meist eng an das Stadtoberhaupt angebunden ist. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe könnten dann mit einer abgestimmten Kommunikationslinie bzw. Kommunikationsbotschaften auf ihre jeweiligen Zielgruppen zugehen und somit im Ergebnis gemeinsam ein großes Netzwerk bespielen. Dass Bürgerstimmen integriert werden, ist ebenso denkbar, dies könnte über Vertreter von Bürgerinitiativen realisiert werden oder über ein Online-Tool, das Anregungen und Anliegen aus der Bürgerschaft sammelt und der Arbeitsgruppe zuspielt.

Ein vergleichbares System einer kommunalen, interdisziplinären Arbeitsgruppe funktioniert bspw. in Bremerhaven. Hier hat das Stadtplanungsamt eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit Schrottimmobilen befasst und diese im Einzelfallverfahren analysiert, sich berät und anschließend gemeinsame Maßnahmen umsetzt. Die Erfolge dieser Arbeitsgruppe und ihres interdisziplinären Netzwerkansatzes haben es mittlerweile zu bundesweiter Bekanntheit in der Stadtentwicklungs- und Stadtumbauszene und darüber hinaus gebracht.³³⁶

Mit Blick auf die Kommunikationsplanung kann zwar gesagt werden, dass diese im Unternehmenskontext deutlich linearer gestaltet werden kann als in einem kommunalen Stadtumbauprozess,³³⁷ denn im Unternehmen kommt der Kommunikationsplanung das überwiegend „geschlossene“ System einer Unternehmensstruktur zugute. Doch das schließt eine im Netzwerk der Ämter und Behörden abgestimmte kommunale Kommunikation nicht aus, auch wenn die Organisation und Abstimmung einer gemeinsamen Linie allein durch das Vorhandensein der politischen Akteure und Gremien deutlich herausfordernder ist. Das in diesem Kapitel beschriebene Kommunikationsnetzwerk greift diesen Gedanken auf und versucht mit seiner dynamischen und eher flexiblen Struktur der Akteursvielfalt gerecht zu werden.

Wie könnte nun die Anwendung des Kommunikationsnetzwerks in der kommunalen Kommunikation erfolgen, welche Handlungsschritte sind konkret denkbar und sinnvoll? Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich das folgende Kapitel.

³³⁶ Vgl.: Präsentation von Norbert Friedrich „Anwendung von Strategien: Schrottimmobilen. Ein Werkstattbericht aus Bremerhaven“; Informationskreis für Raumplanung e.V.: Tagung in Schwerte 2013; Quelle: Friedrich, Norbert: Präsentation „Anwendung von Strategien: Schrottimmobilen. Ein Werkstattbericht aus Bremerhaven“; Informationskreis für Raumplanung e.V.: Tagung in Schwerte 2013; Download unter: http://www.ifr-ev.de/fileadmin/pdf/DIALOGforum/DIALOGforum_2013/df1-13_Norbert-Friedrich_Bremerhavent.pdf; abgerufen am: 30.03.2016.

³³⁷ Vgl.: Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Marburg; 2004; S. 152.

8.3 Anwendung des Kommunikationsnetzwerks und der Kommunikationsstrategie des Stadtumbaus

Entsprechend der Ausgangsthese der vorliegenden Arbeit, dass Stadtumbauprozesse von Beginn an kommunikativ begleitet werden müssen, gilt es, das Kommunikationsnetzwerk des Stadtumbaus frühestmöglich aufzusetzen, also mit den ersten Schritten eines ISEK oder einer vergleichbaren Planung des Stadtumbaus.

Dies bedeutet konkret eine tatsächliche Skizzierung des hier vorgestellten Kommunikationsnetzwerks durch die Projektleitung, im Sinne einer ebenfalls strategischen Planung. Nur auf diesem Wege erscheint es realistisch, die Kommunikation als zentrales Element von Beginn an dem Stadtumbauprozess an die Seite zu stellen. Dabei liegt ein erster entscheidender Schritt darin, ein Kernteam zu benennen, das für die kommunale Kommunikation zum Stadtumbau federführend verantwortlich ist und koordinierend in das Netzwerk der Akteure hineinwirkt. Diese Frage gilt es im Interesse des Projekterfolgs frühzeitig zu klären und das Kernteam zu legitimieren. Danach kann die eigentliche Kommunikationsarbeit für den Stadtumbauprozess starten:

8.3.1 Akteure des Stadtumbaus als Ausgangspunkt

Stadtumbau dient keinem Selbstzweck, sondern wird zum Wohle der Menschen an einem Standort umgesetzt. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, welche Menschen vor Ort leben und welche Akteursgruppen es zu berücksichtigen und einzubinden gilt. Diese Prüfung gilt es seitens der Kommunikationsverantwortlichen durchzuführen, um bei der Planung späterer Kommunikationsmaßnahmen stets die Zielgruppen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie potentielle Partizipationsbeteiligte vor Augen zu haben. Bereits im Zusammenspiel mit der Analyse des Status quo vor Ort gilt es aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen, die relevanten Zielgruppen für das Stadtumbauprojekt zu identifizieren und als Ausgangspunkt der weiteren Kommunikation zu betrachten.

Handlungsempfehlung: Zur Identifikation der Akteure ist es ratsam, mit groben Akteursclustern zu beginnen und diese dann immer feiner zu gliedern. Beispielsweise: Akteurscluster „Industrie und Wirtschaft“. Dahinter stehen einzelne Unternehmen, politische Ämter sowie Wirtschaftsvereinigungen, Unternehmerverbände, IHKs, Wirtschaftsförderungen, Stiftungen, Berufsstände usw. Sie alle gilt es „auf dem Schirm“ zu haben und in die Übersicht der Zielgruppen für die Kommunikation aufzunehmen. Ein anderes Beispiel einer Akteursgruppe sind die Bürgerinnen und Bürger einer Stadt, die sich wiederum in Anwohner einer Stadtumbaumaßnahme, organisierte Gruppen und Vereine usw. untergliedern lassen.

Die identifizierten Akteure für einen Partizipationsprozess zu gewinnen, ist anschließend eine weitere Herausforderung, denn dezidierte Meinungen bedeuten nicht automatisch engagiertes Handeln und Mitmachen. Dabei liegt ein wesentlicher Schwachpunkt der Motivierung von Akteuren für Beteiligungsprozesse in der Vermittlung dessen, was Partizipation leisten kann. Denn Partizipation wird, so muss man annehmen, häufig als notwendige oder politisch geforderte Maßnahme betrachtet, deren tatsächliche Mehrwerte gar nicht gesehen werden. Diese Haltung vermittelt sich dann gegenüber den relevanten Akteursgruppen und führt zu einem eher mangelnden Interesse an Partizipationsprozessen; ein Kreislauf von Desinteresse.

Dem kann sicherlich am nachhaltigsten mit klar formulierten Nutzen von Partizipation begegnet werden – Nutzen für Organisatoren und Beteiligte. Bei den Herausgebern und Autoren Bischoff, Selle und Sinning steht dazu geschrieben: „Für die Mitwirkung an Planungsprozessen gilt, was für viele Kommunikationsangebote festzustellen ist. Sie wurden nicht eingeführt, weil man sich einen Luxus leisten wollte, sondern weil diese Öffnung der Verfahren geboten oder notwendig war.“³³⁸

³³⁸ Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 21.

Konkret benannt von den Autoren werden.³³⁹

- Rechtsgründe (Verfahrensrechtsschutz, Abwägung, Rechtsvorschrift)
- Nutzen der Partizipation für die Planung (Beteiligung schafft Information, Frühwarnsystem für kritische Planungsaspekte, Konfliktvermeidung, beschleunigte Abstimmung, Aktivierung und Mobilisierung von Mitstreitern, Identifikation der Beteiligten mit der Planung)
- Politische Funktionen (Legitimation durch Einbindung unterschiedlicher Akteure, Konsens herstellen durch Dialog und Diskussion, demokratischer Aspekt durch Einbindung der Bürgerinnen und Bürger, Selbstverantwortung und Entlastung durch die Bürger durch deren Engagement und Mitmachen)
- Nutzen für die Gesellschaft (Beteiligungsprozesse als Lern- und Erfahrungssituationen für das Zusammenleben und Mitgestalten des eigenen Lebensraums)

8.3.2 Analyse des Stadtumbaus: Potentiale darstellen

Es ist entscheidend, den Kern der Stadtumbausituation zu erfassen und seine Herausforderungen und insbesondere seine Chancen zu formulieren. Diese Aspekte sind die Grundlage für eine Veränderungsstory und für die späteren Kernbotschaften der Kommunikation.

Handlungsempfehlung: Es erscheint ratsam, die vor Ort identifizierten Themen des Stadtumbaus zu sammeln und in ihrer Relevanz den zuvor ermittelten Zielgruppen zuzuordnen. Denn nicht jede Akteursgruppe wird zu allen Einzelthemen aus dem Stadtumbau Anknüpfungspunkte finden. Je passgenauer die Themenzuordnung erfolgt, desto größer ist die Chance auf Zuspruch und Engagement der jeweiligen Akteure. Dann kann die Ansprache der Akteursgruppen erfolgen. Dazu sollten wiederum zielgruppenspezifische Instrumente und Maßnahmen zum Einsatz kommen, denn Eigentümer einer Immobilie im Stadtumbau sind anders anzusprechen als beispielsweise die Abgeordneten im Stadtparlament. Für die Ansprache aller Zielgruppen gilt: Potentiale des Stadtumbaus darstellen und das Thema auf die Agenda setzen. Hierzu ist es entscheidend, eine zentrale informative Auftaktveranstaltung sowie begleitende Pressearbeit umzusetzen.

8.3.3 Strategieentwicklung: Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren

Der Erfolg von Stadtumbauprojekten hängt maßgeblich davon ab, ob es ein grundsätzliches Leitbild und somit eine inhaltliche Orientierung für das Projekt gibt. Ein solches Leitbild dient dem gemeinsamen Verständnis aller Akteure und ist Richtschnur für die Aktivitäten der Kommunikation. Zudem lassen sich aus dem Leitbild heraus Meilensteine definieren, für den Projektverlauf und die Projektkommunikation.

Handlungsempfehlung: Es ist ratsam, das Leitbild des Stadtumbauprojektes und die damit verbundenen Meilensteine in kompakter Form schriftlich festzuhalten. Damit entsteht eine Art Fahrplan für die Projektkommunikation. Dabei ist von zentraler Bedeutung, Kernbotschaften der Kommunikation aus dem Leitbild abzuleiten und allen Beteiligten im Kernteam des Projekts zur Verfügung zu stellen.

³³⁹ Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmund; 2005; S. 21-24.

8.3.4 Aktivierung von Potentialen: Fürsprecher gewinnen

Das Leitbild des Stadtumbaus mit Leben zu erfüllen und die Umsetzung vorzubereiten, kann nur gelingen, wenn Potentiale und Mitstreiter für die Sache aktiviert werden. Zudem können Stadtumbauprozesse nur gewinnen, wenn sich im Netzwerk der Akteure und Kommunikatoren ein Mix aus Kompetenzen, Know-how und Wissen verknüpft; beispielsweise durch besondere Ortskenntnisse, Wissen der Historie oder individuelle Expertise. Dies kann wiederum andere Akteure animieren, sich den Aktivitäten des Stadtumbaus anzuschließen. Fürsprecher, Projekt-Botschafter und Multiplikatoren sind hierfür von zentraler Bedeutung, sie sind die „Knotenpunkte im Netzwerk der Kommunikation“.

Handlungsempfehlung: Potentiale zu heben, die in formellen Partizipationsprozessen nicht berücksichtigt werden, darum geht es. Hierzu sind die gezielte Ansprache und vertiefende Gespräche mit den Akteuren vor Ort wichtig, um von ihren Qualifikationen und ihrem Wissen zu erfahren oder Empfehlungen bezüglich anderer Quellen und Wissensträgern zu erhalten. Die Form der Ansprache kann dabei durchaus unterschiedlich sein: Klassische persönliche Anschreiben, personalisierte E-Mails oder Einzelgespräche mit bedeutsamen potentiellen Mitstreitern sind gleichermaßen denkbar. Wichtig ist eine zielgruppenorientierte und möglichst persönliche Ansprache der identifizierten Personen.

8.3.5 Umsetzung der Maßnahmen: Meilensteine kommunizieren

Aus Sicht der Kommunikation gilt es, über die Umsetzung von Maßnahmen des Stadtumbaus nicht nur zu informieren, sondern sie durch gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen und zu befördern. Es gilt, mögliche Widerstände mittels Kommunikation (bspw. Einzelgespräche/Diskussionsrunden) zu überwinden und ein Vorankommen zu fördern. Kommunikation vermittelt auf diesem Wege sozusagen Tatsachen, denn sie informiert über das Geschehen im Stadtumbau. Hierbei ist es wichtig, Meilensteine im Stadtumbauprozess für die Kommunikation zu identifizieren, die den Projektfortschritt zeigen und Motivation zum Weitermachen bedeuten.

Handlungsempfehlung: Die Kapazitäten der kommunalen Kommunikatoren reichen selten aus, um jeden kleinen Baustein im Stadtumbauprozess zu vermarkten und für die Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen. Wichtig ist, die Meilensteine adäquat kommunikativ zu begleiten und daraus eine Dramaturgie der kommunalen Kommunikation zu erstellen. Diese Priorisierung von Kommunikation beinhaltet die Chance auf eine stärkere Aussagekraft der Öffentlichkeitsarbeit und damit auch auf eine bessere Wahrnehmung. Denn eine zu kleinteilige und „banale“ Kommunikation des Stadtumbaus wird die Zielgruppen schnell ermüden.

8.3.6 Evaluation: Projektfortschritt dokumentieren

Stadtumbauprozesse bestehen aus einer Vielzahl an Maßnahmen und Teilabschnitten. Um im Entwicklungsprozess und danach einen Überblick zu erhalten und zu behalten, sind Evaluationsmaßnahmen wichtig. Auch hierbei gilt: Nicht jede Statistik bietet wirklichen Mehrwert und Daten alleine sind kein Gewinn. Entscheidend ist, die Meilensteine und außergewöhnliche/besondere Situationen im Stadtumbauprozess zu erfassen und zu analysieren. So lässt sich der Projektfortschritt eindrucksvoller und aussagekräftiger erfassen.

Handlungsempfehlung: Es gilt, die Evaluation als Teil der Kommunikation zu betrachten und nicht als lästiges Datenerhebungsverfahren. Für die Öffentlichkeitsarbeit zählen vielmehr qualitative Ergebnisse denn Quantifizierung.³⁴⁰ Vor diesem Hintergrund kommt der gezielten Befragung der Akteure des Stadtumbauprozesses eine erhebliche Bedeutung zu.

³⁴⁰ Vgl.: Experteninterview mit Henning Schwarting; siehe Anhang; S.136.

Sie sind es, die einen Bezug zum Stadtumbauprozess haben und die sich als Engagierte und Involvierte äußern sollten. Die Form der Befragung kann dabei verschieden sein: Denkbar sind Online-Umfragen, schriftliche Fragebögen oder Gesprächs- bzw. Interviewtermine.

8.3.7 Update der Strategie: Projekt als Teil des Wandels positionieren

Je nach Entwicklungsverlauf oder den Ergebnissen der Evaluation des Stadtumbauprozesses kann auf dem eingeschlagenen Weg weitergemacht werden oder es ist ein Update der Projektstrategie notwendig. Aus Sicht der Kommunikation ist es in dieser Phase entscheidend, das Stadtbauprojekt als Teil des (städtischen) Wandels zu positionieren, der über die Einzelmaßnahme hinausgeht. Man kann es so fassen: Es gilt, das Bewusstsein und die Bereitschaft für Veränderung und Wandel nachhaltig zu etablieren und Stadtumbau als Chancenthema zu kommunizieren.

Handlungsempfehlung: Veränderungen prägen die Natur und den Menschen, sie sind so betrachtet ein natürliches Ereignis. Mit Blick auf die Kommunikation im Stadtumbau ist es daher entscheidend, nicht in den Kategorien „gelungen“ vs. „misslungen“ zu kommunizieren, sondern den Stadtumbau als eine Dimension des Wandels zu thematisieren. Eine oder mehrere Veranstaltungen zum Thema „Stadtumbau bedeutet Wandel gestalten“ sowie begleitendes Informationsmaterial eignen sich hierbei, um Hintergrundinformationen zu geben und beispielsweise Erfahrungen Dritter zu diskutieren. Begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit dient als „Lautsprecher“.

Insgesamt wäre es wünschenswert, dass kommunale Kommunikation bzw. deren Akteure sich vom Ansatz des beschriebenen Kommunikationsnetzwerks inspirieren lassen. Doch klar ist auch, dass der Wandel in Richtung einer veränderten kommunalen Kommunikation ein evolutionärer Prozess ist und kein revolutionärer.

Denn Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklung und Stadtumbau steht häufig vor der Herausforderung, im ersten Schritt interne Veränderungsprozesse durchlaufen zu müssen, bevor sich die Gestaltung der externen Kommunikation ändern kann.

Im Folgenden sind dazu einige Problematiken aufgeführt, die in der Fachliteratur zu Kommunikation und Partizipation in Stadtentwicklung und Stadtumbau diskutiert werden.

8.4 Problematiken und denkbare Lösungsansätze der Kommunikation im Stadtumbauprozess

Kommunikation ja, aber nicht zu diesem Zeitpunkt. Verkürzt gesagt beschreibt dies die häufige Entscheidung von Projektverantwortlichen und kommunalen Kommunikatoren, Kommunikation erst zu einem späteren Zeitpunkt zu starten. Von Partizipation ganz zu schweigen. Nach Klaus Selle liegt der Grund hierfür in einer Situation, die von den Entscheidern als sensibel eingestuft wird und somit nicht Gegenstand der öffentlichen Diskussion werden soll.³⁴¹ Darüber hinaus führt Selle gewohnte Wege der Kommunikation in der Kommunalpolitik auf, die unter den Beteiligten als erprobt gelten und daher immer wieder eingeschlagen werden.³⁴²

Ein weiteres Problem und Hemmnis der Kommunikation im Stadtumbau ist das Machtverständnis vieler kommunaler Akteure, die sich als Wissensträger und Entscheider sehen und diese Rolle des „Vorsprungs“ nicht abgeben wollen. Hinzu kommt ein, wie Selle es darstellt, häufiges

³⁴¹ Vgl.: Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 438.

³⁴² Vgl.: Ebd.: S. 438.

Selbstverständnis der Verwaltung, für die Institution zu arbeiten und nicht für die Öffentlichkeit.³⁴³

Kommunikation scheitert jedoch auch an Überforderung, denn der Umgang mit Medien der Kommunikation und der Dialog mit relevanten Zielgruppen sind für viele kommunale Akteure weder geübt noch Teil des beruflichen Selbstverständnisses.³⁴⁴

Aus eigener Berufs- und Projekterfahrung heraus sei ergänzt, dass ein häufiges Problem zudem in der kommunikativen Darstellung von Inhalten der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus liegt. Denn viele kommunale Akteure entkoppeln die kommunikative Darstellung eines Projekts nicht von der fachlichen Projektbeschreibung. Damit wird eine erste Hürde für den Dialog und die verständliche Öffentlichkeitsarbeit aufgezogen. Denn in der Umsetzung von Stadtumbau-Kommunikation zeigt sich immer wieder, dass selbst Basisbegriffe der Planung, wie etwa Bebauungsplan oder Flächennutzungsplan, vielen Bürgerinnen und Bürgern nicht bekannt sind. Auch die Medien vermeiden es in der Regel, hierzu den Kontext bzw. eine Erläuterung zu geben.

