



INTEGRIERTE RAUMENTWICKLUNGSPROZESSE ALS AGILE VORREITER IN VERWALTUNGEN?

DR.-ING. LUCYNA ZALAS | FACHBEREICH RAUMORDNUNG, WOHNEN, ENERGIE

IMPULS-THESEN


- 1 STADT- UND REGIONALPLANUNG IST EIN ORIGINÄR AGILES ARBEITSFELD**
- 2 DIE ROLLE DER VERWALTUNG IN RAUMENTWICKLUNGSPROZESSEN IST WESENTLICH**
- 3 VERWALTUNGEN KÖNNEN AUS PLANUNGSPROZESSEN LERNEN**

Der Vortrag basiert u.a. auf der Publikation „Mehr Gestalten als Verwalten: Administrative AkteurInnen als GestalterInnen multilateraler Kommunikationsprozesse in integrierter Stadtentwicklung.“ von Lucyna Zalas (Zalas 2021)

<https://publications.rwth-aachen.de/record/819505/files/819505.pdf>

1

**STADT- UND REGIONALPLANUNG IST
EIN ORIGINÄR AGILES ARBEITSFELD**



„Cities have the capability of providing something for everybody, only because, and only when, they are created by everybody.“

- Jane Jacobs 1961 -



Raum- und Entwicklungsstrategie Ostbelgien

**WIE WOLLEN WIR 2040
IN OSTBELGIEN LEBEN?**

NACHHALTIGE GESTALTUNG OSTBELGIENS ALS LEBENSRAUM

OSTBELGIEN LEBEN 2040 BETRIFFT ALLE LEBENSBEREICHE



Von der **SWOT**
über die **Zielkataloge**
hin zu einem
gemeinsamen **Leitbild**
und konkreten
(Pilot)**Projekten...**

VISION „OSTBELGIEN LEBEN 2040“

MEHRSTUFIG, VERNETZT, STRATEGISCH, PARTIZIPATIV

Analysephase

Auswertung bestehender Konzepte und Strategiepläne, SWOT-Analyse, Ortserkundung

Erarbeitungsphase

Erarbeitung von Leitzielen Ostbelgien leben 2040, Entwicklungs- und Raumstrategie

Anpassungsphase

Spiegelung der Ergebnisse und Feedback vor Ort, Überarbeitung der Entwürfe

Finalisierung

Fertigstellung Entwicklungsstrategie und Fachgutachten Raumstrategie

DOKUMENTENRECHERCHE OSTBELGIEN			
0001	Titel	Endbericht der AG	
Verfasser	AG I		
Jahr	Januar 2012		
gelesen?	gelesen		
Bearbeiterin	Tina		
Zuordnung zu ...	RO-Leitbild o. REK		
... Gemeinde			
... Themen			
X Wohnen			
X Wirtschaft			
X Land-/Forstwirtschaft			
X Landschaft/Freizeit			
Zentrale Inhalte aus Einleitung und/oder Fazit			
- Vi			
- di			
- Zi			
- di			
- di			
- di			
- di			
Ber			
(Sk			
(O			
(E			
Inhaltsverzeichnis	Koe		

DG MINISTERIUM DER DEUTSCHSPRACHIGEN GEMEINSCHAFT BELGIEN
REK - Regionales Entwicklungskonzept - Ostbelgien leben 2025
Zukunftsprojekt Zusammenleben gestalten

ARBEITSGRUPPE RAUMORDNUNG

Endbericht

2. Analyse der Ausgangslage

2.1. Räumliche und strukturelle Analyse des Untersuchungsraumes und Auswertung des Mobilitätsverhaltens

Lage der Deutschsprachige Gemeinschaft

Die Deutschsprachige Gemeinschaft (DG) ist eine von drei Gemeinschaften innerhalb des belgischen Föderalstaats und gehört mit zur „Wallonischen Region“. Das Gebiet der DG umfasst neun Gemeinden, liegt im Osten Belgiens und lässt sich in einen Nord- und einen Südtteil fassen. Im Norden reicht das Gebiet bis zum Dreiländerpunkt Belgien-Niederlande-Deutschland und wird im Süden mit dem Dreiländerpunkt Belgien-Deutschland-Luxemburg begrenzt. Dabei erstreckt sich die Deutschsprachige Gemeinschaft in Nord-



Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens

Ostbelgien



REGIONALANALYSE

LEBEN, LERNEN UND ARBEITEN IN OSTBELGIEN

Gemeinschaft

en hat 77.527 Einwohner (Stand: 1. Januar 2019). Die Bevölkerung ist verteilt auf den Kanton St. Vith im Burg-Reuland, Büdingen und St. Vith und den Kanton Eupen, Kelmis, Lontzen und Raeren. Die beiden Kantone haben eine hohe Bevölkerungsdichte. Während im dichter

