



## 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 -*

A photograph of a man and a woman standing in a field of tall grass. The man is on the left, seen from the side, wearing a blue and white checkered shirt and blue jeans. The woman is on the right, seen from behind, wearing a light blue and white striped shirt. She is reaching her right arm up towards the sky. The background is a bright, hazy sky.

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 Entwicklungs- strategie und Fachgutachten Raumstrategie

DOCUMENTENRECHERCHE OSTBECKEN

DOKUMENTENRECHERCHE OSTBELGIEN											
0001	Titel	Endbericht der AG Raumordnung 2012									
Verfasser	AG 1	0001	Titel	Endbericht der AG Raumordnung 2012							
Jahr	Juni		Verfasser	AG Raumordnung	0001	Titel	Endbericht der AG Raumordnung 2012				
gelesen?	gele		Jahr	Juni 2012		Verfasser	AG Raumordnung				
Bearbeiterin	Tina		Jahr			Verfasser	AG Raumordnung				
Zuordnung zu ...			gelesen?	gelesen und erfasst		Jahr	Januar 20	0001	Titel	Endbericht der AG Raumordnung 2012	
RO-Leitbild o. REK	RI					Verfasser	AG Raumordnung				
... Gemeinde			Bearbeiterin	Tina		Jahr	Januar 2012		Ort	DG	
... Themen			Zuordnung zu ...	RO	REK	gelesen?	gelesen u		abgelegt wo?	13500 Unterlagen	
						Bearbeiterin	Tina		Quelle (URL)		
						Jahr					
						Zuordnung zu ...	RO	REK	beides	noch unklar	
Zentrale Inhalte aus Einleitung und/oder Fazit	Gre										
	- Vi										
	- di										
Zor	Zentrale Inhalte aus Einleitung und/oder Fazit	Grundstatische									
	- di										
	- di										
	- d										
	- di										
	- di										
	- di										
Ber			Zentrale Inhalte aus Einleitung und/oder Fazit	Grundstatische							
(Sk)				- Vermeidung							
(O)				- der Aktivierung							
(Ki)				- der Zensierung							
(Er)				- die Verdichtung							
				- die Definition der							
				- der Erhalt des							
				- der Wahrung de							
				- der Landschafts							
				- die Ansiedlung							
Inhaltsverzeichnis	Kon		Berücksichtigung	(Schutz von Um							
	kehr			Organisation de							
				Klimaenerwärmun							
					Berücks						

ARBEITSGRUPPE RAUMORDNUNG

Endbericht

## REGIONALANALYSE

LEBEN LERNEN UND ARBEITEN IN OSTBELGIEN

P|4

## 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 „Walloonischen Region“. Das Gebiet der DG umfasst neun Gemeinden, liegt im Osten Belgiens und lässt sich in einen Nord- und einen Südtel 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-



# LEITBILD „OSTBELGIEN LEBEN 2040“ ENTWICKLUNGS- UND RAUMSTRATEGIE

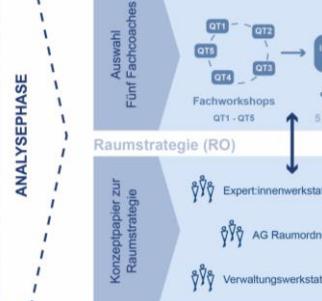
## ANALYSEPHASE 2021

Analyse 2021



## ERARBEITUNGSPHASE 2022

Entwicklungsstrategie (REK)