Ein entscheidendes Hindernis ist auch die Erlebbarkeit von Stadtentwicklung und Stadtumbau, wenn das Projekt noch nicht sichtbar oder nur eingeschränkt sichtbar ist. Denn erfolgreiche Kommunikation im genannten Kontext hängt stark davon ab, wie sich die Inhalte der Kommunikation in der Realität abbilden und veranschaulichen lassen.³⁴⁵

Betrachtet man mögliche Lösungsansätze, so sind folgende denkbar:

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll und wertvoll, kommunale Akteure in einen gezielten Perspektivwechsel zu führen, sprich sie aus ihrer Rolle „zu entführen“ und sie in die Rolle der Bürgerinnen und Bürger oder spezifischer Interessengruppen zu bringen – im Sinne einer Simulation bzw. eines Rollenspiels. Dabei ist der Effekt der Erkenntnis sicherlich höher, wenn der Perspektivwechsel zu einem für die kommunalen Akteure fremden Thema stattfindet. Es geht letztlich um das Wecken von Verständnis für die Rolle des anderen.

Was das Selbstverständnis aus beruflicher Expertise und Aufgabe heraus betrifft, so kann letztlich nur bereits in der Ausbildung von Planern und Verwaltungsangestellten auf die immer wichtiger werdende Bedeutung von Kommunikation hingewiesen werden. Damit einher geht eine notwendige Schulung und Vermittlung von Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit. Es geht um (Basis-)Kenntnis.

Ein weiterer Lösungsansatz für mehr Verständlichkeit, für mehr Attraktivität und funktionierende Kommunikation liegt in der Darstellung von Planungszusammenhängen. Wenn Fachleute für Fachleute schreiben oder grafisch darstellen, dann ist das Ergebnis in aller Regel ein fachlich geprägtes. Sinnvoll ist daher eine „Übersetzung“ von fachlichen Inhalten durch externe Expertise, beispielsweise Kommunikationsberater, Grafiker oder Informationsgrafiker.

Kommunikation sollte sich dabei nicht auf eine schicke Visualisierung eines Endzustands beschränken, sondern den Entwicklungsprozess und seine Meilensteine insgesamt darstellen und vermitteln. Das ist glaubwürdiger, nachvollziehbarer und somit auch seitens der Zielgruppen leichter weiterzuerzählen – im Sinne der Multiplikatorenfunktion.

³⁴³ Vgl.: Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmund; 2005; S. 439.

³⁴⁴ Vgl.: Ebd.: S. 439 ff.

³⁴⁵ Anm.: Dr. Thomas Fischer hat dazu geforscht und sich in seiner Dissertation an der TU Kaiserslautern „Stadtumbau und Kultur – Neue Zugänge zur Vermittlung von städtischen Umbauprozessen“ mit möglichen Aktionsfeldern und Anwendungsprinzipien beschäftigt. Verweis: Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Forschung“; Download unter: <http://www.uni-kl.de/stadtumbau/forschung/dissertationen-abgeschlossen/thomas-fischer.html>; abgerufen am: 14.03.2016.

9. Blick in die Praxis – Offenbach am Main

Nachdem die Themenfelder Stadtumbau und Veränderungskommunikation im achten Kapitel zum Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau verschränkt und die Funktionen der einzelnen Netzwerkbausteine erläutert wurden, soll im folgenden Kapitel der Arbeit der Blick in die Praxis erfolgen.

Ziel des Kapitels ist es, die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Stadtumbau beispielhaft darzustellen, um anschließend Anknüpfungspunkte für das in dieser Arbeit entwickelte Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau zu identifizieren und darzustellen. Dabei versteht sich das Kapitel ausdrücklich *nicht* als Blaupause für die kommunale Kommunikation im Stadtumbau, sondern soll Veranschaulichung und Anregung bieten, wie Veränderungskommunikation im Stadtumbau genutzt werden kann. Zudem sollen Praxisthesen am Ende des Kapitels die zentralen Aussagen zusammenfassen.

9.1 Offenbach am Main: Das Praxisbeispiel im Überblick

Offenbach ist ein komplexer Standort, der trotz seiner grundsätzlich attraktiven Lage im Rhein-Main-Gebiet mit wirtschaftlichem Niedergang, einem überdurchschnittlich hohen Migrantenteil (siehe folgender Abschnitt) sowie spürbarem Handlungsdruck im Stadtumbau konfrontiert ist.

Zu all diesen Aspekten haben zwei Studierende der Technischen Hochschule Kaiserslautern recherchiert und im Rahmen einer Seminararbeit ihre Ergebnisse zusammengestellt.³⁴⁶ Diese sollen im Folgenden dargestellt werden, ergänzt um eigene Recherchen sowie Ergebnisse aus vier Experteninterviews, die der Verfasser der vorliegenden Arbeit führte.

9.1.1 Offenbach am Main: Kurzportrait

Offenbach liegt am Fluss Main. Dieser verläuft nördlich der Stadt in ost-westlicher Richtung und bildet so eine natürliche Grenze zur Bankenmetropole Frankfurt am Main. Offenbach wird im regionalen Volksmund häufig als „kleine Schwester Frankfurts“ bezeichnet, wobei alteingesessene Frankfurter eine Verwandtschaft mit Offenbach strikt abstreiten... Vielmehr gibt es zwischen den beiden Städten eine Art unterschwellige Hass-Liebe, die für Außenstehende nur schwer begreiflich ist.

9.1.2 Bevölkerungsstruktur

In ihrer Recherche zu Offenbach schreiben Isabel Hartmann und Patrizia Oleksa ausführlich zu den Eckdaten und Rahmenbedingungen Offenbachs, sie berichten von 128.974 Einwohnern zum Stichtag des 31.12.2014 und von der Funktion der Stadt als hessisches Oberzentrum (im Landkreis mit gleichem Namen) mit Versorgungsfunktion für rund eine halbe Million Einwohner. Bezeichnend für die Stadt sei zudem ein hoher Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund, Ende 2014 lag dieser bei 58,4 Prozent. Der Anteil ausländischer Mitbürger in Offenbach lag zu diesem Zeitpunkt bei 35,2 Prozent und die Arbeitslosenquote lag zum 31.12.2014 in Bezug auf alle zivilen Erwerbspersonen bei 10,8 Prozent.

³⁴⁶ Anm.: Im Rahmen eines Blockseminars zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik“ (WS 2014/2015) im Fachbereich Raum- und Umweltplanung, Studiengang Stadt- und Regionalentwicklung der Technischen Universität Kaiserslautern, wurden von Studierenden Praxisbeispiele zur kommunalen Kommunikation im Stadtumbau untersucht. Lehrauftrag an Frank Brückner.

Zu diesem Zeitpunkt waren am Arbeitsort 45.249 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt; am Wohnort waren es 43.941 Beschäftigte.³⁴⁷

9.1.3 Wirtschaftliche Daten

Mit Blick auf die wirtschaftlichen Daten Offenbachs schreiben Hartmann und Oleksa, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Offenbachs bei ca. 3,9 Mrd. Euro liege. Die Bruttowertschöpfung (BWS) betrage fast 3,5 Mrd. Euro. Schlüssele man die BWS nach den jeweiligen Wirtschaftsbereichen auf, werde deutlich, dass mit über 1,3 Mrd. Euro der Großteil bei Finanz-, Versicherungs- und Unternehmensdienstleistern sowie im Grundstücks- und Wohnungswesen erwirtschaftet wird. Die Autorinnen schreiben weiter, dass fast 900 Mio. Euro des BWS auf den Bereich der öffentlichen und sonstigen Dienstleister entfallen, gemeinsam mit dem Erziehungs- und Gesundheitswesen. Auf dem dritten Rang befinden sich mit 633 Mio. Euro die Handels-, Verkehrs-, Tourismus-, Informations- und Kommunikationsbranche.³⁴⁸

9.1.4 Stadtregierung und Institutionen mit Stadtumbaurelevanz

„Seit 2006 ist Horst Schneider als Oberbürgermeister Offenbachs im Amt. Fünf Jahre später wurde der SPD-Politiker in diesem Amt bestätigt. Der Bürgermeister wird von Bündnis 90/Die Grünen in der Person von Peter Schneider gestellt, der dieses Amt seit September 2012 innehat.“³⁴⁹

Im Stadtparlament dominiert hingegen die CDU, sie hält 22 Sitze und ist damit stärkste Fraktion, gefolgt von SPD (19 Sitze) und Bündnis 90/Die Grünen (16 Sitze) sowie weiteren sechs Fraktionen mit vier bis einem Sitz.³⁵⁰

Mit Blick auf die Stadtumbauthematik spielen neben den politischen Parteien weitere Akteure eine tragende Rolle im Stadtleben Offenbachs: Dazu zählen das Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement, die Stadtwerke Offenbach Holding sowie lokale Agenda-21-Gruppen.³⁵¹

Wichtiger Akteur ist zudem die Hochschule für Gestaltung (HfG) in Offenbach, die als bundesweit renommierte Hochschule für Grafik- und Industriedesign Dozenten und Studierende nach Offenbach zieht und sich im Rahmen zahlreicher Initiativen und Projekte in Stadtgesellschaft und Stadtumbau einbringt. HfG-Professor Kai Vöckler dazu im Experteninterview:

„Was die Stadtentwicklung betrifft, kann die HfG als Institution und mit ihren Studierenden in erster Linie einen qualitativen Beitrag leisten. Sprich: Die HfG ist Akteur im Masterplanprozess der Stadt Offenbach und spielt auch im Projekt Hafen Offenbach insofern eine Rolle, als dort z. B. Projekte von Studierenden für Zwischennutzungen sorgen. Das sorgt für Aufmerksamkeit für den Standort und die Pläne für den Neubau der HfG im Hafen tragen ebenfalls zur Adressbildung bei.“

Die HfG hat darüber hinaus einen deutlichen Anteil daran, dass Offenbach als interessanter Standort im Gespräch ist und dass es mittlerweile viele positive Assoziationen mit der Stadt gibt. Das hängt insbesondere damit zusammen, dass die HfG sich immer aktiv ins Stadtleben eingebracht hat und sich selbstbewusst und deutlich zu Offenbach bekennt.

³⁴⁷ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 3 ff.

³⁴⁸ Vgl.: Ebd.: S. 3.

³⁴⁹ Ebd.: S. 3.

³⁵⁰ Vgl.: Ebd.: S. 4.

³⁵¹ Vgl.: Ebd.: S. 4.

Was noch fehlt, ist eine tatsächliche Vermischung des Stadtbildes mit der Welt der Kreativität und der Studierenden. Sprich: Es fehlt an Läden, Kaffees, Bars und Szene-Orten, die den Einfluss und die Lebensweise der Studierenden sichtbar/lebendig machen. Dafür reicht die Anzahl der Studierenden der HfG derzeit nicht aus.³⁵²

9.1.5 Zentrale Herausforderungen

Offenbach ist eine ambivalente Stadt. Das Stadtbild ist von zahlreichen städtebaulichen Brüchen geprägt. Neben 1-Euro-Läden, Spielotheken und einfacher Gastronomie finden sich in Offenbach zugleich homogene Stadtviertel mit charmantem Gebäudebestand aus der Gründerzeit, ein über die Stadt hinaus bekannter Wochenmarkt, etablierter Einzelhandel und ein breites Spektrum an Fachärzten.

Zentral für die Situation Offenbachs und seine zukünftige Entwicklung sind die Finanzen der Stadt: Offenbachs Kassen sind leer. Professor Kai Vöckler von der HfG dazu: „Offenbach liegt zwar im grundsätzlich wirtschaftlich gut gestellten Rhein-Main-Gebiet, doch faktisch ist Offenbach mit Blick auf das Wirtschaftswachstum das Schlusslicht in Hessen. Es fehlt an Einnahmen aus der Gewerbesteuer und an gewerblichen Neuansiedlungen – das hat eine Studie der Industrie- und Handelskammer Offenbach (IHK OF) aus dem Jahr 2012 herausgearbeitet. Hinzu kommt, auch das zeigt die IHK-Studie, dass Offenbach eine anhaltend hohe Arbeitslosenquote hat: 10,6 Prozent aller zivilen Erwerbspersonen, zum Zeitpunkt der Studie im Januar 2012.“³⁵³ Eine zweite wichtige Herausforderung Offenbachs ist der Anteil an Bewohnern mit Migrationshintergrund: Ende 2014 betrug dieser 58,4 Prozent, der Anteil ausländischer Mitbürger in Offenbach lag zu diesem Zeitpunkt bei 35,2 Prozent. Diese Zahlen haben nicht nur Implikationen für die Sozialkassen der Stadt, sondern auch für die gesellschaftliche Entwicklung und für die Stadtentwicklung.

Dazu Professor Dr. Kai Vöckler im Experteninterview: „Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, dass die Stadt Offenbach mit einem Migrantenanteil von über 50 Prozent über eine Bewohnerstruktur verfügt, die sehr divers ist, aber bei den Migranten sich wesentlich beruflich Geringqualifizierte finden mit den entsprechenden daraus resultierenden sozialen Problemen. Entsprechend hat Offenbach einen sehr hohen Anteil von Empfängern sozialer Hilfeleistungen. Das wiederum bedeutet eher die Problematik der Ghettoisierung als der Gentrifizierung, wenn man in diesen Skandalbegrifflichkeiten sprechen möchte – Ghettos gibt es in Deutschland nicht, aber selbstverständlich Armutsviertel. Jedenfalls ist klar, dass der sehr hohe Anteil an Bürgern mit Migrationshintergrund erheblichen Einfluss auf die gesamtstädtische Situation hat, ohne das nur kritisch zu meinen.“³⁵⁴ Denn die Gruppen der unterschiedlichen Nationalitäten sind jeweils in Gruppierungen und Vereinen organisiert, bilden Bewohnerschwerpunkte in einzelnen Quartieren der Stadt und bringen sich in sehr unterschiedlicher Art und Weise in das städtische Leben ein.

Die dritte Herausforderung betrifft das Image Offenbachs. Die Stadt kämpft mit einem negativen Image, was sich nur sehr langsam und in Teilen wandelt. Zwar hat sich die Sichtweise auf Offenbach mit den Jahren insgesamt positiv entwickelt, davon zeugen Artikel der regionalen Presse und öffentlich geführte Diskurse, doch Offenbach ist bis heute „das hässliche Entlein“ in der Rhein-Main-Region. Aspekte für dieses Image sind der genannte hohe Anteil an Bürgern mit Migrationshintergrund, die ebenfalls genannte finanzielle Schwäche der Stadt sowie ein in weiten Teilen wenig attraktives Stadtbild, geprägt von städtebaulicher Zerklüftung. Verstärkt wird die Wirkung dieser Aspekte durch die Nachbarschaft zum prosperierenden Frankfurt, das sich einer deutlich anderen finanziellen Ausstattung erfreuen kann, als attraktive Finanz-, Messe- und Kulturmetropole gilt sowie Sitz von namhaften Unternehmen, Verbänden und Bundesbehörden sowie der Europäischen Zentralbank ist.

³⁵² Experteninterview mit Prof. Dr. Kai Vöckler; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S.130 ff.

³⁵³ Experteninterview mit Prof. Dr. Kai Vöckler; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S.130 ff.

³⁵⁴ Experteninterview mit Prof. Dr. Kai Vöckler; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S.130 ff.

Der auf den ersten Blick weiche Faktor Image ist letztlich von zentraler Herausforderung für Offenbach, da er Auswirkungen auf die Ansiedlung von Unternehmen sowie Bewohnern gleichermaßen hat.

Flächenknappheit ist die vierte zentrale Herausforderung für Offenbach. Denn das Stadtgebiet ist räumlich begrenzt und die Entwicklung neuer Wohn- oder Gewerbeflächen somit ebenso.

Im Experteninterview äußert sich Marion Rüber-Steins vom Referat Stadtentwicklung und Städtebau der Stadt Offenbach dazu eindeutig:

„[...] Es geht ganz wesentlich darum, mit dem Bestand zu arbeiten und dabei auch soziale Aspekte in der Stadt zu beachten. Denn in Offenbach wird in erster Linie nicht „auf der grünen Wiese“ gebaut, sondern es geht um bestehende Quartiere und Standorte.“³⁵⁵ Hinzu kommt, dass Offenbach aufgrund der generellen Wohnraumknappheit im Rhein-Main-Gebiet zunehmend in den Blick von Miet- und Kaufinteressenten rückt, was die Wohnraum- und Flächensituation nochmals verschärft: „Der Raum für Stadtentwicklung ist begrenzt, daher ist es notwendig, dass in Offenbach mit Bestandsflächen und Konversionsflächen gearbeitet wird. Zugleich verspürt Offenbach durch seine attraktive Lage im Rhein-Main-Gebiet durchaus Nachfrage und es gilt, verschiedene Zielgruppen der Bevölkerung zu erreichen bzw. in der Gesamtsituation der Stadt Offenbach zu berücksichtigen.“³⁵⁶

9.1.6 Stadtumbau als aktuelles Thema in Offenbach am Main

„Das Thema Stadtumbau spielt für die Stadt Offenbach eine große Rolle, denn es geht um die Bewältigung des Strukturwandels.“³⁵⁷ Diese Aussage von Marion Rüber-Steins bringt auf den Punkt, was die zentralen Herausforderungen für den Stadtumbau in Offenbach bedeuten, nämlich nicht weniger als einen Strukturwandel.

Dabei ist Offenbach keine schrumpfende Stadt, im Gegenteil: Offenbachs Bevölkerung wächst. Denn die Stadt ist attraktiv für viele Zuzügler ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Herkunft und Nationalität. Doch die wirtschaftlichen Probleme belasten die Stadt und neue Flächen sind nicht so vorhanden wie benötigt. Der Bestand rückt somit in den Fokus.³⁵⁸

In ihrer Recherche zu Offenbach beschreiben Hartmann und Oleksa daher die Historie der städtebaulichen Förderung in Offenbach. Sie berichten, dass die Stadt sich 2005 beim Land Hessen um eine Förderung aus dem Programm der Städtebauförderung von Bund, Ländern und Gemeinden „Stadtumbau West“ bewarb:

„Der Stadt standen damals drei Flächen zum Umbau zur Verfügung, wobei das Gebiet des ehemaligen MAN-Roland-Hauptwerks am ehesten den Anforderungen an ein Stadtumbaugebiet der Städtebauförderung entsprach. Dieses Gelände wurde dann im Jahr 2005 in das Programm für 10 Jahre aufgenommen. Mit der Förderung sollte die Stadt Offenbach dem Strukturwandel im Senefelder Quartier besser begegnen können. Im Viertel sollte die Qualität des Wohnens und des Lebens gesteigert werden und eine städtebauliche Aufwertung und Stabilisierung der örtlichen Wirtschaft, sowie der Sozialstruktur erfolgen. Weitere Gebiete die zur Auswahl standen waren das Hafengebiet, sowie das Gebiet Vredenhagen. Der Ausschluss des Hafengebietes, sowie des Gebietes Vredenhagen erfolgte deshalb, weil im Hafengebiet bereits Planungen für die Flächen vorhanden waren und Vredenhagen eine geringere städtebauliche Bedeutung vorlag, aufgrund der nicht innerstädtischen Lage. Eine Konversion wäre an dieser Stelle nicht notwendig gewesen.“³⁵⁹

³⁵⁵ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁵⁶ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁵⁷ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁵⁸ Vgl.: Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit.