LEITBILD „OSTBELGIEN LEBEN 2040“

ENTWICKLUNGS- UND RAUMSTRATEGIE

ANALYSEPHASE 2021

Analyse 2021



ERARBEITUNGSPHASE 2022



ANPASSUNGSPHASE

ANPASSUNGSPHASE 2023



FINALISIERUNGSPHASE 2040



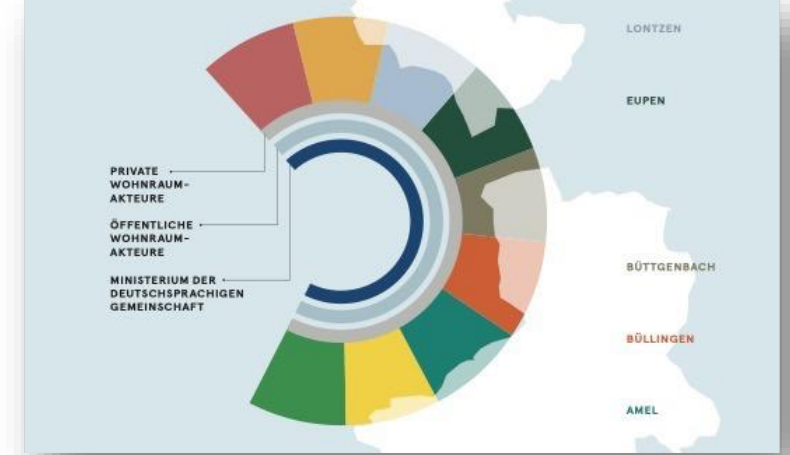
AKTUELLE THEMEN DER RAUMORDNUNG IN OSTBELGIEN



Qualitätvoll Bauen



Digitale Bauakte



Siedlungsflächenentwicklung



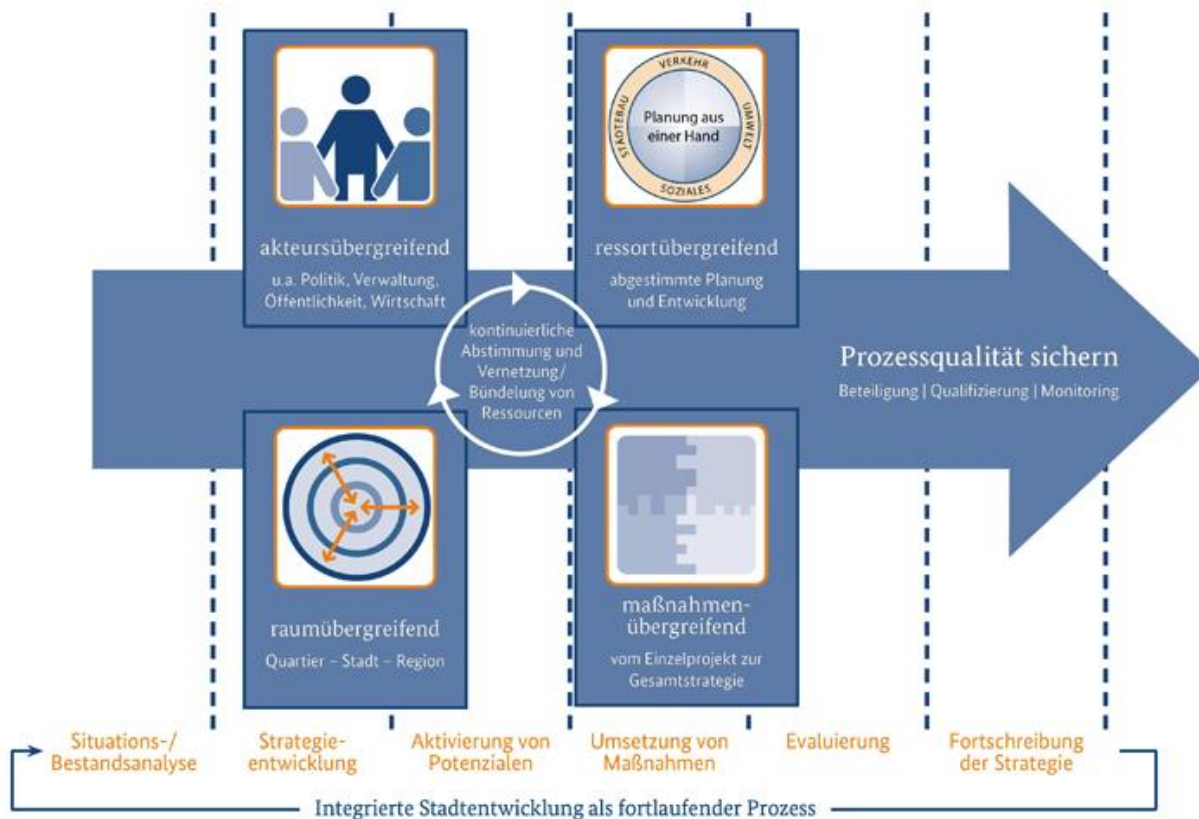
Gewerbeflächenstrategie



Windkraftrahmenplan



Fonds für Nachhaltigkeit



Dimensionen integrierten Handelns
Quelle: Plan und Praxis Berlin