³⁵⁹ Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 6.

Auf diesem Wege wurde das erste Stadtumbaugebiet in Offenbach definiert, weitere sollten im Rahmen des Förderprogramms „Soziale Stadt“ folgen: das Mathildenviertel und das an das MAN-Areal angrenzende Senefelder Quartier.

Darüber hinaus sollen zukünftig weitere Quartiere in die Förderung gebracht werden: „Neu in ein Förderprogramm eingebracht werden soll in Offenbach das sogenannte Clariant-Areal, das auch in den derzeit in der Entstehung befindlichen ersten Masterplan der Stadt Offenbach integriert werden soll“, so Stadtentwicklungsexpertin Marion Rüber-Steins.³⁶⁰

Stichwort Masterplan: An einem solchen wird derzeit erstmals in der Stadtgeschichte in Offenbach gearbeitet³⁶¹, er soll Handlungsschwerpunkte für die Stadtentwicklung definieren sowie erstmalig eine Gesamtperspektive der Stadtentwicklung aufmachen.³⁶²

Hierzu merkte Kai Vöckler im Expertengespräch kritisch an: „Interessant ist dabei, dass alle beteiligten Akteure sich einig sind, dass die dem Masterplan zugrunde liegende Fragestellung lautet: Was können wir gegen unser Kernproblem tun, die finanzielle Notlage der Stadt? Damit hängt zusammen, dass es im Grunde keine konsolidierte Vorstellung darüber gibt, wohin die Reise mit Offenbach gehen soll. Es fehlt eine grundsätzliche Idee. Solange diese Idee fehlt, können Stadtentwicklung und Stadtumbauprojekte nur punktuell und in ihrem jeweils eigenen Kontext ablaufen.“³⁶³

Das zeigt sich beispielhaft auch am Stadtumbauprojekt MAN-Roland, das in das Förderprogramm „Stadtumbau West“ des Bundes eingebunden ist und das als „Leuchtturmprojekt“ des Stadtumbaus in Offenbach betrachtet werden kann. Hierzu im Folgenden mehr.

9.2 Das Stadtumbaugebiet MAN-Roland in Offenbach am Main

9.2.1 Die Historie

1873 errichten Louis Faber und Adolf Schleicher die Faber & Schleicher AG zur Herstellung lithographischer Schnellpressen. Offenbach erfreut sich zu dieser Zeit eines starken Einwohnerzuwachses und rund um das Fabrikgebäude der Faber & Schleicher AG entstehen Wohnhäuser und andere Unternehmen. So entwickelt sich mit der Zeit ein Quartier, das von Industrie geprägt ist und zugleich den dort tätigen Arbeitern Wohnraum bietet. Mit der Zeit wächst das Unternehmen und der Bedarf an Platz steigt, was eine Umstrukturierung der bestehenden Gebäude sowie Neubauten zur Folge hat.³⁶⁴

Der Zweite Weltkrieg bringt dann die Zerstörung der Fabrikgebäude, die noch vor Kriegsende wiederhergestellt werden. Es geht bergauf mit dem Unternehmen und 1979 entsteht der Firmenname, wie er heute bekannt ist: Die Faber & Schleicher AG schließt sich mit der Druckmaschinensparte der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) zusammen und produziert seitdem unter dem Namen MAN Roland Druckmaschinen AG. Der Absatz steigt und das Unternehmen entwickelt sich zum zweitgrößten Hersteller von Drucksystemen weltweit.

³⁶⁰ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁶¹ Anm.: Weitere Informationen zum Masterplan der Stadt Offenbach am Main unter: Stadt Offenbach am Main Online: Informationen zum Masterplan; Download unter: <http://www.masterplan-offenbach.de/>; abgerufen am: 15.12.2015.

³⁶² Vgl.: Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁶³ Experteninterview mit Prof. Dr. Kai Vöckler; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 130 ff.

³⁶⁴ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 7.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gerät die Druckindustrie dann global in eine Krise, MAN-Roland muss Mitarbeiter entlassen, der Umzug der Produktion in das neue Werk 2 am Standort Mühlheimer Straße wird jedoch trotzdem vollzogen. In 2004 wird die Produktion in Werk 1 dann eingestellt und der Traditionsstandort stillgelegt.³⁶⁵

In ihrer Recherche zum Stadtumbau in Offenbach schreiben Isabel Hartmann und Patrizia Oleksa: „Noch im selben Jahr wurde der Antrag auf Aufnahme in das Programm „Stadtumbau in Hessen“ gestellt, das vom Bund und Land getragen wird. Bereits ein Jahr später wurde das Stadtumbaugebiet „Ehemaliges MAN-Roland-Hauptwerk“ in dieses Förderprogramm aufgenommen. Erste Überlegungen, wie es mit dem brachgefallenen Gelände weitergehen soll, wurden ebenfalls 2005 angestellt.“³⁶⁶

Denn mit dem Niedergang des Unternehmens MAN-Roland veränderte sich auch das Gesicht des umliegenden Quartiers, dem Senefelder Quartier. In der Informationsbroschüre der Stadt Offenbach zum Stadtumbau MAN-Roland liest man dazu: „Bei vielen Häusern, den stattlichen Altbauten aus der Gründerzeit ebenso wie bei den moderneren Bauten der 50er und 60er, die die vom Krieg gerissenen Lücken füllten, herrscht Sanierungsstau. Die Fluktuation ist im Offenbacher Vergleich überdurchschnittlich hoch, die Bindung an den Wohnstandort und damit die Identifikation mit dem Viertel lässt nach. Auch unter den Hausbesitzern.“³⁶⁷ Das Projekt MAN-Roland ist somit in einem größeren Kontext zu sehen, der über den ehemaligen Werksstandort hinausgeht.

9.2.2 Planung des Stadtumbaus MAN-Roland

Sicherlich bemerkenswert am Projekt MAN-Roland ist, dass die Stadt Offenbach das Unternehmen MAN dafür gewinnen konnte, den ehemaligen Produktionsstandort gemeinsam umzubauen und dabei Städtebaufördermittel einzusetzen.³⁶⁸

*Fotografie 1: Fassadenansicht des ehemaligen MAN-Roland Gebäudes an der Christian-Pleiß-Straße (eigene Fotografie)*³⁶⁹



³⁶⁵ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 8.

³⁶⁶ Ebd.: S. 8.

³⁶⁷ Magistrat der Stadt Offenbach am Main, Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement in Zusammenarbeit mit dem Amt für Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; S. 8. (Im Folgenden: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main).

³⁶⁸ Vgl.: Ebd.: S. 28.

³⁶⁹ Eigene Fotografie (Mai 2016).

So beantragt die Kommune bereits in 2004 nach Stilllegung des Werkes die Aufnahme in das Bundesländer-Programm „Stadtumbau West“ und ein Jahr später kommt hierzu die Bewilligung. Es folgt eine Phase der städtebaulichen Bestandsaufnahme und Analyse und ein darauf basierendes „Integriertes Handlungskonzept“, das 2007 von der Offenbacher Stadtverordnetenversammlung beschlossen wird.³⁷⁰ Doch die Planung muss 2008 nachjustiert werden, denn das Land Hessen besteht auf der räumlichen Konzentration des Fördergebiets auf das Werksgelände und erlaubt keine Förderung des gesamten Senefelder Quartiers. In der Informationsbroschüre der Stadt Offenbach steht hierzu geschrieben: „Das Handlungskonzept indessen wird Grundlage für einen ‚Städtebaulichen Ideenwettbewerb‘.“³⁷¹ Dieser wird 2007 gemeinsam ausgeschrieben von der Stadt Offenbach und MAN-Roland. Die Ergebnisse aus diesem Wettbewerb fließen in ein „Städtebauliches Konzept“ ein, das 2012 in eine verbindliche Bauleitplanung und in einen Bebauungsplan mündet.

Zudem hatte die Stadt Offenbach 2010 das Senefelder Quartier für das Städtebauprogramm „Soziale Stadt“ vorgeschlagen, um den Stadtumbau MAN-Roland gerade nicht als isolierte Maßnahme durchzuführen.³⁷² Diesem Antrag wurde 2013 stattgegeben.

9.2.3 Schwerpunkte des neuen Konzepts

Grundsätzlich soll der Bau von Wohneinheiten die Funktion des Nicht-Gewerblichen auf dem ehemaligen MAN-Roland-Gelände stärken und die Identifikation der Bürger mit dem kompletten Senefelderquartier fördern. Private Hausbesitzer, so eine zentraler Gedanke des Projekts, sollen durch den Umbau im Mittelpunkt des Quartiers dazu angeregt und motiviert werden, die Sanierung des persönlichen Eigentums durchzuführen. Insgesamt soll dies auf die Bestandsqualität einzahlen und zugleich die Standortbindung der Bewohner stärken.³⁷³

*Fotografie 2: Blick auf die neue Wohnbebauung im Osten des MAN-Geländes (eigene Fotografie)*³⁷⁴



³⁷⁰ Vgl.: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; S. 29.

³⁷¹ Ebd.: S. 29.

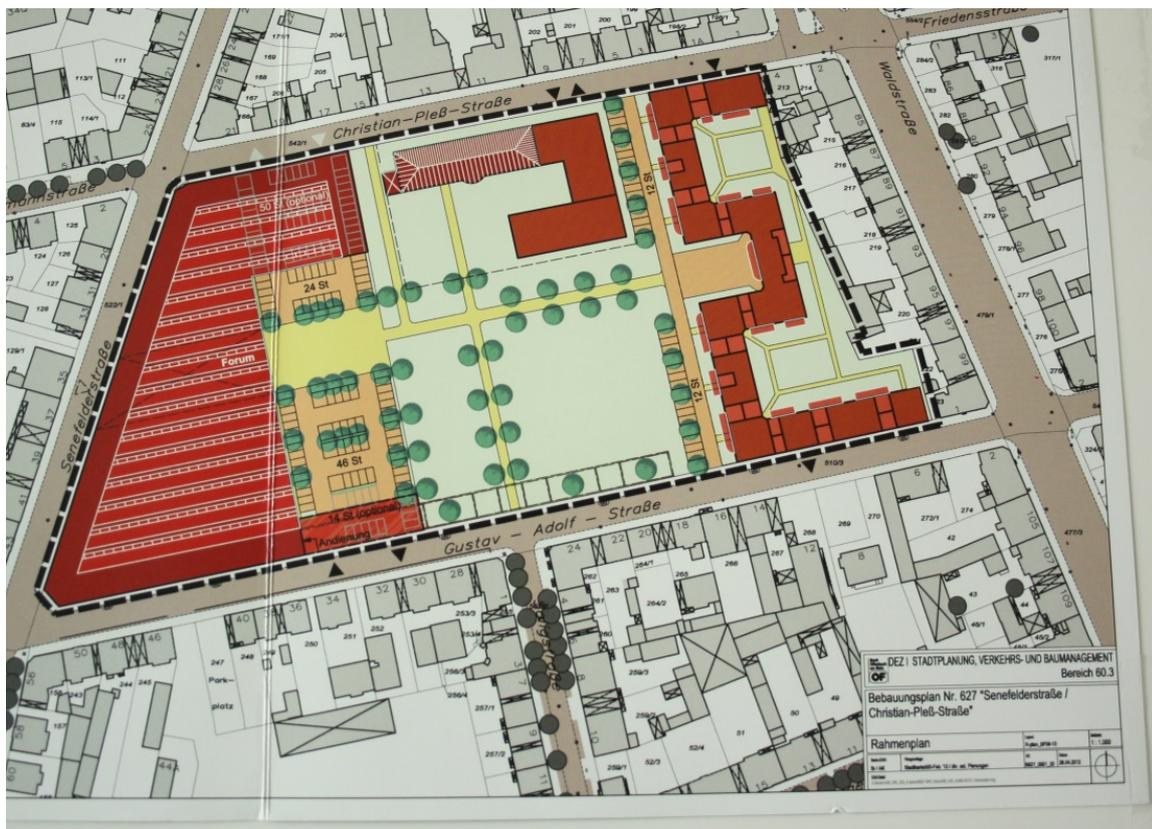
³⁷² Vgl.: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; S. 31.

³⁷³ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 8.

³⁷⁴ Eigene Fotografie (Mai 2016).

Marion Rüber-Steins dazu im Experteninterview: „Das Besondere am Stadtumbaustandort MAN-Roland ist die räumliche Reduzierung auf das ehemalige Werksgelände. Das umliegende Quartier ist weniger im Fokus des Stadtbaus, vielmehr ist hier der soziale Aspekt des Quartiers wichtig.“³⁷⁵ Gleichzeitig, so die Vorstellung der Verantwortlichen bei Stadt und Land, soll das umliegende Quartier durch das sich wandelnde Image eine erhöhte Attraktivität für junge Paare und Familien ausüben. Damit wiederum wird eine Stabilisierung der Sozialstruktur verbunden. Auch die lokale Ökonomie kann gestärkt werden, indem neue Dienstleistungs- und Einzelhandelsangebote für die unterschiedlichsten Bedürfnisse im Viertel entstehen. Darüber hinaus sollen Grundstücksfreiflächen als Ausgleichsräume genutzt werden können.³⁷⁶ Grundlage hierfür ist der bereits erwähnte Bebauungsplan aus dem Jahr 2012, mit dem ein städtebaulicher Entwurf einhergeht.

Fotografie 3: Rahmenplan zu Bebauungsplan Nr. 627 Senefelderstraße /Christian-Pleiß-Straße (eigene Fotografie)³⁷⁷



Zur Sicherung der Planungsziele, die im Bebauungsplan festgehalten sind, wurden im Jahr 2012 verschiedene Beschlüsse gefasst und Verträge geschlossen. So wurde neben einem städtebaulichen Vertrag auch ein denkmalrechtlicher Ausgleichsvertrag unterzeichnet, der besagt, dass ein Abbruch des denkmalgeschützten Teils des Werkes nur unter Berücksichtigung bestimmter Auflagen erfolgen durfte.

³⁷⁵ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

³⁷⁶ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 9.

³⁷⁷ Eigene Fotografie aus: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbauegebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; Einband; Mai 2016.

Diese Auflagen beinhalteten Maßnahmen zum Schutz des Denkmals an den verbliebenen Gebäuden einerseits und die Errichtung einer Pergola als Austauschbauwerk, die an die ehemalige Fassade des Werkes erinnern soll, andererseits. Außerdem wurde von den Stadtverordneten ein Grundsatzbeschluss durchgesetzt, der die Stadt Offenbach dazu verpflichtet, auf dem Gelände eine Kindertagesstätte zu betreiben und eine öffentliche Grünfläche auf dem ehemaligen Werksgelände zu realisieren.³⁷⁸

Wie es die aktuellen Planungen zeigen, wurde vom Bau der vormals geplanten Schule abgesehen, die öffentliche Grünfläche sowie die Kindertagesstätte kommen jedoch zur Realisierung. Zugleich wird die über 8.000 Quadratmeter fassende Halle entlang der Senefelderstraße umgenutzt, beispielsweise durch die Einbringung eines Supermarktes. Die Sheddachhalle, unter Denkmalschutz stehend, konnte dabei erhalten bleiben. Unmittelbar davor – im Bebauungsplan als „Forum“ gekennzeichnet – soll ein öffentlicher Platz entstehen, auf dem, für jedermann sichtbar, die Architektur der Halle und ihre Konstruktionsmerkmale, die denkmalgeschützt sind, offengelegt werden.

*Fotografie 4: Sheddachhalle im Westen des MAN-Geländes (eigene Fotografie)*³⁷⁹



Das nördliche Baufeld der Halle weist dahingegen eine kleinteilige Struktur auf. Hier ist neben der Ansiedlung eines Restaurants auch die Möglichkeit für überdachte Pkw-Stellplätze geplant.

Eine Platzfläche verbindet das Forum mit der etwa 7.000 qm großen Grünfläche. Am südlichen Rand des Parks, direkt an der Gustav-Adolf-Straße, entsteht die Pergola, die an die ehemalige Blockrandbebauung erinnern soll. Auf der gemischten Baufläche, die an die Christian-Pleiß-Straße grenzt, werden Wohnungen und kleinere gewerbliche Einheiten realisiert. Außerdem wird dort die Kindertagesstätte errichtet.³⁸⁰ Im Osten des ehemaligen Werksgeländes werden Wohnungen in Blockrandbebauung errichtet, sie bilden den modernen Anschluss an die vorhandene gründerzeitliche

³⁷⁸ Vgl.: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; S. 9-10.

³⁷⁹ Eigene Fotografie (Mai 2016).

³⁸⁰ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 10.

Blockrandbebauung an der Waldstraße. In der Seminararbeit von Hartmann und Oleksa steht hierzu erläuternd:

„Der Bau dieser 176 Wohnungen birgt eine Besonderheit in sich, denn in einer interkommunalen Kooperation baut die ABG Frankfurt Holding GmbH diese Gebäude. Der Wohnungsbauinvestor aus der benachbarten Mainmetropole wurde von der MAN AG in das Projekt mit eingebunden.“³⁸¹ Hintergrund ist ein Kooperationsvertrag zwischen den Städten Frankfurt und Offenbach, der es ungewohnterweise ermöglicht, dass beide Städte kommunale Gelder für geförderten Wohnungsbau investieren und eine Förderung beim Land Hessen beantragen, obwohl herkömmlicherweise nur Offenbach als Kommune mit dem Baugrundstück dazu berechtigt gewesen wäre. Vor diesem Hintergrund kann die Stadt Offenbach 18 Wohnungen und die Frankfurter Wohnungsbaugesellschaft 32 Wohnungen im geförderten Wohnungsbau realisieren.

In der Informationsbroschüre „Vom Werk zum Wohnquartier“ der Stadt Offenbach ist hierzu ein Interview mit ABG-Geschäftsführer Frank Junker zu lesen, der sich zum ABG-Engagement jenseits der Frankfurter Stadtgrenzen äußert: „Wir sagen: Wohnen ist eine Aufgabe der Region. Die ganze Region wächst, und da kann es nicht sein, dass Wohnen begrenzt ist auf ein Quartier, auf die Stadt Frankfurt, die Stadt Offenbach oder die Stadt Bad Homburg. Deshalb wagen wir den Schritt – in Offenbach jetzt schon mit dem zweiten Projekt – und gehen bewusst in die Nachbarschaft und bauen dort neue Wohnungen.“³⁸²

*Fotografie 5: Pergola entlang der Gustav-Adolf-Straße im Süden des MAN-Geländes (eigene Fotografie)*³⁸³



³⁸¹ Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 11.

³⁸² Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main; S. 38.

³⁸³ Eigene Fotografie (Mai 2016).