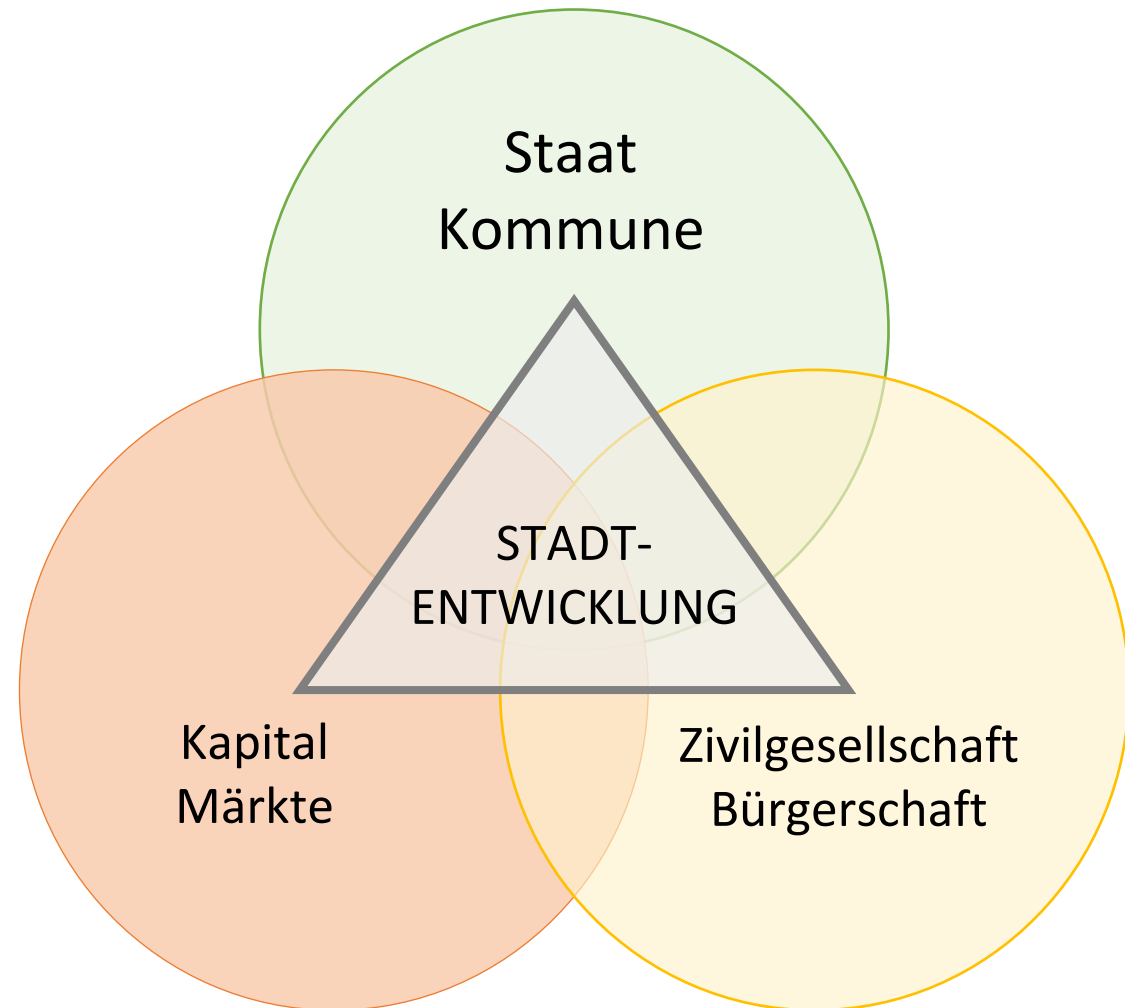
Schließen

Das Leitbild der **integrierten Stadtentwicklung** ist nicht nur **inhaltlich**, sondern auch **prozessual** richtungsweisend in den Planungswissenschaften.

https://www.staedtebaufoerderung.info/DE/WeitereProgramme/AktiveStadtOrtsteilzentren/Programm/Instrumente/IntegrierteAnsaetze/integrierteansaetze_node.html

Prozesse der Stadtentwicklung sind **geprägt von** und resultieren aus dem Handeln **vieler Akteure**, die zunächst grob drei Sphären zugeordnet werden können.