9.2.4 Stadtumbau MAN-Roland: Ein Leuchtturmprojekt

Insgesamt kann der Umbau des MAN-Roland-Geländes im Senefelderquartier, darauf weisen Hartmann und Oleksa in ihrer Arbeit hin, als ein Leuchtturmprojekt des Stadtumbaus in Offenbach bezeichnet werden. Denn das Projekt verbindet auf sinnvolle Art und Weise zwei Förderprogramme („Stadtumbau West“ und „Soziale Stadt“) miteinander, die beide auf den Stadtumbau und die strukturelle Entwicklung des Stadtquartiers hinwirken: „Damit ist es nun möglich, sowohl sozialen als auch baulichen Missständen entgegenzuwirken. Das Senefelder Quartier als Teil der „Sozialen Stadt“ ist gemeinsam mit dem ehemaligen MAN-Roland-Werk als Teil des „Stadtumbau West“ ein eindrucksvolles Beispiel, wie verschiedene Förderprogramme ein Zusammenspiel bilden können.“³⁸⁴

Bleibt die Frage, wie zu diesem „städtebaulichen Leuchtturm“ seitens der Stadt Offenbach kommuniziert wurde und wird (denn zum Zeitpunkt dieser Niederschrift befindet sich das Stadtumbauprojekt in Umsetzung).

Hierzu gibt das Expertengespräch mit Marion Rüber-Steins von der Stadt Offenbach bereits einen deutlichen Hinweis: Auf die Frage, welche Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit und Partizipation im Kontext Stadtumbau in Offenbach zukomme, antwortet Marion Rüber-Steins:

„Insgesamt spielt das Thema Stadtumbau durchaus eine Rolle in der Kommunikation der Stadt, allerdings muss die Öffentlichkeitsarbeit immer auch von Fall zu Fall betrachtet werden. Im Fall des MAN-Roland-Areals war es beispielsweise der Eigentümer, der maßgeblich die Kommunikation und Partizipation mitbestimmt hat und diese weniger proaktiv wollte. Richtige Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation wurde umgesetzt, als es um die Realisierung des städtischen Teilprojekts ‚Schaffung einer öffentlichen Grünfläche‘ ging.“³⁸⁵

Details zur Kommunikation der Stadt Offenbach führt das folgende Kapitel auf:

³⁸⁴ Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 12.

³⁸⁵ Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

9.3 Offenbach am Main: Kommunale Kommunikation im Stadtumbau Offenbach

Die Aussage von Offenbachs Stadtplanerin Marion Rüber-Steins macht es deutlich: Kommunikation muss gewollt sein (-> S.116). Wenn ein privater Investor oder Eigentümer keine Öffentlichkeitsarbeit wünsch und vorsieht, dann ist auf den ersten Blick kaum etwas anderes durchzusetzen. Wenn allerdings die Stadt in das Projekt eingebunden ist, so liegt es wesentlich an ihr, über das Vorhaben und den Stadtumbau zu informieren und kommunikativ aktiv zu werden. Insbesondere dann, wenn es sich um ein maßgebliches Projekt im Kontext des Stadtumbaus handelt, der für Offenbach essentiell ist.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden der Blick auf die Kommunikation zum Stadtumbauprojekt MAN-Roland gerichtet werden. Hierzu stützt sich die Betrachtung erneut auf die Semesterarbeit der Studierenden Isabel Hartmann und Patrizia Oleksa sowie auf eigene Recherchen. Hinzu kommen als Quellen insbesondere die Experteninterviews mit Marion Rüber-Steins, Matthias Müller, Leiter des Stadtpresseamts in Offenbach am Main, und Prof. Dr. Kai Völker, Inhaber der Stiftungsprofessur für Kreativität im urbanen Kontext an der HfG in Offenbach.³⁸⁶

9.3.1 Stadtumbau als Thema der kommunalen Kommunikation

Fragt man bei der Pressestelle der Stadt Offenbach grundsätzlich nach der Relevanz von Stadtentwicklung und Stadtumbau für die Öffentlichkeitsarbeit, ist die Antwort eindeutig: „Beide Themen sind extrem wichtig in der städtischen Kommunikation, denn beide Themen sind für Offenbach überlebenswichtig. Man darf nicht vergessen, dass es in Offenbach eine industrielle Tradition gibt und Industrie sowie Handwerk bis heute bei eingesessenen Offenbachern das Bewusstsein und auch Stolz prägen. Die Stadt ist den Menschen nicht egal und bei vielen blutet das Herz, wenn sie sehen, wie manche Häuser, Viertel oder Industriebauten verkommen. Stadtumbau und Stadtentwicklung sind in diesem Zusammenhang auch Hoffnungsthemen.“³⁸⁷

Umso erstaunlicher ist der Befund der Recherche rund um die städtische Kommunikation zum Stadtumbau in Offenbach. Zwar hat die Stadt Offenbach eine Publikation zum Wandel der Stadt vom Industriestandort zum Dienstleistungs- und Kreativstandort veröffentlicht³⁸⁸, doch der Stadtumbau als eine zentrale Herausforderung Offenbachs wird nicht thematisiert. Vielmehr geht es um die Vorstellung von Einzelstandorten und deren Entwicklung.

Auch online (<https://www.offenbach.de>) ist das Thema Stadtumbau nicht gut sichtbar. Vielmehr finden sich die vorhandenen Informationen zum Stadtumbau in Offenbach erst nach einer vertiefenden Suche auf der Homepage der Stadt.³⁸⁹

9.3.2 Kommunikation zu MAN-Roland

Das offiziell durch den „Stadtumbau-West“ geförderte Projekt MAN-Roland wird ebenfalls sehr „versteckt“ kommuniziert. Online ist das Projekt nicht aufgeführt, sondern verbirgt sich in der Rubrik „Stadtteile & Quartiersmanagement“ und dort wiederum unter dem Stichwort „Senefelder Quartier“. Neben einer schwierigen Auffindbarkeit also auch eine eher verwirrende Zuordnung des Stadtumbauprojekts MAN-Roland.

Generell, so Hartmann und Oleksa, ist die Homepage der Stadt Offenbach zum Thema Stadtumbau und zum Förderprogramm Stadtumbau-West nur geringfügig informativ. Auch über die Suchfunktion

³⁸⁶ Hinweis: Die Experteninterviews sind dem Anhang dieser Arbeit eingefügt; S.130 ff.

³⁸⁷ Experteninterview mit Matthias Müller; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 135 ff.

³⁸⁸ Vgl.: Magistrat der Stadt Offenbach (Hrsg.): Eine Stadt im Umbruch. 50 Jahre Stadtentwicklung in Offenbach; Berthold Druck; Offenbach am Main; 2007.

³⁸⁹ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 13.

der Homepage lassen sich nur wenige Treffer identifizieren. Dabei handelt es sich um einzelne Pressemitteilungen, um den Verweis auf die Informationsbroschüre zum MAN-Gelände

(„Vom Werk zum Wohnquartier“) sowie um einen Lageplan zum Gebiet des Stadtumbaus West in Offenbach.³⁹⁰ Stadtumbau als stadträumliches, kommunales und gesellschaftliches Thema wird nicht dargestellt und in den Kontext gestellt.

Die Broschüre „Dokumentation – Vom Werk zum Wohnquartier. Stadtumbaugebiet MAN-Roland Werk 1“ stellt das zentrale (öffentliche) Informationsdokument über das Stadtumbauprojekt MAN-Roland dar. Die vom Magistrat der Stadt Offenbach herausgegebene Publikation vermittelt die Geschichte und den Werdegang des MAN-Roland-Geländes sowie die Entwicklung des Unternehmens an diesem Standort. Texte, Fotos und Zeichnungen kommen hierzu als Stilmittel zum Einsatz und schlagen einen Bogen zum Umbau und der Umnutzung des Geländes, ergänzt um Interviews mit dem Offenbacher Oberbürgermeister, ehemaligen MAN-Mitarbeitern sowie dem Geschäftsführer des Bauherrn, der Frankfurter ABG Holding.³⁹¹ Marion Rüber-Steins im Interview: „Insgesamt spielt das Thema Stadtumbau durchaus eine Rolle in der Kommunikation der Stadt, allerdings muss die Öffentlichkeitsarbeit immer auch von Fall zu Fall betrachtet werden.“³⁹²

Im Fall MAN Roland setzt die Stadt Offenbach auf eine Grundausstattung an Instrumenten und Maßnahmen zur Kommunikation und Beteiligung. Folgende Darstellung soll dazu eine Übersicht geben, anschließend bietet Kapitel zehn ein Anwendungsszenario für eine idealtypische Umsetzung des Kommunikationsnetzwerks im Stadtumbau.

³⁹⁰ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 14.

³⁹¹ Vgl.: Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main.

³⁹² Experteninterview mit Marion Rüber-Steins; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 133 ff.

Tabelle 2: Auflistung der Maßnahmen und Instrumente der Kommunikation im Projekt MAN-Roland (nach Hartmann/Oleksa, 2015; Grafikumsetzung Viola Kirchner)³⁹³

Maßnahmen und Instrumente	Beschreibung
<p>Informationsveranstaltungen</p> 	<p>Tag des Denkmals, Tag der Industriekultur (2008/2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen und Führung durch das damals leer stehende Gebäude • Trotz der Tatsache, dass es keine feste Planung für das Gebäude gab, sollte Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Tag der Industriekultur (20.6.2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vortrag und Ausstellung zur Konversion im Vergleich: Hassiafabrik mit dem MAN-Gelände • Bebildeter Rückblick beider Gewerbeareale • Rundgang durch die beiden ehemaligen Gewerbe • Anschließende Ausstellung im Quartiersbüro über Historie der beiden Industriestandorte
<p>Planungsbeteiligung beim Quartierspark</p> 	<p>Aufsuchende Befragung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung von Passanten und umliegenden Einrichtungen im Quartier zu den notwendigen Funktionen des Parks (durch ein Partizipations-/Moderationsbüro) <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Bürgerworkshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skizzierte Wunschliste aus Befragung wurde den Bürgern vorgestellt • Anschließende Diskussion über Vor- und Nachteile • Einwände wurden nach dem Workshop in Entwurf eingebunden <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Entwurfdiskussionsrunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierter Entwurf wurde noch einmal den Bürgern zur Diskussion gestellt, jedoch ging es hier nur noch um konkrete Fragen <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Baubeginn Mai 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperation der umliegenden Schule und KiTa Einbindung der Kinder, in dem sie z.B. Mosaike für den Park gestalten

³⁹³ Vgl.: Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main); Technische Universität Kaiserslautern; 04.2015; S. 17 und 18.

Tabelle 2, Fortsetzung: Auflistung der Maßnahmen und Instrumente der Kommunikation im Projekt MAN-Roland (nach Hartmann/Oleksa, 2015; Grafikumsetzung Viola Kirchner)

Maßnahmen und Instrumente	Beschreibung
<p>Kommunikationskonzept</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mündliches Kommunikationskonzept zwischen der Stadt Offenbach und MAN-Roland
<p>Pressearbeit</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung • Informationen zum aktuellen Stand der Entwicklung
<p>Internetpräsenz</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbereitstellung • Verweis auf Broschüre • Abruf des Lageplans des Stadtumbau West Gebiets möglich
<p>Broschüre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Beschreibung der Historie, der Gegenwart und zukünftigen Planung des Geländes • Gebündelte Darstellung der Informationen für eine ausgewählte Zielgruppe • Bilder und Visualisierungen des Geländes
<p>Städtebaulicher Ideenwettbewerb</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Ausschreibung des Wettbewerbs der Stadt Offenbach und der Grundstückseigentümerin MAN • Ideenfindung zur Umnutzung des Geländes durch ausgewählte Architekten
<p>Interkommunale Kooperation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation zwischen den Städten Offenbach und Frankfurt am Main bezüglich der Finanzierung der geförderten Wohnungen

10. Anwendungsszenario – Idealtypische Umsetzung des Kommunikationsnetzwerks im Stadtumbau

10.1 Vorbemerkung

Das folgende Anwendungsszenario versteht sich ausdrücklich nicht als Gegenstück zur kommunalen Kommunikation Offenbachs zum Stadtumbau, sondern es soll eine Perspektive der Weiterentwicklung darstellen, formuliert als idealtypische Umsetzung.

Es ist Fakt, dass die Ressourcen (in allen Kommunen) der verantwortlichen städtischen Institutionen und ihrer Akteure begrenzt sind und umfangreiche Maßnahmenkonzepte realistisch nur schwerlich eine Umsetzung finden können. Zugleich ist die städtische Kommunikation jedoch maßgeblich gefordert, Stadtentwicklung und Stadtumbau kommunikativ zu begleiten. Denn nur sie kann glaubhaft, legitim und nachhaltig das Thema Stadtumbau „setzen“.

Insbesondere vor dem Hintergrund dieser Gesamtsituation erscheinen die Etablierung und das Management einer Netzwerkstruktur der Kommunikation vielversprechend, die von Beginn an auf die Integration mehrerer Akteure in der Kommunikation setzt und dynamisch sowie interdisziplinär orientiert ist. Denn Ziel der kommunalen Kommunikation muss es sein, das Thema Stadtumbau in der öffentlichen Wahrnehmung möglichst breit zu positionieren und das Wesen des Stadtumbaus positiv zu vermitteln: die Veränderung.

Stadtentwicklung und Stadtumbau sind definitiv zentrale Themen für Offenbach. Das Hafenprojekt ist ein Beispiel, doch es gibt noch andere. Wie andere Städte auch ist Offenbach gezwungen, sich über den Umgang mit seinem Bestand und über neue Entwicklungsmöglichkeiten Gedanken zu machen. Was in Offenbach jedoch fehlt, sind der Gesamtblick auf die Stadt und eine integrierte Handlungsstrategie. An diesem Punkt soll nun ein Masterplan ansetzen, der 2012 maßgeblich von der IHK OF angestoßen wurde und der derzeit in der Konzeptionsphase ist.

Hierzu wurde eine Initiative ins Leben gerufen, „Offenbach offensiv e.V.“, an der Personen und Institutionen der Stadtgesellschaft beteiligt sind. Ziel ist es, den Masterplan-Prozess voranzubringen, die Potentiale der Stadt zu heben und die Attraktivität zu steigern.³⁹⁴ Dieser von Kai Vöckler genannte Masterplan der Stadt Offenbach wäre ein hervorragender Ausgangspunkt für eine Weiterentwicklung der kommunalen Kommunikation zur Stadtentwicklung und zum Stadtumbau. Sie soll im Folgenden in Form eines Szenarios am Projekt MAN-Roland dargestellt werden.

³⁹⁴ Vgl.: Experteninterview mit Kai Vöckler; im Anhang der vorliegenden Arbeit; S. 130 ff.

10.2 Das Anwendungsszenario

10.2.1 Basismaterial

Die Masterplanerstellung ist Ausgangspunkt für die kommunikative Aufbereitung des Stadtumbaus in Offenbach. Dies bedeutet, Stadtumbau ist als Thema grundsätzlich und allgemein verständlich aufbereitet und erläutert.

Hierzu dienen Basismaterialien, die im Rahmen des Masterplanprozesses informieren und in die Stadtumbauthematik einführen. Beispielsweise leisten dies Themendossiers, die verständlich formuliert, kompakt im Umfang und ansprechend gestaltet sind.³⁹⁵

Sie sind als Druckversion vorhanden sowie im Online-Format auf der Webseite der Stadt Offenbach. Die Webseite führt dazu eine klar gekennzeichnete Rubrik „Stadtumbau und Stadtentwicklung“ auf. In dieser Rubrik finden sich zudem Texte Dritter, beispielsweise aus Forschung, Wissenschaft und Politik sowie von Institutionen, die sich im Stadtumbau engagieren.

Videostatements, eingestellt auf der Webseite der Stadt und auf der Webseite of-loves-you.de³⁹⁶, verstärken die Information zum Stadtumbau und dienen zugleich der Positionierung des Themas sowie der handelnden Personen oder Personengruppen. Das Ziel lautet stets: Informationen geben, das Thema „setzen“ und Vorurteile abbauen.

Teil des Basismaterials sind zudem ansprechende und übersichtliche Karten und Grafiken³⁹⁷ zum Stadtumbau in Offenbach, sprich: Welche Daten und Fakten sind mit dem Thema Stadtumbau in Offenbach verbunden und welche Projekte gibt es wo in der Stadt? Denn es geht darum, Stadtumbau konkret zu machen, und die einzelnen Stadtumbauprojekte sind letztlich die Puzzlebausteine für das Gesamtbild der städtischen Entwicklung. Damit bekommen Stadtumbau und Stadtentwicklung in der kommunalen Kommunikation ein Profil und Geltung für die Positionierung in der Öffentlichkeit.

Zugleich liegt eine Stakeholderanalyse vor, die jene Akteure identifiziert, die sich in Offenbach grundsätzlich zum Thema Stadtentwicklung und Stadtumbau einbringen, oder jene, die als Akteur und Mitstreiter wichtig wären. Teil dieser Analyse ist auch, Ansprechpartner der regionalen und lokalen Medienlandschaft zu identifizieren, ergänzt um überregionale Pressekontakte, die zum Thema Stadtumbau berichten.

Für die Qualität der Stakeholderanalyse ist insbesondere der „Blick über den Tellerrand“ entscheidend: die Identifizierung von Akteuren, die mit dem konkreten Projekt nicht unmittelbar verbunden sind, jedoch grundsätzlich mit dem Thema des Stadtumbaus vertraut sind, es unterstützen oder anschlussfähig sind. Das können beispielsweise regionale oder überregionale Initiativen zum Stadtumbau sein.

Was den Zeitplan der Kommunikation betrifft, hat das Offenbacher Stadtpresseamt mit den Verantwortlichen des Masterplanprozesses dessen Meilensteine identifiziert und in eine Zeitplanung für die Pressearbeit gebracht. Diese Zeitplanung berücksichtigt zudem zentrale politische Entscheidungstermine für die Stadtentwicklung und den Stadtumbau in Offenbach, in Absprache mit dem Stadtplanungsamt und dem Büro des Oberbürgermeisters. Dabei versteht sich die zeitliche Übersicht nicht als minutiöse Darstellung der Pressearbeit, sondern als dramaturgische Orientierung.

Diese Dokumente und Planungen stellen zum Stand dieser Arbeit die Grundlage für die Kommunikationsarbeit zu einzelnen Stadtumbauprojekten in Offenbach dar.

³⁹⁵ Anm.: Diese Dokumente sind mit den Publikationen aus dem Masterplanprozess in Hinblick auf inhaltliche Konsistenz abzugleichen.

³⁹⁶ Anm.: Die Webseite www.of.loves-you.de wird von einer Initiative engagierter Absolventen der Hochschule für Gestaltung (HfG) betreut, die aus einer Initiative heraus die Vielseitigkeit und das Kreative Offenbachs darstellen.

³⁹⁷ Anm.: Die Erstellung der Grafiken und des Kartenmaterials könnte im Rahmen eines Studienprojektes mit der Offenbacher Hochschule für Gestaltung (HfG) erfolgen.

10.2.2 Das Kommunikationsnetzwerk

Unfreeze-Phase



- **Stadtumbauphase:**
Analyse
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Bereits mit Bewerbung um Aufnahme des MAN-Roland-Areals in das Förderprogramm Stadtumbau West startet die Stadt Offenbach die interne und externe Kommunikation. Intern informiert das Stadtplanungsamt alle relevanten städtischen Ämter und relevanten Institutionen über die Potentiale des Stadtumbaus für Offenbach und über die Bewerbung um städtebauliche Förderung. Hierzu kommen ein internes Schreiben sowie Nachrichten in den internen Kommunikationsmedien der Stadt Offenbach zum Einsatz.
In der externen Kommunikation informieren eine zentrale Veranstaltung sowie Pressemeldungen über die Analyse des Stadtumbauprojektes, den gestellten Förderantrag sowie über das von Experten erarbeitete Integrierte Handlungskonzept für den Stadtumbau (ISEK). Ein zusätzliches Pressegespräch stellt der lokalen und regionalen Presse (gegebenenfalls auch Fachpresse) die Informationen zusätzlich vor und bietet die Gelegenheit für vertiefende Fragen. Die Inhalte der Pressearbeit werden zugleich in den Social-Media-Kanälen der Stadt Offenbach ausgespielt.
Von zentraler Bedeutung ist zudem das Hintergrunddokument Stadtumbau, das in kompakter Form den Gesamtkontext des Projektes darstellt: Schwierigkeiten des Standortes, Herausforderungen, mit dem Stadtumbau verbundene Chancen und letztlich die Potentiale für die Stadt.
Hinzu kommen Video-Interviews mit dem Oberbürgermeister sowie mit Experten der Stadtplanung, den Bürgern und Anliegern des MAN-Roland-Geländes, die prominent auf der Startseite der Stadt Offenbach ausgespielt werden. Die Beiträge werden zudem in der Rubrik „Stadtentwicklung und Stadtumbau“ der städtischen Webseite eingestellt sowie in den Social-Media-Kanälen der Stadt Offenbach.
- **Stadtumbauphase:**
Strategieentwicklung
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Mit Beschluss der Aufnahme des Projektes MAN-Roland in das Förderprogramm „Stadtumbau West“ und der damit verbundenen detaillierten Strategieentwicklung für das Vorhaben beginnen die Leitbildformulierung für das Projekt sowie die Definition von Meilensteinen. Hierzu werden begleitend Kernbotschaften für die (interne und externe) Kommunikation formuliert, auch im Sinne einer greifbaren Vision für das Stadtumbauprojekt. Ziel der kommunalen Kommunikatoren (insbesondere der Presseverantwortlichen) muss es sein, die Kernbotschaften bei den relevanten Medienvertretern in Hintergrundgesprächen zu platzieren und ihnen die Projektstory zu vermitteln.

Move-Phase



- **Stadtumbauphase:**
Aktivierung von Potentialen und Mitstreitern
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Das Netzwerk der Mitstreiter für den Stadtumbau MAN-Roland nimmt immer mehr Gestalt an und immer mehr Hintergrundgespräche werden geführt. Hierzu sind Grundbausteine für die Kommunikation zur Verfügung gestellt: Daten- und Faktenblatt zum Stadtumbauprojekt, allgemeine Projektpräsentation, Q+A-Dokument mit zentralen Fragen und Antworten sowie relevante Pläne und Visualisierungen. Zugleich werden die Social-Media-Kanäle bespielt und die kommunalen Kommunikatoren nehmen nach Möglichkeit an Veranstaltungen im Kontext

Stadtentwicklung und Stadtumbau teil: darunter Termine bei der örtlichen Industrie- und Handelskammer, beim Regionalverband sowie Institutionen des Landes, an Hochschulen und bei Regional- und Standortinitiativen sowie Podiumsdiskussionen der regionalen Medien. Auch lokale Vereine und Unternehmen gehören zu den Dialogpartnern, kleine Betriebe, die in der Quartiersnachbarschaft angesiedelt sind, sowie größere Firmen am Standort Offenbach. Sie alle werden von der kommunalen Kommunikation (und den bereits gewonnenen Mitstreitern) angesprochen. Entscheidend für den Erfolg der Netzwerkbildung ist die gezielte Ansprache von potentiellen Unterstützern. Hierzu werden individuelle Einzelgespräche mit den relevanten Personen und Institutionen geführt, wozu die kommunalen Kommunikatoren sich aufteilen und ihnen jeweils bekannte Kontakte ansprechen. So kommt bereits in der Ansprache der Mehrwert einer Netzwerkstruktur der Kommunikation zum Tragen.

- **Stadtumbauphase:**
Umsetzung von Maßnahmen
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Die Umsetzungsmaßnahmen des Stadtumbaus im Projekt MAN-Roland werden von einem Mix aus kleineren und größeren Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Es gibt jedoch eine Konzentration der Kommunikation auf Meilensteinen der MAN-Roland-Entwicklung. Um diese herum ist eine Dramaturgie gespannt. Beispielsweise durch Veranstaltungen vor Ort, kurze Videobeiträge für die Social-Media-Kanäle der Stadt Offenbach, die Einladung von Medienvertretern zu Vor-Ort-Terminen und die Inszenierung und (Zwischen-)Nutzung des Ortes, umgesetzt durch die Etablierung eines Stadtumbausalons.³⁹⁸
- **Stadtumbauphase:**
Evaluation
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Das Ziel lautet, den Projektfortschritt zu dokumentieren und nicht den Entwicklungsprozess in all seinen Details. Hierzu werden die Medienarbeit sowie die Social-Media-Aktivitäten rund um den Stadtumbau MAN-Roland ausgewertet. Insbesondere werden jedoch Gespräche mit den Stakeholdern des Projekts geführt und qualitativ ausgewertet. Die Pressearbeit berichtet verstärkt über die guten Ergebnisse des Stadtumbauprozesses, dabei kommen auch Dritte zu Wort (Testimonials). Eine gemeinsame Feedbackveranstaltung mit den Akteuren des Netzwerkes gibt dem Dialog untereinander im großen Kreis eine Bühne.

Freeze-Phase



- **Stadtumbauphase:**
Fortsetzung oder Update der Strategie
- **Kommunikationsaktivitäten:**
Sichtbare Entwicklungen stellen den besten Beleg für Veränderung und Fortschritt dar. Diese Entwicklungen im Projekt MAN-Roland sind dokumentiert und werden nun in einer Gesamtschau zusammengestellt und den Medienvertretern in einem Pressetermin vor Ort präsentiert. Eine klassische Projektpublikation ist im Einsatz, zudem jedoch viele Beiträge auf der Webseite und in den Social-Media-Kanälen der Stadt, insbesondere Video-Statements

³⁹⁸ Anm.: Das Format Stadtumbausalon wurde von Stadt- und Raumplanern der TU Kaiserslautern entwickelt und hat im Kern die Absicht, leerstehende Orte zu inszenieren, auf sie aufmerksam zu machen und das Thema Stadtumbau im Rahmen von Expertengesprächen an diesen Orten in der Öffentlichkeit zu positionieren. Verweis: Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Stadtumbau Salon“; Download unter: http://www.uni-kl.de/stadtumbau/stadt_umbau_salon.html ; abgerufen am 22.12.2015.

von Akteuren aus dem Kommunikationsnetzwerk.

Zentral sind die Verlinkung und der Verweis untereinander. Fürsprecher und Multiplikatoren des Projektes kommunizieren über eigene Kanäle und verstärken somit die kommunale Kommunikation zum Stadtumbau MAN-Roland. Wichtig: Bilder, immer wieder Bilder. Fotos und Videoaufnahmen geben der Projektkommunikation und Projektevaluation Vitalität und Ausdruckskraft.

Entscheidend für weitere Stadtumbauprojekte in Offenbach und für die öffentliche Stimmung/Haltung dazu sind die Aufstellung und Veröffentlichung von Erkenntnissen und Leitsätzen für die Zukunft: ein Plädoyer für den modernen Stadtumbau als Chancen- und Zukunftsthema für Offenbach und als grundsätzliche Positionierung des Wandels.

11. Abschließende Thesen und Forschungsbedarf

Stadtumbau, verstanden als Planungs- und Veränderungsprozess, auf der einen Seite und Handlungsschritte sowie Instrumente und Maßnahmen der Veränderungskommunikation auf der anderen Seite: Diese beiden Ausgangspunkte lassen sich zu einem Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau verschränken, das eine kommunale Kommunikation skizziert, die der Vielseitigkeit der Akteure gerecht wird und die gezielt auf den Veränderungscharakter des Stadtumbaus eingeht.

In diesem Zusammenhang lauten die abschließenden Thesen der vorliegenden Arbeit:

- **Stadtumbau gilt es seitens der kommunalen Akteure der Kommunikation grundsätzlich als Chancethema in der Öffentlichkeit und bei den relevanten Zielgruppen zu positionieren.**
- **Für die Positionierung als Chance ist entscheidend, Stadtumbau als Veränderungsthema und Veränderungsprozess zu begreifen.**
- **Kommunale Kommunikation muss den Veränderungscharakter des Stadtumbaus transportieren und operativ unterstützen. Mechanismen und Instrumente der Veränderungskommunikation können den Stadtumbau dazu sinnvoll begleiten und das vorgestellte Kommunikationsnetzwerk im Stadtumbau soll hierzu eine Orientierung bieten.**
- **Für die kommunale Kommunikation gilt es, die Potentiale einer netzwerkartigen Kommunikation im Zusammenspiel vieler Akteure zu heben.**
- **Der Einsatz von Veränderungskommunikation und des Kommunikationsnetzwerks versteht sich als ergänzende Umsetzung kommunaler Kommunikation, er fokussiert auf den Stadtumbau und bedeutet nicht den Bruch mit bewährten Aktivitäten der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.**
- **Die Haltung und der Charakter von kommunaler Kommunikation im Stadtumbau sollten vom Willen zum Wandel geprägt sein, nicht von der Pflicht zum Bericht.**

Forschungsbedarf

Die Bedeutung von Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklung und Stadtumbau kann als unstrittig betrachtet werden und es ist mit Blick in die Zukunft von einer Zunahme der Relevanz auszugehen. Die Fachliteratur, die sich mit der Schnittstelle Planung und Kommunikation befasst, ist hierzu im Tenor nahezu einstimmig. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird als wichtiger Baustein für ein erfolgreiches Projekt beschrieben, der maßgeblich über die Art und Weise des Projektverlaufs, dessen Image und dessen Akzeptanz bei den relevanten Stakeholdern entscheidet.

Die Fachliteratur, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit hierzu gesichtet wurde, führt in diesem Zusammenhang ein breites Spektrum an Vorgehensweisen und Kommunikationsinstrumenten an, die Kommunikation (und Partizipation) für die Praxis beschreiben und Hilfestellung in Planung und Umsetzung geben. Kommunikation im Kontext von Stadtentwicklung und Stadtumbau ist also in Summe ein umfangreich bearbeitetes Themenfeld, was jedoch zugleich weiteren Forschungsbedarf zulässt. Aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Dissertation wären dies:

- Bedarf einer aktuellen Auswertung von heutigen/zeitgemäßen Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen im Kontext Stadtentwicklung und Stadtumbau. Dies insbesondere mit Blick auf die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
- Von Interesse wäre darüber hinaus eine Umfrage zu den Erwartungen der Zielgruppen kommunaler Kommunikation in Stadtentwicklung und Stadtumbau.
- Weiterhin wäre es wertvoll zu wissen, welche Praxistauglichkeit Netzwerkstrukturen und interdisziplinäres Arbeiten im kommunalen Organisationskontext aufweisen. Wie wirkungsvoll ist die Adaption von Herangehensweisen und Instrumenten aus der Unternehmenswelt in der Praxis?
- Mit Blick auf die Vielzahl von Stakeholdern und Akteuren im Stadtumbau wäre es zudem interessant zu untersuchen, welchen Einfluss deren (nicht-kommunale) Kommunikation auf den Stadtentwicklungs- oder Stadtumbauprozess hat und mit welchen Maßnahmen und Instrumenten sie arbeiten.
- Darüber hinaus sind all jene Forschungsarbeiten interessant, die neue Maßnahmen und Instrumente der Kommunikation und deren Einsatz in Stadtentwicklung und Stadtumbau beschreiben.

12. Anhang

12.1 Zuordnung von klassischen Instrumenten der Veränderungskommunikation zu den sechs Phasen des Stadtumbaus (eigene Darstellung in Anlehnung an: Tesch, Jan / Pfannenber, Jörg, 2013)³⁹⁹

Stadtumbauphasen	Kommunikativer Beschleuniger	Komm. Instrumente und Maßnahmen
Analyse der Stadtumbausituation	Projektpotentiale darstellen	Intern: Informationen in Medien der Regelkommunikation, Gastbeiträge von Externen und Fachleuten, versch. Talkformate, Kommentare/Briefe der politischen Führung, interner Blog Extern: Imagestudien, Befragungen der „Betroffenen“, Aufbereitung der Situationsanalyse, gezielte Gespräche mit Stakeholdern, Runder Tisch mit Fokusgruppen der zentralen Akteure, Analyse von Social Media und externen Foren
Strategieentwicklung	Projektleitbild entwickeln und Meilensteine definieren	Intern: Workshops, Motivations-VAs, Runder Tisch, externer Motivator/Coach, Definition einer Projektstory, Aufbau eines Themenblogs, Extern: Hintergrundgespräche mit den Akteuren, Informationen zu dem Projekt veröffentlichen, gezielte Anschreiben und Treffen mit den Key-Playern, gezielte Ansprache von Journalisten
Aktivierung von Mitstreitern	Fürsprecher gewinnen	Intern: Pocket-Guide mit Meilensteinen und Zielen, abgestimmte Präsentation des Vorhabens, gemeinsames Briefing aller internen Akteure, Q+A-Dokument, Media-Pool mit allen finalen Dokumenten, Ansprache von Change-Agents, interne Projektnewsletter oder Blog Extern: Werbekampagne zu dem Projekt, Pressemeldungen, PR-Artikel, Redaktionsgespräche und Teilnahme an Veranstaltungen, Podiumsteilnahme, Einsatz von Social Media
Umsetzung der Maßnahmen	Meilensteine prioritär kommunizieren	Intern: sichtbares Lob für Mitstreiter, Dokumentation von Erfolgen in internen Medien, Dialog mit internen Kritikern, regelmäßige Ansprache der Key-Player, Onlinepräsenz muss State of the Art sein Extern: wie zuvor, jedoch Ausbau der Webaktivitäten
Erfolgskontrolle	Projektfortschritt dokumentieren	Intern: wie zuvor, jedoch Monitoring von Presse- und PR-Arbeit, Auswertung der Social-Media-Aktivitäten, externe Testimonials in internen Formaten sprechen lassen, Erfolge via Führungskräfte intern kommunizieren, unterstützende Veröffentlichungen Dritter zirkulieren lassen Extern: verstärkte Pressearbeit, Erfolge kommunizieren und Zwischenbilanzen aufmachen, Auszeichnungen/Lob Dritter kommunizieren, Links zu den eigenen Erfolgen bei Dritten herstellen, Social-Media-Aktivitäten, gemeinsames Event mit den relevanten Akteuren
Fortschritt/Update der Strategie	Projekt als Teil des Wandels positionieren	Intern: Abschlussbericht/Ergebnisdarstellung, Abschluss-Event mit internen Akteuren, Erarbeitung von Learnings und Leitsätzen für die Zukunft, Umfrage zum Verlauf Extern: Darstellung der zentralen Veränderungen und Ergebnisse, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu den Erfolgen, Inszenierung des Projektabschlusses, Plädoyer für Fortsetzung der Change-Dynamik, Kommunikation von neuen Zuständigkeiten und Aktivitäten

³⁹⁹ Tesch, Jan / Pfannenber, Jörg: Die Medien der Veränderungskommunikation. Neue Chancen und Risiken durch das Web 2.0; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurt am Main; 2013; S. 67-70.

13. Experteninterviews zum Stadtumbau in Offenbach am Main

13.1 Auswahlkriterien und Fragestellungen

Die folgenden Experteninterviews haben eine doppelte Funktion für die vorliegende Arbeit: Sie beschreiben und dokumentieren einerseits unterschiedliche Blickwinkel wichtiger Akteure des Stadtumbaus in Offenbach sowie der zuständigen Förderstelle im Hessischen Umweltministerium, andererseits dienen die Gespräche als wertvoller Informationsfundus für das Verständnis von Entscheidungen für den Projektverlauf im Stadtumbau in Offenbach am Main.

Die Recherche und Auswahl der Interviewpartner erfolgte vor diesem Hintergrund gezielt nach deren Funktion / Rolle im Stadtumbau Offenbach:

Prof. Kai Vöckler ist im Rahmen seiner Lehrtätigkeit an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach (HfG) aktiv in den Stadtentwicklungsprozess und das Thema Stadtumbau Offenbach eingebunden. Er beschäftigt sich mit Studierenden in zahlreichen Projekten mit dem Stadtumbau in Offenbach, ist einer der Initiatoren der Online-Plattform www.oflovesu.com und ist stark eingebunden in den städtebaulichen Masterplanprozess der Stadt Offenbach sowie in die Veranstaltungsreihe „Architektursommer Rhein-Main“. *Kai Vöckler ist somit ein wichtiger Akteur im Stadtumbau Offenbach, der sich im informellen Rahmen für den Wandel der Stadt engagiert.*

Marion Rüber-Stein ist auf städtischer Seite für die Stadtentwicklung in Offenbach verantwortlich. Sie koordiniert die verschiedenen Projekte der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus für den Magistrat der Stadt. Sie hat im Hinblick auf die Projektvielfalt sowie die unterschiedlichen Herausforderungen einen umfassenden Überblick sowie das notwendige Detailwissen zum Stadtumbau in Offenbach. Zudem war sie federführend in der Identifizierung von Flächen und Quartieren für den Stadtumbauprozess in Offenbach und ihr kommt als Referatskoordinatorin für Stadtentwicklung eine maßgebliche Rolle im Masterplanverfahren der Stadt Offenbach zu. *Marion Rüber-Stein ist somit auf städtischer Seite die leitende Expertin für das Thema Stadtumbau.*

Matthias Müller, bis Ende 2015 Leiter des Presseamtes der Stadt Offenbach, verantwortete die städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und war in dieser Funktion insbesondere mit Kommunikationsaktivitäten zu den Stadtentwicklungsmaßnahmen und Stadtumbauprojekten Offenbachs betraut. In seine Amtszeit fiel die Erschließung und Entwicklung des Hafensareals sowie des MAN-Roland-Geländes. Matthias Müller war in dieser Zeit als enger Mitarbeiter des Offenbacher Oberbürgermeisters Horst Schneider (SPD) in die öffentliche Positionierung der Stadtumbauprojekte eingebunden und als Ansprechpartner für die Medienvertreter im täglichen Dialog zu diesen Vorhaben. *Müller ist vor diesem Hintergrund als Gesprächspartner für das Thema kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Offenbach der zentrale Gesprächspartner gewesen.*

Henning Schwarting bringt die Perspektive des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz ein. Er kennt als Programmverantwortlicher die unterschiedlichen Projekte des Städtebaus in Hessen sowie die Herausforderungen vor Ort. Sein Blick auf den Stadtumbau in Offenbach war besonders interessant, da er als Akteur „außerhalb der Stadt“ steht und dennoch in deren Projekte eingebunden ist. *Das Gespräch mit Henning Schwarting hat vor diesen Hintergrund einen besonderen Mehrwert, da er Stadtumbau in Offenbach insbesondere auch mit dessen Standortfunktion innerhalb der Rhein-Main-Region betrachtet.*

Die Fragestellungen für die Interviews wurden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit formuliert und den Experten im Gespräch gestellt. Die Fragen sind auf die Rolle und berufliche Funktion der Experten zugeschnitten und haben das Ziel, fachliche und persönliche Einschätzungen zum Stadtumbau (insbesondere in Offenbach) zu erhalten. Alle Interviews haben bewusst gemeinsam, dass die Experten nach ihrer Einschätzung zum *Stadtumbau als Veränderungsprozess* gefragt werden.

13.2 Interviews

Fragen an Kai Vöckler

Stiftungsprofessur Kreativität im urbanen Kontext an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach am Main

Was gilt es zu berücksichtigen, wenn es um den Standort Offenbach in der Rhein-Main-Region geht?