Integrierte Stadt-/Raumentwicklungsprojekte erfordern **komplexe Aushandlungsprozesse** zwischen multiplen Akteuren aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft



[Eigene Darstellung]

STADT- UND REGIONALPLANUNG ALS ARBEITSFELD

- Das Arbeitsfeld der Stadtentwicklung eignet sich daher durch die **originär interdisziplinäre und integrierte Aufgabe**, agile Methoden der Prozessgestaltung zu erproben und Erfahrungen damit für andere Verwaltungs-Projekte zu generieren
- die Ausbildung von Planer:innen ist durch das **Erlernen agiler Herangehensweisen** geprägt
- integrierte Prozesse sind **Ressort- und Akteursübergreifend**
- **Förderlogik**: Eine Vielfalt der Akteure ist Voraussetzung d.h. naturgemäß sind viele Akteure beteiligt
- **Multilaterale Kommunikation** findet statt;
- Federführung liegt meist bei der Verwaltung, unterschiedliche Dezernate und Fachämter sind beteiligt d.h. auch anspruchsvolle **Binnenprozesse** finden statt
- **Schnittstellengestaltung** ist gefordert



2

**DIE ROLLE DER VERWALTUNG IN
RAUMENTWICKLUNGSPROZESSEN
IST WESENTLICH**

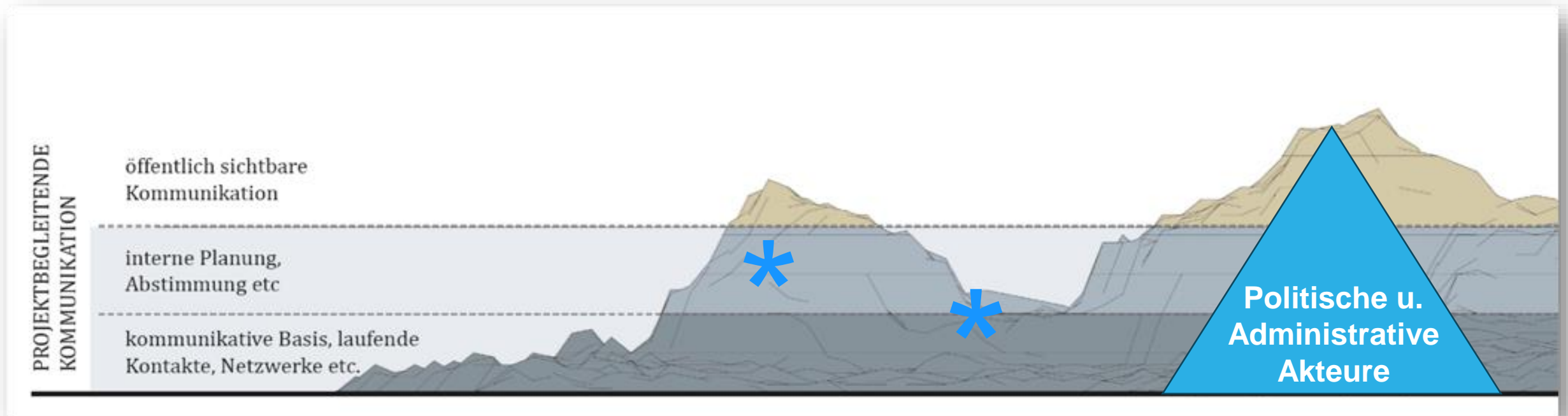
... als **wesentliche Stellschraube** in Prozessen der Stadtentwicklung

... als **Akteurssphäre**, die in sich schon Prozesse gestaltet: „DIE“ Verwaltung gibt es nicht

... als Kommunikative Sphäre mit internen, von außen nicht wahrnehmbaren, „**Kommunikationsschnittstellen**“