Offenbach liegt zwar im grundsätzlich wirtschaftlich gut gestellten Rhein-Main-Gebiet, doch faktisch ist Offenbach mit Blick auf das Wirtschaftswachstum das Schlusslicht in Hessen. Es fehlt an Einnahmen aus der Gewerbesteuer und an gewerblichen Neuansiedlungen – das hat eine Studie der Industrie- und Handelskammer Offenbach (IHK OF) aus dem Jahr 2012 herausgearbeitet. Hinzu kommt, auch das zeigt die IHK-Studie, dass Offenbach eine anhaltend hohe Arbeitslosenquote hat: 10,6 Prozent aller zivilen Erwerbspersonen, zum Zeitpunkt der Studie im Januar 2012.

Damit wird schnell deutlich, dass die finanziellen Gestaltungsspielräume der Stadt Offenbach extrem überschaubar sind.

Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, dass die Stadt Offenbach mit einem Migrantenanteil von über 50 Prozent über eine Bewohnerstruktur verfügt, die sehr divers ist, aber bei den Migranten sich wesentlich beruflich Geringqualifizierte finden mit den entsprechenden daraus resultierenden sozialen Problemen. Entsprechend hat Offenbach einen sehr hohen Anteil von Empfängern sozialer Hilfeleistungen. Das wiederum bedeutet eher die Problematik der Ghettoisierung als der Gentrifizierung, wenn man in diesen Skandalbegrifflichkeiten sprechen möchte – Ghettos gibt es in Deutschland nicht, aber selbstverständlich Armutsviertel. Jedenfalls ist klar, dass der sehr hohe Anteil an Bürgern mit Migrationshintergrund erheblichen Einfluss auf die gesamtstädtische Situation hat, ohne das nur kritisch zu meinen.

Drittens spielt es für die Standortbetrachtung durchaus eine Rolle, dass Offenbach einst ein florierender Industrie- und Gewerbestandort war und diese Tradition leider am Boden liegt. Darunter leidet das Image der Stadt und es kratzt insbesondere auch am Ego der Stadt und vieler ihrer Bewohner. Denn in unmittelbarer Nachbarschaft liegt das prosperierende Frankfurt, dessen Bürger immer noch abschätzig auf Offenbach schauen. Die Beziehung der beiden Städte zueinander ändert sich zwar seit einigen Jahren, doch das ändert nichts an der wirtschaftlichen und image-technischen Unterlegenheit Offenbachs.

Wie steht es um das Thema Stadtentwicklung und Stadtumbau in Offenbach?

Stadtentwicklung und Stadtumbau sind definitiv zentrale Themen für Offenbach. Das Hafenprojekt ist ein Beispiel, doch es gibt noch andere. Wie andere Städte auch ist Offenbach gezwungen, sich über den Umgang mit seinem Bestand und neue Entwicklungsmöglichkeiten Gedanken zu machen.

Was in Offenbach jedoch fehlt, sind der Gesamtblick auf die Stadt und eine integrierte Handlungsstrategie. An diesem Punkt soll nun ein Masterplan ansetzen, der 2012 maßgeblich von der IHK OF angestoßen wurde und der derzeit in der Konzeptionsphase ist.

Hierzu wurde eine Initiative ins Leben gerufen, „Offenbach offensiv e.V.“, an der Personen und Institutionen der Stadtgesellschaft beteiligt sind. Ziel ist es, den Masterplan-Prozess voranzubringen, die Potentiale der Stadt zu heben und die Attraktivität zu steigern.

Interessant ist dabei, dass alle beteiligten Akteure sich einig sind, dass die dem Masterplan zugrunde liegende Fragestellung lautet: Was können wir gegen unser Kernproblem tun, die finanzielle Notlage der Stadt? Damit hängt zusammen, dass es im Grunde keine konsolidierte Vorstellung darüber gibt, wohin die Reise mit Offenbach gehen soll. Es fehlt eine grundsätzliche Idee.

Solange diese Idee fehlt, können Stadtentwicklung und Stadtumbauprojekte nur punktuell und in ihrem jeweils eigenen Kontext ablaufen.

Betrachtet man die derzeitigen Projekte der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus, so wird schnell klar, dass deren Treiber aus dem Immobilienmarkt kommen und eben nicht aus einem Handlungskonzept der Stadt heraus entstehen. So lässt sich feststellen, dass viel neuer Wohnraum entsteht, hingegen moderne Gewerbeflächen kein wirkliches Thema sind. Wohnraum ist zwar auch wichtig, doch wesentlich ansässiges Gewerbe bringt Geld in die Stadtkasse.

Welche Rolle spielt die HfG in der Stadtentwicklung und im Stadtumbau Offenbachs?

Der HfG kommt in mehrfacher Hinsicht eine zentrale Rolle zu:

Sie ist eine Institution, die massiv auf das Image der Stadt einzahlt, denn die HfG ist als Design- und Medienhochschule bundesweit und darüber hinaus bekannt.

Zugleich holt die HfG Studierende in die Stadt, die hier wohnen und somit auch einen Effekt für die lokale Wirtschaft haben.

Interessant ist, dass viele HfG-Absolventen in Offenbach bleiben und sich hier langfristig ansiedeln. Auch davon profitiert die Stadt.

Was die Stadtentwicklung betrifft, kann die HfG als Institution und mit ihren Studierenden in erster Linie einen qualitativen Beitrag leisten. Sprich: Die HfG ist Akteur im Masterplanprozess der Stadt Offenbach und spielt auch im Projekt Hafen Offenbach insofern eine Rolle, als dort z. B. Projekte von Studierenden für Zwischennutzungen sorgen. Das sorgt für Aufmerksamkeit für den Standort und die Pläne für den Neubau der HfG im Hafen tragen ebenfalls zur Adressbildung bei.

Die HfG hat darüber hinaus einen deutlichen Anteil daran, dass Offenbach als interessanter Standort im Gespräch ist und dass es mittlerweile viele positive Assoziationen mit der Stadt gibt. Das hängt insbesondere damit zusammen, dass die HfG sich immer aktiv ins Stadtleben eingebracht hat und sich selbstbewusst und deutlich zu Offenbach bekennt.

Was noch fehlt, ist eine tatsächliche Vermischung des Stadtbildes mit der Welt der Kreativität und der Studierenden. Sprich: Es fehlt an Läden, Kaffees, Bars und Szene-Orten, die den Einfluss und die Lebensweise der Studierenden sichtbar/lebendig machen. Dafür reicht die Anzahl der Studierenden der HfG derzeit nicht aus.

Stichwort Image: Welche Rolle spielt Image für die Stadtentwicklung und den Stadtumbau? Mit welchen Maßnahmen bringt sich die HfG konkret für den Standort Offenbach ein?

Image ist sozusagen als Triebfeder für einen Standort wichtig, damit verschiedene Akteure Aufmerksamkeit, Interesse und Engagement für eine Stadt oder einen Standort entwickeln.

Es gibt sicherlich verschiedene Wege, Image zu erzeugen und aufzubauen, doch am Ende müssen die Tatsachen die Versprechen eines Images einlösen und abbilden.

Mein HfG-Kollege Professor Blum, einige Studierende und ich haben in 2010 damit begonnen, eine Initiative aufzubauen, die Kreativität, Vielfalt im Stadtleben, kulturelles Angebot, Services sowie spannenden Orte und Geschichten in Offenbach sichtbar macht. Angefangen haben wir mit alternativen Stadtführungen und einer Facebook-Seite, dann haben wir ein sogenanntes Raumfinderprogramm integriert, das Informationen zu Atelierräumen, Wohnraum oder WGs und viele Tipps für den Start oder Umzug in Offenbach bietet. In 2012 haben wir dann all diese Aktivitäten unter einem Dach bzw. auf einer Online-Plattform vereint: <http://www.oflovesu.com> Die Seite ist ein riesiger Erfolg und kann als Kommunikationsmaßnahme, als Image-Tool und Standortinformation gleichermaßen betrachtet werden. Viele Menschen, die nach Offenbach ziehen, schauen sich insbesondere diese Seite an, sie begeistert für die Stadt.

Letztlich ist die Plattform „OF loves you“ auch ein hervorragendes Instrument, um Themen des Stadtumbaus oder der Stadtentwicklung zu spielen. Denn hier tummeln sich die Akteure der

Stadtgesellschaft, die großes Interesse an der Stadt haben und sich womöglich auch einbringen wollen.

Ist klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr relevant für die Kommunikation in Stadtentwicklung und Stadtumbau?

„OF loves you“ ist ja auch eine Form der Öffentlichkeitsarbeit, wenn auch eher mit einem Kampagnencharakter. Es ist daher eher zutreffend, dass sich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verändert: Sie nutzt neue Medien und Vorgehensweisen, entwickelt sicherlich auch eine andere Haltung im Umgang mit Zielgruppen und wird insgesamt dynamischer. Das muss auch so sein, denn die Medienwelt und die Zielgruppen werden immer dynamischer.

Welche Bedeutung hat Kommunikation Ihrer Erfahrung nach im Kontext städtischer Entwicklungen grundsätzlich?

Es wird zwar viel über Partizipation und die Kommunikation im Rahmen städtischer Entwicklungen gesprochen, doch insgesamt halte ich das Thema Kommunikation für völlig unterschätzt. Beispielsweise ist die interne Kommunikation zwischen den zuständigen Behörden und Ämtern ein riesiges Thema. Wenn die funktionieren würde bzw. besser wäre, könnten die Stadtentwicklung und der Stadtumbau enorm profitieren.

Entscheidend ist es, in Zusammenhängen zu agieren und so auch die Kommunikation aufzubauen; Stichwort Netzwerk. Es ist also nicht ein statisches Kommunikationskonzept gefragt, das eine Sammlung von Maßnahmen abarbeitet, sondern es braucht einen dynamischen Prozess, der Ideen und Maßnahmen der Kommunikation im Fundus hat, die im Akteursnetzwerk zum Einsatz kommen können. Basisarbeit ist natürlich selbstverständlich.

Welche Rolle spielen in Offenbach Netzwerkstrukturen in der Kommunikation rund um Stadtentwicklung und Stadtumbau?

Aus meiner Sicht sind Netzwerke ganz entscheidend für die Kommunikation in Stadtentwicklung und Stadtumbau – grundsätzlich für den Erfolg in Projekten. Denn es geht immer stärker darum, eine Vielzahl an Akteuren einzubinden und kommunikativ zu erreichen. Dabei geht es um die Vermittlung von Informationen, aber insbesondere auch um den Dialog. Ein Beispiel hierzu ist der Architektursommer Rhein-Main 2015. Dabei geht es thematisch um Architektur und Städtebau, es geht aber auch um kommunale, Grenzen überschreitende Zusammenarbeit, den Aufbau von Kontakten und den Dialog. Das ist Netzwerk-Kommunikation in Bestform.

Für die Stadtentwicklung und den Stadtumbau in Offenbach hat es den wichtigen Effekt, dass sie über die Stadtgrenzen hinaus eine Plattform bekommen und viele Multiplikatoren erreichen.

Wird die von Ihnen beschriebene Situation in Offenbach insgesamt als Veränderungsprozess wahrgenommen?

Offenbach ist im Wandel und es gibt durchaus ein Bewusstsein dazu in der Bevölkerung. Es gibt jedoch keine Vision im weiteren Sinne, die diesen Wandel beschreibt. Das ist die fehlende Idee, von der ich sprach. Eine solche Idee braucht es aber, um Veränderung herbeizuführen. Veränderungen brauchen einen tragenden Gedanken/Sinn dahinter.

Vielen Dank für das Gespräch.

Fragen an Marion Rüber-Steins

Referatskoordinatorin Stadtentwicklung, Magistrat der Stadt Offenbach am Main

Was bedeutet Stadtumbau für die Stadt Offenbach?

Das Thema Stadtumbau spielt für die Stadt Offenbach eine große Rolle, denn es geht um die Bewältigung des Strukturwandels. Es geht ganz wesentlich darum, mit dem Bestand zu arbeiten und dabei auch soziale Aspekte in der Stadt zu beachten. Denn in Offenbach wird in erster Linie nicht „auf der grünen Wiese“ gebaut, sondern es geht um bestehende Quartiere und Standorte.

Welche Projekte gehören dazu und mit welchen Förderprogrammen sind sie verknüpft?

Bisher war es so, dass in Offenbach verschiedene Standorte für Förderprogramme des Stadtumbaus identifiziert wurden: je Standort ein Förderprogramm.

MAN-Roland-Gelände: Stadtumbau West

Angrenzendes Senefelder Quartier: Soziale Stadt

Mathildenviertel: Soziale Stadt

Der Hafen Offenbach hingegen wurde von der Stadt selbst entwickelt, weil sie als Eigentümer hier selbständig agieren konnte und insofern kein schwieriger planerischer Aushandlungsprozess erforderlich war, für den ein integriertes Handlungskonzept aus dem Programm Stadtumbau notwendig gewesen wäre. Neu in ein Förderprogramm eingebracht werden soll in Offenbach das sogenannte Clariant-Areal, das auch in den derzeit in der Entstehung befindlichen ersten Masterplan der Stadt Offenbach integriert werden soll.

Das Besondere am Stadtumbaustandort MAN-Roland ist die räumliche Reduzierung auf das ehemalige Werksgelände. Das umliegende Quartier ist weniger im Fokus des Stadtumbaus, vielmehr ist hier der soziale Aspekt des Quartiers wichtig.

Was sind die Treiber für den Stadtumbau in Offenbach?

Der Raum für Stadtentwicklung ist begrenzt, daher ist es notwendig, dass in Offenbach mit Bestand und Konversionsflächen gearbeitet wird. Zugleich verspürt Offenbach durch seine attraktive Lage im Rhein-Main-Gebiet durchaus Nachfrage und es gilt, verschiedene Zielgruppen der Bevölkerung zu erreichen bzw. in der Gesamtsituation der Stadt Offenbach zu berücksichtigen.

Gibt es eine Einbindung des Stadtumbaus in ein „größeres“ Stadtentwicklungskonzept?

Bislang gab es kein Gesamtkonzept für die Stadt Offenbach. Nun läuft ein Prozess, an dessen Ende ein Masterplan für Offenbach stehen soll. Er soll Handlungsschwerpunkte für die zukünftige Stadtentwicklung definieren und zugleich erstmalig eine Gesamtperspektive aufmachen.

Welche Bedeutung kommt der Öffentlichkeitsarbeit und Partizipation im Kontext Stadtumbau in Offenbach zu?

Insgesamt spielt das Thema Stadtumbau durchaus eine Rolle in der Kommunikation der Stadt, allerdings muss die Öffentlichkeitsarbeit immer auch von Fall zu Fall betrachtet werden. Im Fall des MAN-Roland-Areals war es beispielsweise der Eigentümer, der maßgeblich die Kommunikation und Partizipation mitbestimmt hat und diese weniger proaktiv wollte. Richtige Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation wurde umgesetzt, als es um die Realisierung des städtischen Teilprojekts ‚Schaffung einer öffentlichen Grünfläche‘ ging.

Allerdings hatten alle Beteiligten den emotionalen Aspekt unterschätzt, den das MAN-Roland-Areal bei vielen eingewohnten Offenbachern auslöst. Grund dafür ist die Geschichte rund um das Gelände und das Maschinenbauunternehmen, das einmal goldene Zeiten in der Stadt hatte. Vor diesem Hintergrund haben der Leerstand und die Phase bis zum Beginn der Umnutzung viele Bürger sehr betroffen gemacht.

Bei der späteren Grünflächengestaltung des MAN-Geländes wurden dann die Bürger bzw. Anwohner aktiv eingebunden.

Was sind die größten Herausforderungen aus städtischer Sicht, um den Stadtumbau erfolgreich umzusetzen?

Entscheidend sind die Handlungsspielräume, die eine Kommune hat, sprich finanzielle Spielräume, räumliche Freiheiten und die Vielzahl und Homogenität oder Heterogenität der Akteure in der Stadt. All dies bedingt Kompromisse und Abwägungen.

Hinzu kommt, dass für den erfolgreichen Start und Verlauf von Stadtumbauprozessen häufig eine Impulsfinanzierung wichtig ist.

Zudem ist es wichtig, die richtige „Story“ für den Stadtumbau zu finden, sprich für den Umbauprozess und die spätere Nutzung.

Beim MAN-Roland-Areal ist es beispielsweise so, dass mit der Umnutzung öffentliche Diskussionen aufkamen, die neuen Wohnungen der Frankfurter Wohnungsbaugesellschaft würden ausschließlich sozialen Wohnungsbau an den Standort und dann Frankfurter Sozialhilfeempfänger nach Offenbach bringen.

Wird der Stadtumbau in Offenbach als Veränderungsprozess angesehen (in Politik und Stadtgesellschaft) oder als ungewolltes Muss?

Die Wahrnehmung des Stadtumbaus kommt stark auf die Zielgruppe an bzw. die Akteure. Die Erfahrung zeigt, dass diejenigen, die nicht direkt vom Stadtumbau betroffen sind (räumlich), dem Thema deutlich positiver gegenüberstehen als die „Betroffenen“. Daher wird Stadtumbau nur dann als Veränderungsprozess gesehen, wenn sich wirklich etwas tut.

Für die Stadtentwicklung insgesamt ist der Stadtumbau sicherlich eine große Chance, sich positiv und nachhaltig zu verändern.

Welche Rolle spielen Netzwerke im Stadtumbau und der Kommunikation des Stadtumbaus?

Netzwerken kommt eine zentrale Rolle zu. Die Stadt besteht nun mal aus einer Vielzahl an Akteuren und Interessensgruppen und damit sind demokratische Entscheidungsprozesse und sehr unterschiedliche Ansichten und Einstellungen verbunden.

Daher sind ein guter Kontakt und der Dialog zu den Akteuren in der Stadtgesellschaft enorm wichtig, an ihnen vorbei kann Stadtentwicklung und Stadtumbau nicht erfolgreich funktionieren.

Der Kommunikation im Netzwerk kommt damit automatisch eine Schlüsselrolle zu. Sie muss flexibel sein und darf nicht statisch gehalten werden; genauso wie die Netzwerke nicht statisch werden dürfen. Vor diesem Hintergrund gibt es auch kein allgemein gültiges Kommunikationskonzept für den Stadtumbau in Offenbach. Individuelle Maßnahmen und Flexibilität entscheiden.

Vielen Dank für das Gespräch.

Fragen an Matthias Müller

Leiter des Presseamtes der Stadt Offenbach am Main (bis Ende 2015)

Welche Rolle spielen die Themen Stadtentwicklung und Stadtumbau in der städtischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?

Beide Themen sind extrem wichtig in der städtischen Kommunikation, denn beide Themen sind für Offenbach überlebenswichtig.

Man darf nicht vergessen, dass es in Offenbach eine industrielle Tradition gibt und Industrie/Handwerk und Arbeit bis heute bei eingewohnten Offenbachern das Bewusstsein und auch Stolz prägen.

Sprich: Die Stadt ist den Menschen nicht egal und bei vielen blutet das Herz, wenn sie sehen, wie manche Häuser, Viertel oder Industriebauten verkommen.

Stadtumbau und Stadtentwicklung sind in diesem Zusammenhang auch Hoffnungsthemen.

Zugleich sind diese Themen in der öffentlichen Kommunikation wichtig, da es in Offenbach nur ein begrenztes Flächenwachstum gibt und der Rückgriff auf den Bestand daher nahe liegt.

Wie funktioniert Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zum Stadtumbau in Offenbach?

In erster Linie geht es darum, die Medien und die Öffentlichkeit über die Projekte und Entwicklungen in der Stadt zu informieren. Dabei kann man feststellen, dass Stadtentwicklung und Stadtumbau als Themen für die Medienansprache gut tragen. Öffentlichkeitsarbeit zu Stadtentwicklung und Stadtumbau ist aber auch häufig eine Form des Marketings bzw. beinhaltet Marketingaspekte. Denn auch Nutzer und potentielle Investoren gehören zur Zielgruppe der Kommunikation und die sind an Standorten mit einem attraktiven Image interessiert. Der Hafen Offenbach ist dafür ein Beispielprojekt. Öffentlichkeitsarbeit bedeutet in Offenbach zudem, so nah wie möglich an den Menschen in den Stadtteilen zu sein. Sprich: Die alteingesessenen und die neuen Bürger der Stadt wollen angesprochen werden, jedoch verschieden in der Art und Weise. Das muss Kommunikation leisten können.

Welchen Einfluss haben Stakeholder in Offenbach auf den Stadtumbau?

Stakeholder bzw. Akteure sind in Offenbach immer in Netzwerke eingebunden, Netzwerke im Kleinen. Hintergrund hierfür ist die vielschichtige Milieustruktur in der Stadt. Diese Netzwerke haben erheblichen Einfluss innerhalb ihrer Klientel. Daher gilt es, mit den Netzwerken in Kontakt zu sein und zugleich in sie hineinzuwirken.

Wie ist das mediale Echo auf das Thema Stadtentwicklung und Stadtumbau in Offenbach?

Das Echo ist grundsätzlich positiv. Sprich: Die Redaktionen sind an den Informationen interessiert und man kann die Entwicklungen gut positionieren. Es ist geübte Politik der städtischen Pressearbeit, die Lokalredaktionen (drei Zeitungen mit Redaktion in Offenbach) von Beginn an über neue Projekte und deren Entwicklung zu informieren.

Welche Instrumente und Maßnahmen haben sich besonders bewährt in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?

Es gibt klassische Instrumente wie Pressemeldungen, Broschüren und zu großen Projekten sog. Projektzeitungen. Diese Dinge laufen gut. Darüber hinaus setzt die Stadt Offenbach stark auf den direkten Dialog mit den Bürgern. Der Oberbürgermeister und einige Dezernenten sind bei Bürgerversammlungen oder Stadtrundfahrten mit Themenbezug dabei. Das kommt gut an. Internetaktivitäten gibt es auch, dieses Medium erlaubt viel Transparenz, bspw. durch den Upload von großen Datenmengen und Unterlagen. Die tatsächlich engagierten Bürger kommen aber zu den Vor-Ort-Terminen.

Eine Herausforderung ist die Ansprache von Migrantinnen. Auch hier ist es entscheidend, in die Netzwerke reinzukommen, bspw. in einen Kulturverein oder eine Moschee.

Würden Sie sagen, dass Stadtbau in Offenbach als Veränderungsprozess/Change wahrgenommen wird?

Ja, das kann man sagen. Eigentlich bräuchten wir einen richtigen Change-Spirit. Es gab mal einen Oberbürgermeister, der hat immer vom „Modell Offenbach“ gesprochen, das war eine Art Kampagnen-Begriff, der gut verfangen hat. Heute soll der in Arbeit befindliche Masterplan in diese Richtung gehen. Was generell gemeint ist, ist eine Programmatik für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, für das Gefühl der Bürger und für die Kommunikation. Letztlich braucht es immer ein Bild in den Köpfen oder eine Vision – auch wenn das ein großer Begriff ist.

Vielen Dank für das Gespräch.

Fragen an Henning Schwarting

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Bereich Stadtumbau

Welche Bedeutung kommt dem Stadtumbau in Hessen grundsätzlich zu?

Stadtumbau spielt in Hessen eine wichtige Rolle und wird er auch weiterhin. Denn es gibt einen großen Anteil an peripheren Räumen und die dortigen Orte haben mit ihren Standortschwächen teilweise erheblich zu kämpfen. Die Einwohnerzahlen nehmen an vielen Orten ab und damit geht ein wirtschaftlicher Wandel einher.

Deutlich wird die Relevanz des Themas auch an folgender Größenordnung: Hessen hat fünf Großstädte, jedoch 451 Kommunen...

Zu den Themen des Stadtumbaus in Hessen: Nach 10 Jahren läuft das bisherige Förderprogramm in Hessen aus und eine Neuausrichtung des Bund-Länderprogramms „Stadtumbau in Hessen“ geht an den Start. Lag der Fokus bislang auf den Themen demographischer und wirtschaftsstruktureller Wandel, kommen nun Klimaschutz und Klimaanpassung als Handlungsfelder hinzu. Aus Sicht des Hessischen Umweltministeriums (und anderer Bundesländer ebenso) sind dies zentrale Themen des Stadtumbaus.

Worin liegen die Herausforderungen im Stadtumbau in Hessen?

Ganz entscheidend ist es, kleine Städte in Randlagen zu stabilisieren. Hier kann der Stadtumbau mit seinen verschiedenen Förderprogrammen und Unterstützungsmaßnahmen viel bewirken. Eschwege ist dafür ein gutes Beispiel, da sah es im Ortszentrum vor einigen Jahren noch richtig bitter aus. Jetzt haben Wohnumfeldmaßnahmen und gezielte wirtschaftliche sowie kulturelle Maßnahmen zu deutlichen Erfolgen geführt.

Stichwort Maßnahmen: Eine zentrale Herausforderung ist sicherlich, den Verlust an Qualität des öffentlichen Raums zu verhindern. Das bedeutet, den Niedergang von Geschäften (wirtschaftlicher Abschwung) und von sozialer Infrastruktur zu verhindern (kulturelle Einrichtungen, Schulen usw.). Zugleich gilt es, die Verwahrlosung von öffentlichen Plätzen, Parks und Straßen zu verhindern. Dann ist schon viel gewonnen.

Welche Bedeutung kommt der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation im Stadtumbau zu und welche Maßnahmen haben sich besonders bewährt?

Eine prozessbegleitende Kommunikation ist ganz entscheidend, denn Stadtumbau ist ein integriertes Vorhaben/Projekt. Wichtig ist die Integration aller relevanten Akteure, denn der Stadtumbau braucht für seinen Erfolg Partner. Ansonsten geht es nicht. Kommunikation ist auch deshalb so wichtig, weil Stadtumbau nicht von oben hoheitlich, sondern von unten wachsend funktioniert.

Grundsätzlich gibt es in Hessen keine fest vorgeschriebenen Instrumente für die Kommunikation im Stadtumbau, denn der Stadtumbau verläuft an jedem Ort anders und die Rahmenbedingungen sind andere.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Maßnahmenüberprüfung relativ flexibel. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang sogenannte Reflexionsreports. In deren Rahmen werden relevante Akteure des Stadtumbaus als sogenannte Lenkungsgruppe definiert, die dann zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen interviewt werden.

Welche Bedeutung haben Akteursnetzwerke im Stadtumbau?

Akteursnetzwerke sind von wichtiger Bedeutung. Sie können dazu beitragen, das Thema Stadtumbau vor Ort auf die Agenda zu setzen, und sie können ganz gezielt dazu beitragen, eine Maßnahme oder ein Konzept umzusetzen. Letztlich nehmen auch die Bürger ganz stark wahr, wenn sich Akteursnetzwerke vor Ort engagieren. Dann wird begriffen, dass Stadtumbau und der Erhalt oder die Reanimierung von Orten eine Gemeinschaftsaufgabe sind.

Stadtumbau hat damit auch ganz klar eine gesellschaftliche Komponente und trägt als Effekt u. a. zum Zusammenhalt der Gemeinschaft bei.

**Wie wird der Stadtumbau in der Öffentlichkeit wahrgenommen, eher negativ oder eher positiv?
Wird Stadtumbau als Change/Veränderungsprozess begriffen/wahrgenommen?**

Bundesweit hat der Stadtumbau häufig ein negatives Image: Da spuken dann Vorstellungen herum, der Stadtumbau sei ein Abrissprogramm des Bundes und der Länder. In Hessen hingegen wird der Stadtumbau eher positiv wahrgenommen. Er ist in der öffentlichen Wahrnehmung sicher kein Top-Thema, doch dort, wo Stadtumbau stattfindet, wird er als positive Förderung vor Ort wahrgenommen. Es wäre schön, wenn der Stadtumbau grundsätzlich als Change-Prozess wahrgenommen würde; Change auch im Sinne von Chance – weil die Städte sich neu erfinden müssen.

Vielen Dank für das Gespräch.

14. Literaturverzeichnis

- Akkreditierungsverbund für Studiengänge der Architektur und Planung: Fachliche Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in Stadt-/Raumplanung; 4. Auflage; Berlin; 2014
- Bals, Hansjürgen / Hack, Hans / Reichard, Christoph (Hrsg.): Die neue Kommunalverwaltung, Band 11: Müller, Ewald / Wetterich, Susanne: Rathaus im Klartext. Moderne Bürgerinformation, 1. Auflage; Verlagsgruppe Hüthig, Jehle, Rehm; München; 2005
- BauGB Baugesetzbuch. BauNVO, PlanzV, ImmoWertV und WertR, Raumordnungsgesetz; 42. Auflage, Sonderausgabe; Deutscher Taschenbuchverlag; München; 2010
- Becker, Elke / Gualini, Enrico / Runkel, Carolin / Strachwitz, Graf Rupert (Hrsg): Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerliches Engagement; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft; Stuttgart; 2010
- Behrens, Frank: Strategie; in: Szyszka, Peter / Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.): Strategische Kommunikationsplanung; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz; 2008
- Beier, Markus / v. Löwis, Sabine / Matern, Antje / Koch, Robert (Hrsg.): Problemgebiete auf städtischer und regionaler Ebene. Merkmale, Auswirkungen und planerischer Umgang - 7. Junges Forum der ARL, 2. bis 4. Juni 2004 in Dresden; Akademie für Raumforschung und Landesplanung; Hannover; 2006
- Bentele, Günter / Brosius, Hans-Bernd / Jarren, Otfried (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage; Springer VS; Wiesbaden; 2013
- Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2008
- Bernt, Matthias / Haus, Michael / Robischon, Tobias (Hrsg.): Stadtumbau komplex: Governance, Planung, Prozess; Schader-Stiftung; Darmstadt; 2010
- Bieker, Susanne / Frommer, Birte / Othengrafen, Frank / Wilske, Sebastian (Hrsg.): Räumliche Planung im Wandel – Welche Instrumente haben Zukunft?; Akademie für Raumforschung und Landesplanung; Hannover; 2007
- Bischoff, Ariane / Selle, Klaus / Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2005
- Böckelmann, Frank / Nahr, Günter: Staatliche Öffentlichkeitsarbeit im Wandel der politischen Kommunikation; Verlag Volker Spiess; Berlin; 1979
- Böckelmann, Frank: Pressestellen der öffentlichen Hand (Pressestellen III), Schriftenreihe der Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München (AKM); Verlag Ölschlager; München; 1991
- Bodenschatz, Harald / Kegler, Harald: Stadtumbau; in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4. Neu bearbeitete Auflage; Verlag ARL; Hannover; 2006
- Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte: Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, 2. Auflage; managerSeminare Verlag; Bonn; 2008
- Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte: Veränderungs-Management auf dem Prüfstand. Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis; Rudolf Haufe Verlag; Freiburg; 1997

Bott, Helmut: Stadt und Kommunikation im digitalen Zeitalter; Campus-Verlag; Frankfurt am Main; 2000

Brecht, Bertolt: Buckower Elegien. Kommentiert von Jan Knopf. 2. Auflage der Erstausgabe; Suhrkamp Verlag; Frankfurt am Main; 1995

Buchholz, Ulrike: Kommunikation im Change Management: Die Rehabilitation einer verkannten Disziplin; in: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, 1. Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2005

Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung: Mitteilung aus dem Institut für Raumordnung, Heft 78: Öffentlichkeitsarbeit für Raumplanung und Landesplanung. Chancen, Möglichkeiten, Techniken; Selbstverlag der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung; Bonn; 1973

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau West -Eine Zwischenbilanz, Statusbericht 2009 der Bundestransferstelle Stadtumbau West; Bonn; 2010

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau – die Fortsetzung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009; Selbstverlag des Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im BBR; Bonn; 2009

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.): Städtebauförderung 2014. Bürgerinformation; Berlin; 2014

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): 10 Jahre Stadtumbau Ost – Berichte aus der Praxis. 5. Statusbericht der Bundestransferstelle Stadtumbau Ost; Berlin; 2012

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Forschungen Heft 140 „Bürgermitwirkung im Stadtumbau“; Bonn; 2009

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen; Berlin; 2003

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Städtebauförderung. Kommunikationsleitfaden für Bund, Länder und Gemeinden; Berlin; 2012

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Nationale Stadtentwicklungspolitik. Eine Initiative zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit deutscher Städte; Berlin; 2008

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Nationale Stadtentwicklungspolitik. 40 Jahre Städtebauförderung; Berlin; 2011

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Online: Suchbegriff „Industrie 4.0“; Download unter: <https://www.bmwi.de/DE/Themen/Industrie/industrie-4-0.html>; abgerufen am: 29.03.2016

Bundeszentrale für politische Bildung Online: Suchbegriff „Demografischer Wandel“; Download unter: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/>; abgerufen am: 24.04.2013

Bunzel, Arno: BauGB-Novelle im Praxistest 2006, Ergebnisbericht; Verein für Kommunalwissenschaften e.V. als Rechtsträger des Deutschen Institut für Urbanistik im Auftrag des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung; DIFU-Publikation; Berlin; 2006; Download unter: <http://www.difu.de/publikationen/difu-berichte-42006/ergebnisbericht-die-baugbnovelle-2006-im-praxistest.html>; abgerufen am: 29.03.2016

Cattacin, Sandro: Stadtentwicklung zwischen Demokratie und Komplexität. Zur politischen Organisation der Stadtentwicklung: Florenz, Wien und Zürich im Vergleich; in: Marin, Bernd (Hrsg.): Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung. Europäisches Zentrum Wien, Band 4.; Campus Verlag; Frankfurt am Main / New York; 1994

Daab, Karlfried: BauGB-Klimaschutznovelle 2011, Erste Erfahrungen der Kommunen; Vorabveröffentlichung aus Schwerpunkt Planerin 6/13 SRL — Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung e.V.; 2013; Download unter: <http://www.srl.de/dateien/dokumente/de/Daab%206-13.pdf>; abgerufen am: 09.03.2016

Deekeling, Egbert / Arndt, Susanne / Barghop, Dirk: Change-Kommunikation; Helios Media; Berlin; 2013

Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis; 2., vollständig überarbeitete Auflage; Gabler GWV Fachverlage; Wiesbaden; 2009

Deutinger, Gerhild: Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen; Springer Gabler; Berlin; 2013

Dissmann, Christine: Die Gestaltung der Leere: zum Umgang mit einer neuen städtischen Wirklichkeit; Transcript Verlag; Bielefeld; 2011

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (Hrsg.): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13., aktualisierte und erweiterte Ausgabe; Campus-Verlag; Frankfurt am Main; 2014
Duden Online: Suchbegriff „Partizipation“; Download unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Partizipation>; abgerufen am: 15.12.2015

Duggen, Hans: Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune, 2. Auflage; Kommunal- und Schulverlag; Wiesbaden; 2005

Fingerhuth, Carl: Managing the change – Vom Umgang mit der Pubertät der Stadt jenseits der Moderne; in: Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung (Hrsg.): Klotz, Arnold / Frey, Otto / Antalovsky, Eugen: Stadtplanung und Stakeholder. Managing the Flow; Springer-Verlag; Wien; 2006

Frenzel, Karolina / Müller, Michael / Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip - Die Kräfte des Erzählens fürs Unternehmen nutzen; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 2006

Friedmann, John: Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action; Princeton University Press; Princeton; 1987

Friedrich, Norbert: Präsentation „Anwendung von Strategien: Schrottimmobilien. Ein Werkstattbericht aus Bremerhaven“; Informationskreis für Raumplanung e.V.: Tagung in Schwerte 2013; Download unter: http://www.ifr-ev.de/fileadmin/pdf/DIALOGforum/DIALOGforum_2013/df1-13_Norbert-Friedrich_Bremerhavent.pdf; abgerufen am: 30.03.2016

Friedrichs, Jürgen (Hrsg.): Soziologische Stadtforschung, Soziologische Stadtforschung Sonderheft 29/1988; Westdeutscher Verlag; Opladen; 1988

Friesecke, Frank / Goldschmidt, Jürgen / Kötter, Theo / Schmidt-Eichstaedt, Gerd / Schmoll genannt Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Stadtumbau. Ein Leitfaden; vhw – Dienstleistung GmbH; Bonn; 2010

Friesecke, Frank: Stadtumbau im Konsens!? Zur Leistungsfähigkeit und Fortentwicklung des städtebaulichen Instrumentariums unter Schrumpfbedingungen; Institut für Geodäsie und Geoinformation; Bonn; 2008

Furchert, Dirk: Konfliktmanagement in der kommunalen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Verlag W. Kohlhammer; Köln; 1996

- Furchert, Dirk: Vernetzte PR - städtische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Internet; Verlag W. Kohlhammer; Stuttgart; 2000
- Gatzweiler, Hans-Peter / Milbert, Antonia: Schrumpfende Städte wachsen und wachsende Städte schrumpfen; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Stadtumbau – die Fortsetzung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009; Selbstverlag des Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im BBR; Bonn; 2009
- Giebler, Ferid: Was sind die zentralen Ursachen und Folgen von Stadtschrumpfung und der Entleerung von Räumen?; Grin Verlag; München; 2009
- Gisevius, Wolfgang: Leitfaden durch die Kommunalpolitik; Neuausgabe; Verlag J.H.W. Dietz; Bonn; 1997
- Glock, Birgit: Stadtpolitik in schrumpfenden Städten. Duisburg und Leipzig im Vergleich; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2006
- Goldschmidt, Jürgen / Taubeneck, Olaf (Hrsg.): Stadtumbau. Rechtsfragen, Management, Finanzierung; Verlag C.H. Beck; München; 2010
- Grabbert, Tammo: Schrumpfende Städte und Segregation. Eine vergleichende Studie über Leipzig und Essen; Wissenschaftlicher Verlag; Berlin; 2008
- Großhans, Hartmut: Öffentlichkeit und Stadtentwicklungsplanung. Möglichkeiten der Partizipation; Bertelsmann Universitätsverlag; Düsseldorf; 1972
- Hagemeister, Ulrike: Bürgermitwirkung im Stadtumbau Ost zwischen politischem Anspruch und Planungspraxis; in: Bernt, Matthias / Haus, Michael / Robischon, Tobias (Hrsg.): Stadtumbau komplex: Governance, Planung, Prozess; Schader-Stiftung; Darmstadt; 2010
- Haller, Hans: Stadtplanung und Lokalpresse – Rahmenbedingungen und Organisationsformen der Pressearbeit; Institut für Städtebau und Landesplanung Universität Karlsruhe; Karlsruhe; 1981
- Hartmann, Isabel / Oleksa, Patrizia: Hausarbeit „Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik – Am Beispiel des Stadtumbau West in Offenbach (Main)“; Technische Universität Kaiserslautern, Fachbereich Raum- und Umweltplanung; Seminar Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik, WS 2014/2015
- Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans Georg (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation, 2. Auflage; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1999
- Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter (Hrsg.): Stadtsoziologie – eine Einführung, 4. Auflage; Fernuniversität Hagen; Hagen; 2008
- Hauth, Michael: Vom Bauleitplan zur Baugenehmigung. Bauplanungsrecht, Bauordnungsrecht, Baunachbarrecht. 9. Auflage; Deutscher Taschenbuch Verlag; München; 2008
- Hegele-Raih, Cornelia: Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung; Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften; Frankfurt am Main; 2002
- Hill, Hermann (Hrsg.): Staatskommunikation Band 2: Die begreifbare Stadt. Wege zum Dialog mit dem Bürger; Carl Heymanns Verlag; Köln; 1994
- Hill, Hermann (Hrsg.): Staatskommunikation, Bd. 4 „Die kommunikative Organisation – Change management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen. Kongresspublikation; Heymann Verlag; Köln; 1997