KOMMUNIKATIONSMASSIV MULTILATERALER KOMMUNIKATIONSPROZESSE

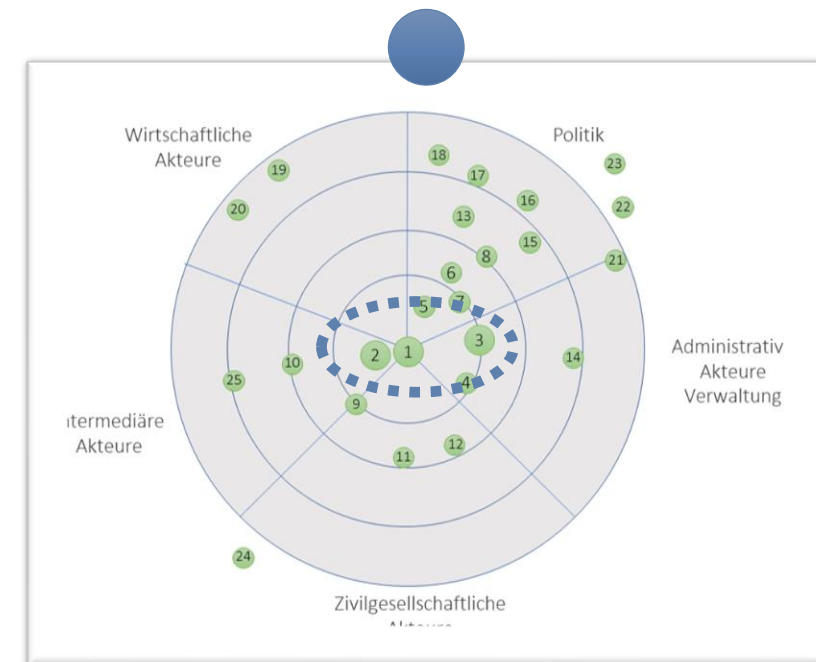
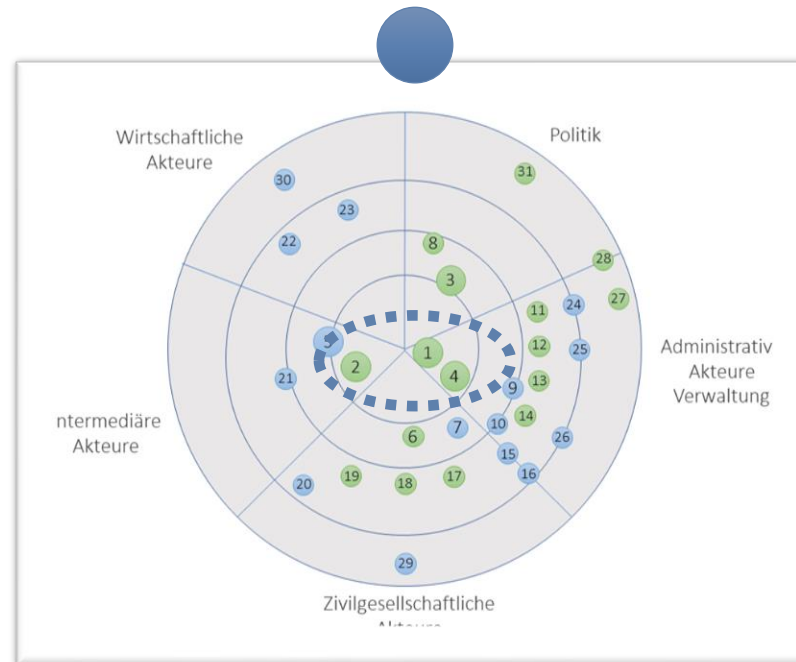
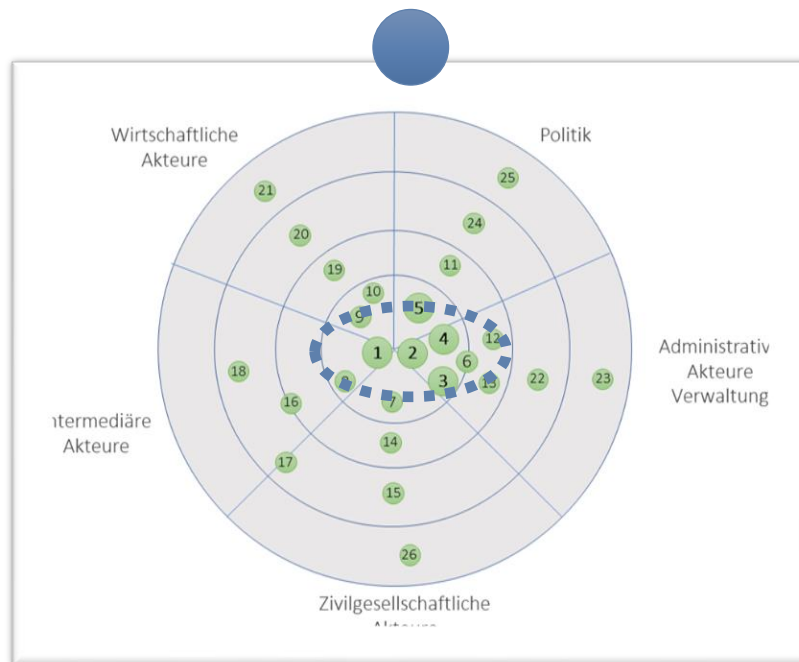


(vgl. Zalas 2021)

WARUM SOLLTE SICH DIE VERWALTUNG DAMIT BEFASSEN? FALLSTUDIEN ZEIGEN...

Akteurskreise nach Kahn und Antonucci (1980)

...bestätigen die administrativen Akteure als Kernakteure



(vgl. Zalas 2021)

VERWALTUNG HANDELT IN PROZESSEN DER STADTENTWICKLUNG IN UNTERSCHIEDLICHEN ROLLEN

Rollen der Verwaltung in Stadtentwicklungsprozessen

Initiator

Operativer
Auftraggeber

Steuerer,
Projektleiter

Verantw.
Kapazitäten,
Finanzen

Fach-
expertise

Vertreter
der Belange
(Anwalt)

Adressat

Weitere..

„Dienst nach Vorschrift“

„Sonderanfertigung“

„Lernspirale“

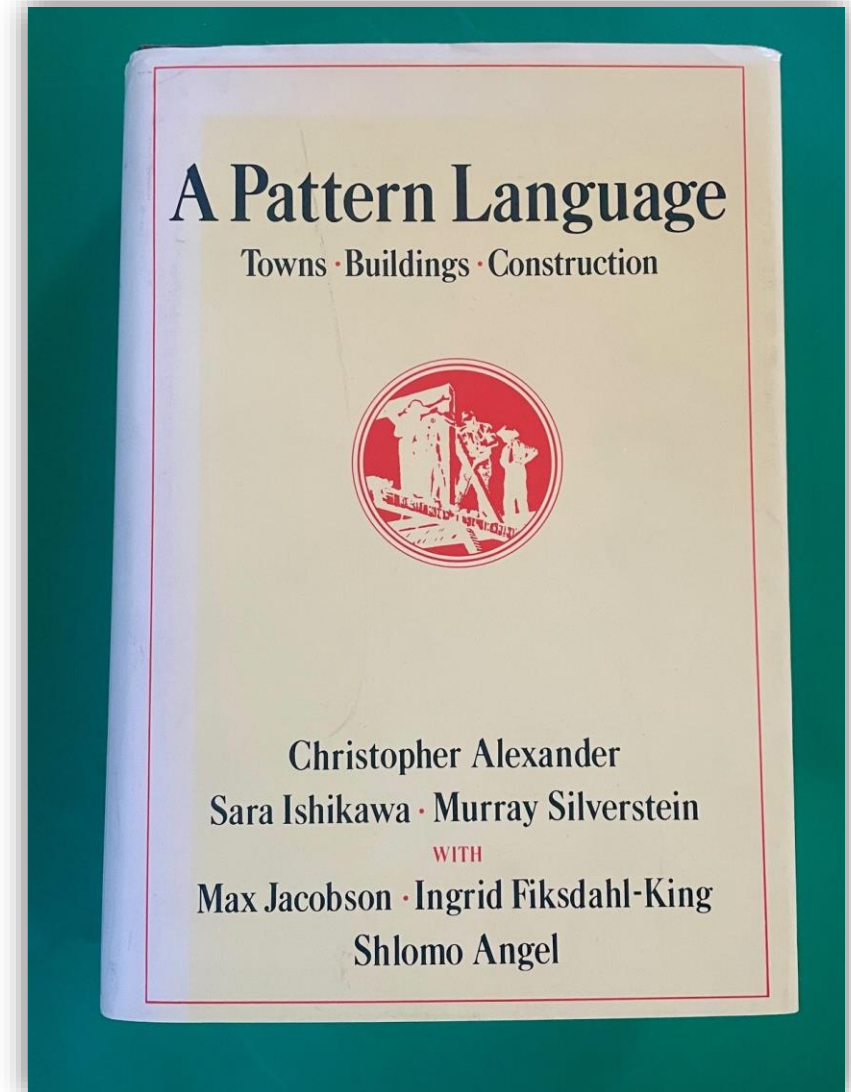
(vgl. Zalas 2021)

3

VERWALTUNGEN KÖNNEN AUS PLANUNGSPROZESSEN LERNEN

- Die **raumorientierten Planungstheorien** der letzten 50+ Jahre entsprechen in ihren **Wertideen, Prinzipien** und **Methoden** eher dem **agilen Konzept** als bürokratischen Prinzipien. Als komplexe Prozesse sind sie VUCA und erfordern VUCA Lösungsansätze
- Die Gestaltung von **Querschnittsprojekten** ist für die administrativen Akteure mit vielfältigen prozessualen Herausforderungen (Stolpersteinen) verbunden.
- Die in der Fach-Verwaltung entwickelten Lösungsansätze können auf die administrative Akteurssphäre insgesamt übertragen werden:
Voneinander lernen