- Hill, Hermann: „Die kommunikative Organisation – Change-Management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen; in: Hermann, Hill (Hrsg.): Staatskommunikation, Bd. 4; Heymann-Verlag; Köln; 1997
- Hippler, Hans / Kurthoff, Albrecht: Medien und Macht im lokalen Kommunikationszusammenhang; in: Schmals, Klaus M. / Siewert, Hans-Jörg (Hrsg.): Kommunale Macht- und Entscheidungsstrukturen; Minerva-Publikation; München; 1982
- Istel, Werner: Städtische Öffentlichkeitsarbeit. Zusammenarbeit mit Presse, Rundfunk und Fernsehen; Maximilian-Verlag; Herford; 1974
- Jägers, Ludger: "Fakten gut an die Bürger bringen" - kommunale Öffentlichkeitsarbeit; Kommunal-Verlag; Recklinghausen; 2003
- Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht; in: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2008
- Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike: Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturtheoretisch begründeten PR-Theorie; in: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der PR. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009
- Jarren, Otfried: Kommunale Kommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung kommunaler Kommunikationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung lokaler und sublokaler Medien; Minerva Publikation Saur; München; 1984
- Joachim, Peter / Müller, Ewald (Hrsg.): Presse und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Das Praktiker-Handbuch, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 1998; Verlagsgruppe Jehle; München; 1998
- Kabisch, Sigrun / Bernt, Matthias / Peter, Andreas: Stadtumbau unter Schrumpfbedingungen. Eine sozialwissenschaftliche Fallstudie; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2004
- Kabisch, Sigrun / Bernt, Matthias / Peter, Andreas: Stadtumbau unter Schrumpfbedingungen. Eine sozialwissenschaftliche Fallstudie; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2004
- Kern, Kathrin Mareike: Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze (Masterarbeit); Fachhochschule Ludwigsburg für öffentliche Verwaltung und Finanzen; 2008
- Keuper, Frank / Pape, Christian / Rowohlt, Ewald / Theobald, Gertrud (Hrsg.): Kommunales Immobilienmanagement. Perspektiven einer nachhaltigen Stadtentwicklung; Logos Verlag; Berlin; 2013
- Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia: Kommunikation im organisatorischen Wandel; Schäffer-Poeschel-Verlag; Stuttgart; 1998
- Klewes, Joachim / Langen, Ralf (Hrsg.): Change 2.0. Beyond Organisational Transformation; Springer-Verlag; Berlin; 2008
- Klodt, Henning: Suchbegriff „Sektoraler Strukturwandel“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2013; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sektoraler-strukturwandel.html>; abgerufen am: 24.04.2013
- Knippel, Anja: Denkwerkzeuge für Führungskräfte zur Kommunikation von Veränderungen. Konkretisierung der Anforderungen an Führungskräfte für Change-Kommunikation und Übertragung kommunikationspsychologischer Modelle auf veränderungsspezifische Situationen für gezielten Kompetenzaufbau; Verlag Dr. Kovac; Hamburg; 2012

- Koch, Alexander: Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen; Tectum Verlag; Marburg; 2004
- Konken, Michael: Pressearbeit. Journalistisch, professionell in Theorie und Praxis; Gmeiner-Verlag; Meßkirch; 2007
- Korda, Martin: Städtebau – Technische Grundlagen, 5., neubearbeitete Auflage 2005; B.G. Teubner Verlag; Wiesbaden; 2005
- Kotter, John P. / Rathgeber, Holger: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt; Droemer Verlag; München; 2006
- Kotter, John P.: Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world; Harvard Business Review Press; Boston; 2014
- Kotter, John P.: Die Kraft der zwei Systeme; in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): Harvard Business Manager Spezial: Leadership. Wie geht Führung im Zeitalter digitaler Transformation? Ein Heft über Management im Wandel; manager magazin Verlagsgesellschaft; Hamburg; 2015
- Kotter, John P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern; Verlag Franz Vahlen; München; 2011
- Krause, Tobias: Suchbegriff „Public Private Partnership“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2015; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/public-private-partnership.html>; abgerufen am: 16.12.2015
- Kroehl, Rixa Regina: Change Management. Veränderungsinitiativen erfolgreich steuern; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz; 2014
- Kühn, Manfred / Liebmann, Heike (Hrsg.): Regenerierung der Städte. Strategien der Politik und Planung im Schrumpfungskontext; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009
- Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften; Verlag Hans Huber; Bern; 1963
- Lewin, Kurt: Group decision and social change; in: Maccoby, E.E. / Newcomb, T.M. / Hartley, E.L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology. Prepared for the Committee on the Teaching of Social Psychology of the Society for the Psychological Study of Social Issues; Holt; New York; 1947
- Liebmann, Heike / Karsten, Martin: Stadtumbau Ost und Stadtumbau West: Geschwister mit Eigenarten und Gemeinsamkeiten; in: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7.2009: Stadtumbau – die Fortsetzung; Selbstverlag des BBSR; Bonn; 2009
- Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011
- Lies, Jan: 6. Mine: Keine Story, kein Projekt-Branding; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011
- Lies, Jan: Suchbegriff „Change Communications“; in: Gabler Wirtschaftslexikon Online; Springer Fachmedien; Wiesbaden; 2015; Download unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-communications.html>; abgerufen am: 17.12.2015
- Lies, Jan: Theoretischer Rahmen; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011

Lies, Jan: Wegweiser; in: Lies, Jan (Hrsg.) / Mörbe, Steffen / Volejnik, Ulrike / Schoop, Simon: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden; Gabler Verlag; Wiesbaden; 2011

Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung (Hrsg.): Klotz, Arnold / Frey, Otto / Antalovsky, Eugen: Stadtplanung und Stakeholder. Managing the Flow; Springer-Verlag; Wien; 2006

Magistrat der Stadt Offenbach (Hrsg.): Eine Stadt im Umbruch. 50 Jahre Stadtentwicklung in Offenbach; Berthold Druck; Offenbach am Main; 2007

Magistrat der Stadt Offenbach am Main, Amt für Stadtplanung, Verkehrs- und Baumanagement in Zusammenarbeit mit dem Amt für Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Vom Werk zum Wohnquartier – Stadtumbaugebiet MAN Roland Werk 1; Offenbach am Main

Märtin, René: Strategische Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunalpolitik; in: Friedrich-Ebert-Stiftung, KommunalAkademie (Hrsg.); Bonn; 2009

Mast, Claudia: Change Communication als Kommunikationsaufgabe; in: Schmid, Beat F. / Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung; Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Gabler Fachverlage; Wiesbaden; 2006

Mast, Claudia: Change Communication zwischen Gefühl und Kalkül. Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen. Kommunikation und Management, Band 8; Universität Hohenheim; Stuttgart; 2008

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden; 5., überarbeitete Auflage; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz und München; 2013

Meggle, Georg: Grundbegriffe der Kommunikation, 2., aktualisierte Auflage; Walter de Gruyter; Berlin; 1996

Mohr, Niko: Kommunikation und organisatorischer Wandel: ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1997

Morlock, Gero: Die Rolle der örtlichen Presse in der Stadtplanung; Dissertation am Institut für Städtebau und Landesplanung, Universität Karlsruhe; Karlsruhe; 1982

Müller, Ewald: Bürgerinformation. Kommunalverwaltung und Öffentlichkeit, 2. Ergänzte Auflage; Verlag W. Kohlhammer; Köln; 1977

Nationale Plattform Industrie 4.0 Online: Suchbegriff „Industrie 4.0“; Download unter: <http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html;jsessionid=3D3BA8AF2852C82CD0DA17F1B5B15769>; abgerufen am: 15.12.2015

Oestreicher, Klaus: Strategische Kommunikation und Stakeholdermanagement : Struktur, Implementierung, Erfolgsfaktoren; Publicis Verlag; Erlangen; 2010

Peter, Joachim / Müller, Ewald: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune. Ein Praktiker-Handbuch, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Verlagsgruppe Jehle; München; 1998

Pfannenbergs, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013

Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung; 2., vollständig überarbeitete Auflage; Springer Gabler; Wiesbaden; 2014

Plog, Kirsten: Konzept Changemanagement. Leifaden und Verhandlungsstrategien für firmeninterne Veränderungen; Waxmann Verlag; Münster; 2011

Puttenat, Daniela: Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Der kleine PR-Coach; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Springer Gabler; Wiesbaden; 2012

Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations, 1. Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2005

Reineke, Wolfgang / Eisele, Hans: Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage; I.H. Sauer-Verlag; Heidelberg; 2000

Richter, Andreas: Kommunikation in Veränderungsprozessen. Eine theoretisch-analytische Betrachtung und Expertenbefragung zur Rolle von Promotoren, Meinungsführern und Multiplikatoren innerhalb persönlicher unternehmensinterner Kommunikation im organisatorischen Wandel; Helios Media; Berlin; 2008

Rösener, Britta / Selle, Klaus (Hrsg.): Kommunikation gestalten. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2005

Röttger, Ulrike (Hrsg.): PR-Kampagnen: über die Inszenierung von Öffentlichkeit; 4., überarbeitete und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden; 2009

Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der PR. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2009

Röttger, Ulrike / Gehrau, Volker / Preusse, Joachim (Hrsg.): Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes; Springer VS; Wiesbaden; 2013

Röttger, Ulrike / Preusse, Joachim / Schmitt, Jana (Hrsg.): Grundlagen der Public Relations : eine kommunikationswissenschaftliche Einführung; 2., aktualisierte Auflage; Springer VS; Wiesbaden; 2014

Röttger, Ulrike / Voß, Andreas: Individuenorientierte Veränderungskommunikation; in: prmagazin, Heft 4-2008; Verlag Rommerskirchen; Remagen-Rolandseck; 2008

Scarpa, Ludovico: Kommunikation und Stadtentwicklung. Für eine Wunschkultur in der Kommunikation; in: Becker, Elke / Gualini, Enrico / Runkel, Carolin / Strachwitz, Graf Rupert (Hrsg.): Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerliches Engagement; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft; Stuttgart; 2010

Schmid, Beat F. / Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung; Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Gabler Fachverlage; Wiesbaden; 2006

Schmidbauer, Klaus / Knödler-Bunte, Eberhard (Hrsg.): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren; university press UMC Potsdam; Potsdam; 2004

Schmidt, Holger / Vollmer, Maximilian: Der Eigentümer, das unbekannte Wesen ??? – Über die Notwendigkeit der Mobilisierung privater Immobilieneigentümer: in: RaumPlanung, Heft 5-2012; Informationskreis für Raumplanung; Dortmund; 2012

Schmidt, Holger: Der Stadtumbau braucht neue Behutsamkeit; in: Altrock, Uwe / Kunze, Ronald / Schmitt, Gisela / Schubert, Dirk (Hrsg.): Das Ende der Behutsamkeit? Jahrbuch Stadterneuerung 2013; Universitätsverlag TU Berlin; Berlin; 2013

Schmidt, Holger: Herausforderungen für das kommunale Immobilienmanagement in schrumpfenden Städten; in: Keuper, Frank / Pape, Christian / Rowohlt, Ewald / Theobald, Gertrud (Hrsg.): Kommunales Immobilienmanagement. Perspektiven einer nachhaltigen Stadtentwicklung; Logos Verlag; Berlin; 2013

Schmidt, Holger: Stabilisierung von Innenstadtlagen; in: Amey, Frank / Ringel, Johannes (Hrsg.): Hotspots der Stadtentwicklung: Methoden, Praxis und Perspektiven der gemanagten Stadt; Rohn-Verlag; Detmold; 2014

Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17998/partizipation>; abgerufen am: 3.06.2013

Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17725/kommune>; abgerufen am: 15.12.2015

Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung; Dietz-Verlag; Bonn; 2016; Download unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/18313/strukturwandel>; abgerufen am: 24.04.2013

Schubert, Klaus / Martina Klein: Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage; Verlag J.H.W. Dietz; Bonn; 2011

Sedlacek, Peter (Hrsg.): Umdenken - Umplanen - Umbauen. Stadt- und Regionalentwicklung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen unter Schrumpfungsbedingungen. Schriftenreihe: Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels, Teil 10; Akademie für Raumforschung und Landesplanung; Hannover; 2007

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

Selle, Klaus: Planen, Steuern, Entwickeln – Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2005

Selle, Klaus: Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund; 2000

Sinning, Heidi: Kommunikative Planung. Leistungsfähigkeit und Grenzen am Beispiel nachhaltiger Freiraumplanung in Stadtregionen; Leske und Budrich; Opladen; 2003

Stadt Offenbach am Main Online: Informationen zum Masterplan der Stadt Offenbach am Main; Download unter: <http://www.masterplan-offenbach.de/>; abgerufen am: 15.12.2015

Stegmaier, Ralf: Phasen und Interventionen des Managements von Veränderungen; in: Schuler, Heinz / Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie; 3., überarb. und erw. Aufl.; Hogrefe Verlag; Göttingen; 2014

Steinebach, Gerhard / Müller, Paul (Hrsg.): Dynamisierung von Planverfahren der Stadtplanung durch Informations- und Kommunikationssysteme. Im Auftrag der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation. Bearb. Lehrstuhl für Stadtplanung, Arbeitsgruppe Integrierte Kommunikationssysteme; Technische Universität Kaiserslautern; Kaiserslautern; 2006

Steinfort, Frank: Das Neue Städtebaurecht. Arbeitshilfe zum Bau- und Raumordnungsgesetz 1998 – BauROG, DST-Beiträge zur Stadtentwicklung und zum Umweltschutz, Reihe E Heft 27; deutscher Städtetag; Köln; 1997

Stockinger, Hans Gerhard: Bürgernahe kommunale Öffentlichkeitsarbeit, München,; Hanns-Seidel-Stiftung, 1983

Stolzenber, Kerstin / Heberle, Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung; 3., überarbeitete Auflage 2013; Springer Verlag; Berlin; 2013

Szyszka, Peter / Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.): Strategische Kommunikationsplanung; UVK Verlagsgesellschaft; Konstanz; 2008

Szyszka, Peter: Lexikoneintrag „Pressearbeit (Medienarbeit)“; in: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2., korrigierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften; 2008

Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Forschung“; Download unter: <http://www.uni-kl.de/stadtumbau/forschung/dissertationen-abgeschlossen/thomas-fischer.html>; abgerufen am: 14.03.2016

Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Forschung“; Download unter: <http://www.uni-kl.de/stadtumbau/forschung/dissertationen-abgeschlossen/dr.-ing.-maximilian-vollmer.html>; abgerufen am: 14.03.2016

Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Stadtumbau + Ortserneuerung Online: Rubrik „Stadtumbau Salon“; Download unter: http://www.uni-kl.de/stadtumbau/stadt_umbau_salon.html; abgerufen am 22.12.2015

Tesch, Jan / Pfannenber, Jörg: Die Medien der Veränderungskommunikation. Neue Chancen und Risiken durch das Web 2.0; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013

Thränhardt, Dietrich / Uppendahl, Herbert (Hrsg.): Kommunikationstechnologien und kommunale Entscheidungsprozesse; Minerva-Publikation; München; 1982

Treffer, Gerd: Presse und Rathaus. Zur Praxis der Öffentlichkeitsarbeit von Städten und Gemeinden; Verlag Die Bayerische Gemeinde; München; 1981

Verein für kommunale Administration (Hrsg.): Gemeinde und Öffentlichkeitsarbeit; Innermanzing; 1992

Voß, Jessica: Issue Management in Veränderungsprozessen; in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; 3.Auflage mit Web 2.0 und neuen Fallstudien; Frankfurter Societäts-Medien; Frankfurt am Main; 2013

Wagner, Eike: Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!; 1.Auflage 2010; Pro Business; Berlin; 2010

Wagner, Eike: Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!; 1.Auflage 2010; Pro Business Verlag; Berlin; 2010

Walter, Achim: Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing; Gabler Verlag; Wiesbaden; 1998

Watzlawick, Pau (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus; Piper Verlag; München; 2006

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; 10. Unveränderte Auflage 2000; Verlag Hans Huber; Bern; 2000

Weiske, Christine / Kabisch, Sigrun / Hannemann, Christine (Hrsg.): Kommunikative Steuerung des Stadtumbaus. Interessensgegensätze, Koalitionen und Entscheidungsstrukturen in schrumpfenden Städten; VS Verlag für Sozialwissenschaften; Wiesbaden; 2005

Wiese-von Ofen, Irene (Hrsg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung; DV – Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung; Berlin; 2001

Wikipedia Freie Enzyklopädie Online: Suchbegriff „John Kotter“; Download unter: https://de.wikipedia.org/wiki/John_P._Kotter; abgerufen am: 12.12.2015

Wikipedia Freie Enzyklopädie Online: Suchbegriff „Kurt Lewin“; Download unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin; abgerufen am: 17.12.2015

Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell; Verlag Otto Schwartz & Co.; Göttingen; 1973

15. Lebenslauf des Verfassers der vorliegenden Arbeit

Frank Stephan Brückner

geb. am 04.03.1979 in Frankfurt am Main

BERUFSERFAHRUNG

04/15-heute	Stellvertretender VDMA-Pressesprecher, Abteilung Kommunikation
01/13-03/15	Pressereferent der Forschungsvereinigung Antriebstechnik im VDMA
06/08-12/12	Seniorberater und Teamleiter Stadtentwicklung und Infrastruktur bei BCC Business Communications Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland
08/07-06/08	Berater im Bereich Stadtentwicklung und Infrastruktur bei BCC Business Communications Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland
09/06-08/07	Juniorberater im Bereich Projekt- und Marken PR bei BCC Business Communications Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland
03/05-09/06	Volontär im Bereich Projekt- und Marken PR bei BCC Business Communications Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

AUSBILDUNG und LEHRTÄTIGKEITEN

2008-heute	Lehrauftrag im Fachbereich Raum- und Umweltplanung an der Technischen Universität Kaiserslautern, Deutschland
2007 und 2009	Weiterbildung an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) der Universität St. Gallen, Schweiz
06/05-12/06	Fernstudium an der University of Management and Communication in Potsdam, Deutschland Geprüfter Public Relations-Berater (DAPR)* *Deutsche Akademie für Public Relations
1999-2004	Studium Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main, Deutschland <ul style="list-style-type: none">• Theater-, Film- und Medienwissenschaft• Politikwissenschaft• Philosophie
1998	Abitur Freiherr-vom-Stein Gymnasium, Frankfurt am Main, Deutschland