An Laien gerichtetes Buch "A Pattern Language. Towns, Buildings, Construction" 1977 die erste Mustersprache vor. Das Konzept wurde in andere Fachbereiche übernommen, zunächst in die objektorientierte Softwareentwicklung und die Mensch-Computer-Interaktion (Human-Computer Interaction, HCI), später in die Organisationsentwicklung und die Pädagogik.
<https://www.pattern-language.wiki/Hauptseite>



STEIGENDE KOMPLEXITÄT DER AUFGABEN (VUCA) ERFORDERT NEUE HERANGEHENSWEISEN

V	volatility Volatilität	Volatilität = Unbeständigkeit braucht eine übergeordnete Vision als Zielhorizont und Orientierungshilfe der Handlungen	vision Vision
U	uncertainty Unsicherheit	Informations- und Wissensaustausch untereinander hilft die Entscheidungen auch bei unvorhergesehen Ereignissen und unsicherer Lage vorzubereiten	understanding Verstehen
C	complexity Komplexität	Um Komplexität zu strukturieren, braucht es einfach gestaltete Prozesse, die Klarheit fördern	clarity Klarheit
A	ambiguity Ambiguität	Mehrdeutigkeit der Informationslage braucht agile, anpassungsfähige Teams und iteratives Vorgehen mit fließender Kommunikation	agility Agilität

(vgl. Zalas 2021)

HERAUSFORDERUNGEN IN PLANUNGSPROZESSEN

Einflüsse von Außen

- Märkte, Eigentum
- Wahlen: Führungsspitze, Koalitionen
- Politische Lage
- Gesetzesvorgaben
- ...

Finanzen

- Fördermittel Logik
- Logik Finanzierung Kommune
- Personalkosten (Einstufungen etc.)
- ...

Ressortprinzip

- Grenzen
- Leistungsfähigkeit
- Wissenstransfer
- Arbeiten in der Linie
- (politische) Konkurrenzen
- Intransparenz
- ...

Politik

- Herausforderung Austausch untereinander (Politik – Politik, Politik – Verwaltung)
- Wahlen als Unterbrechung oder Bruch
- Ehrenamt der Politik
- „geheime“ politische Agenda
- politische Besetzung von Themen ...

Außen

- Lange Zeit | Dauer der Prozesse
- Mangelndes Verständnis für Fördermittel Logiken
- Mangelnde Transparenz der Abstimmungsbedarfe
- Personalmangel
- Ausschreibungspflicht (EU-weit)
- ..

Personalentwicklung

- Überalterung
- Qualifizierung
- Logik der Bezahlung
- Fachkräftemangel
- Erfahrungsmangel
- ...

Verstetigung

- Mehrbelastung ohne Personalaufstockung
- Arbeiten in der Linie
- Wissenstransfer von Planer zu Realisator
- Wissenstransfer von FB zu FB
- Lernen für neue Projekte
- ...



(vgl. Zalas 2021)

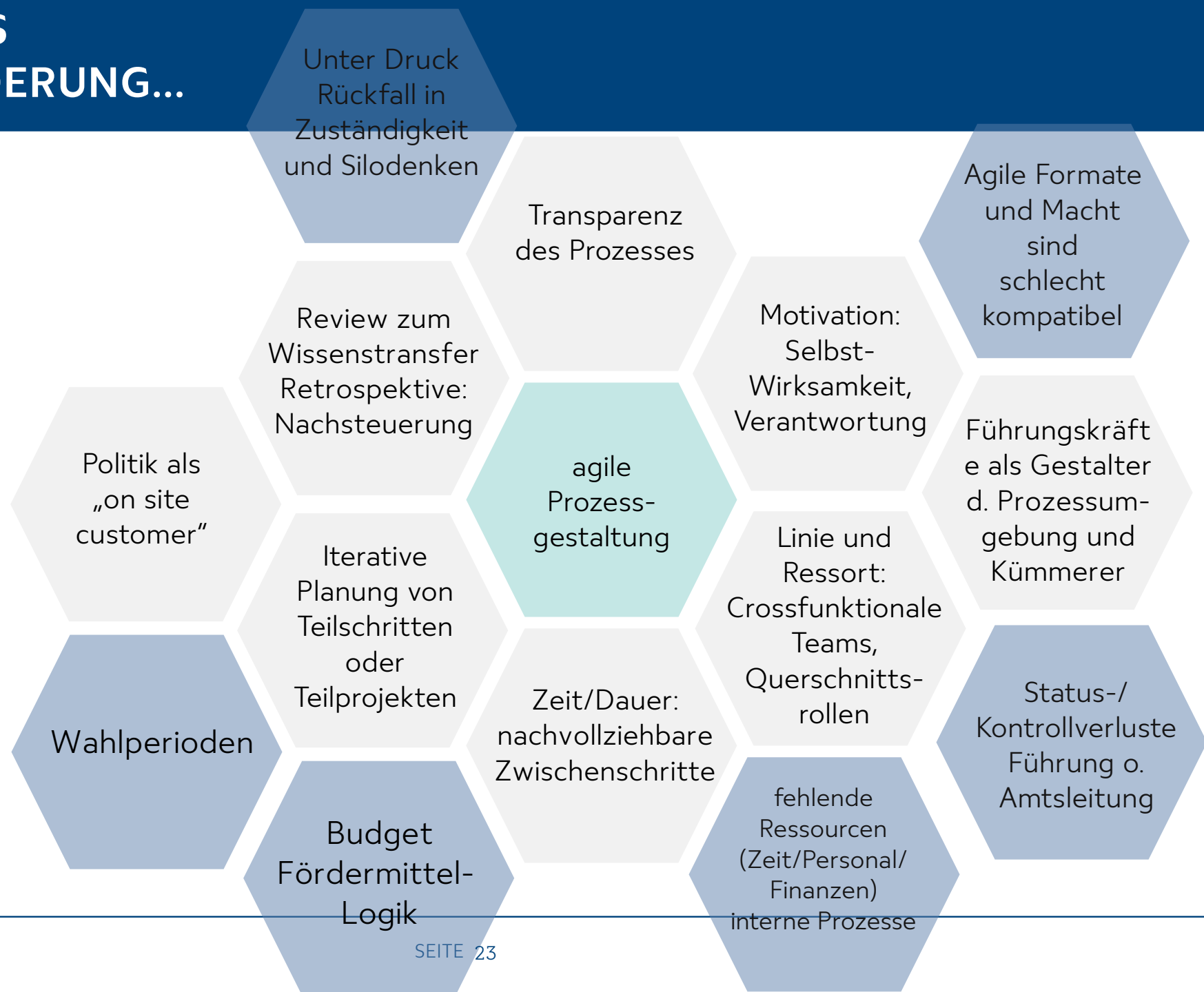
VUCA-LÖSUNGEN FÜR VUCA-HERAUSFORDERUNGEN D.H. VISION, VERSTEHEN. KLARHEIT, AGILITÄT



Durch **agile Herangehensweise** lassen sich viele in den Projekten entstehenden Herausforderungen meistern

(vgl. Zalas 2021)

AGILITÄT ALS HERAUSFORDERUNG...



(vgl. Zalas 2021)

Lernspirale Lösungsstrategien

- **Sonderanfertigungen** werden zumeist von Externen begleitet: Neue Methoden/Wissen/Offenheit und „**Erprobungsphase**“ mit z.B.
 - Querschnittsorientierten Teams
 - Rollen der „Kümmerer“, personifizierten Schnittstellen, Geschützten Räumen des Austausches mit der Politik, etc.
- **Retrospektive** und **Wissenstransfer** und damit **Übertragung** erprobter kommunikativer Elemente auf andere Projekte,
- **Etablierung** bestimmter Rollen, Vertiefung der Erkenntnisse etc. als Schlüssel zur Entwicklung
- **Kommunikationsmanagement** zwischen Verwaltung und Politik – aber auch Zivilgesellschaft und zwischen den (Verwaltungs-) Ressorts ist auch Teil der Aufgabe



Agilität

*bedeutet, sich flexibel auf
„unvorhergesehene Ereignisse und neue
Anforderungen“ einstellen zu können,
wobei dies nicht nur reaktiv, sondern
proaktiv geschieht.
[Gabler Wirtschaftslexikon]*

- **Nachwuchsförderung** & Coaching gestalten
- Versierte Übergabeprozesse:
Offboarding mit Wissenstransfer (intern & extern)
- Organisatorische **Kontinuität** als Basis
- Nutzung neuer **Tools**: KI als Chance?
“Machines Like Me“ (Leitbild: We Automate, You Benefit)
kann unterstützend als virtueller Mitarbeiter eingesetzt
werden z.B. um „Fleißaufgaben“ zu übernehmen
- Strukturelle **Digitalisierung**: Inwiefern können Prozesse
dadurch verschlankt werden? Und
Raum lassen für Neues