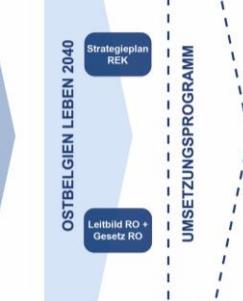
## ANPASSUNGSPHASE



## ANPASSUNGSPHASE 2023



## FINALISIERUNGSPHASE 2040



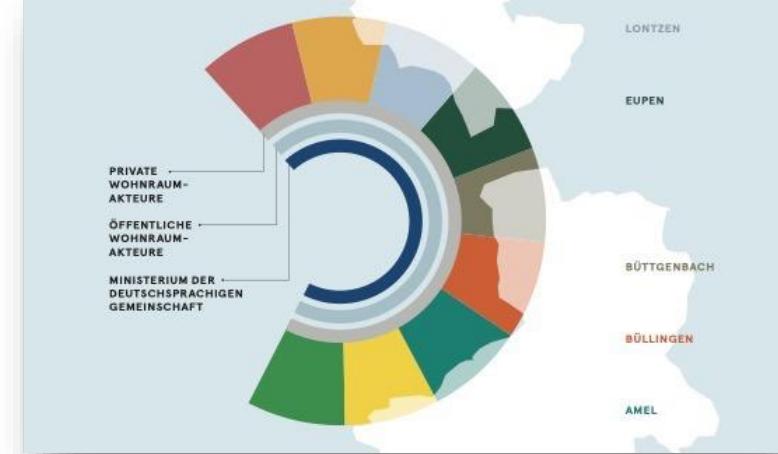
# AKTUELLE THEMEN DER RAUMORDNUNG IN OSTBELGIEN



Qualitätvoll Bauen



Digitale Bauakte



Siedlungsflächenentwicklung



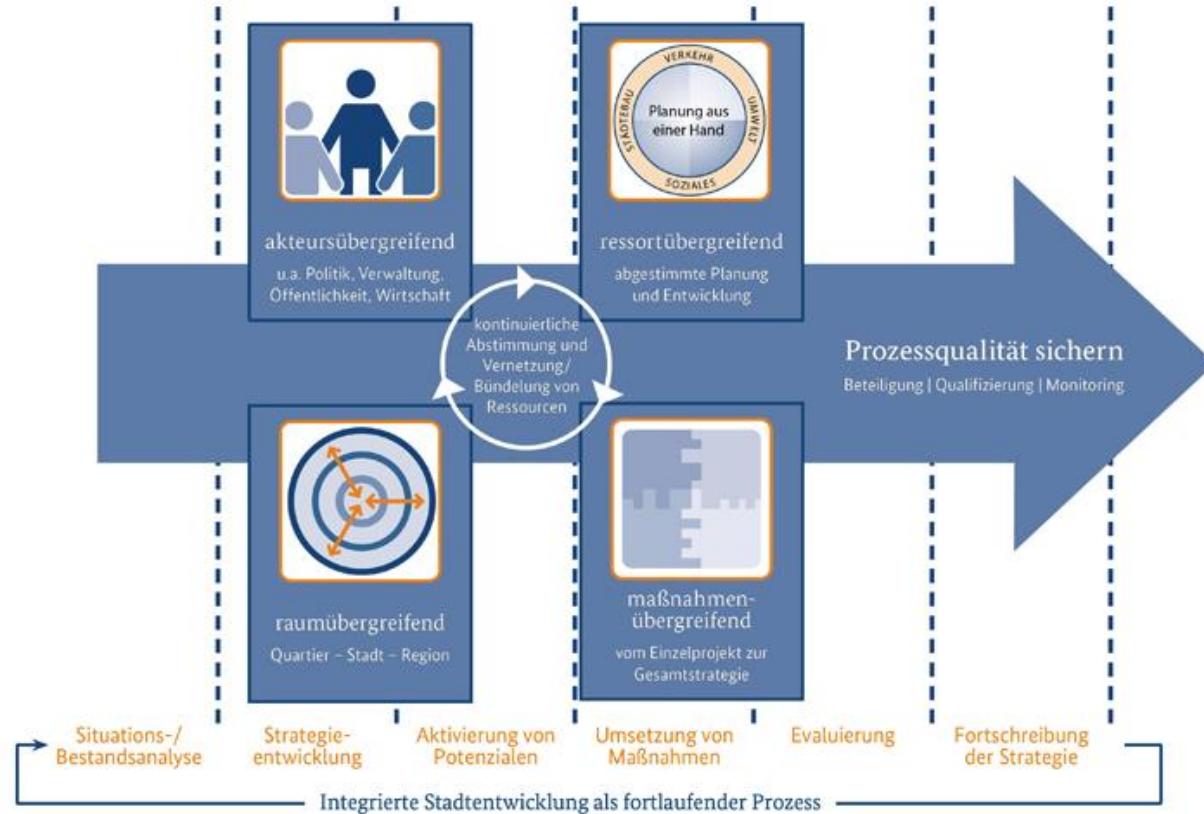
Gewerbeflächenstrategie



Windkraftrahmenplan

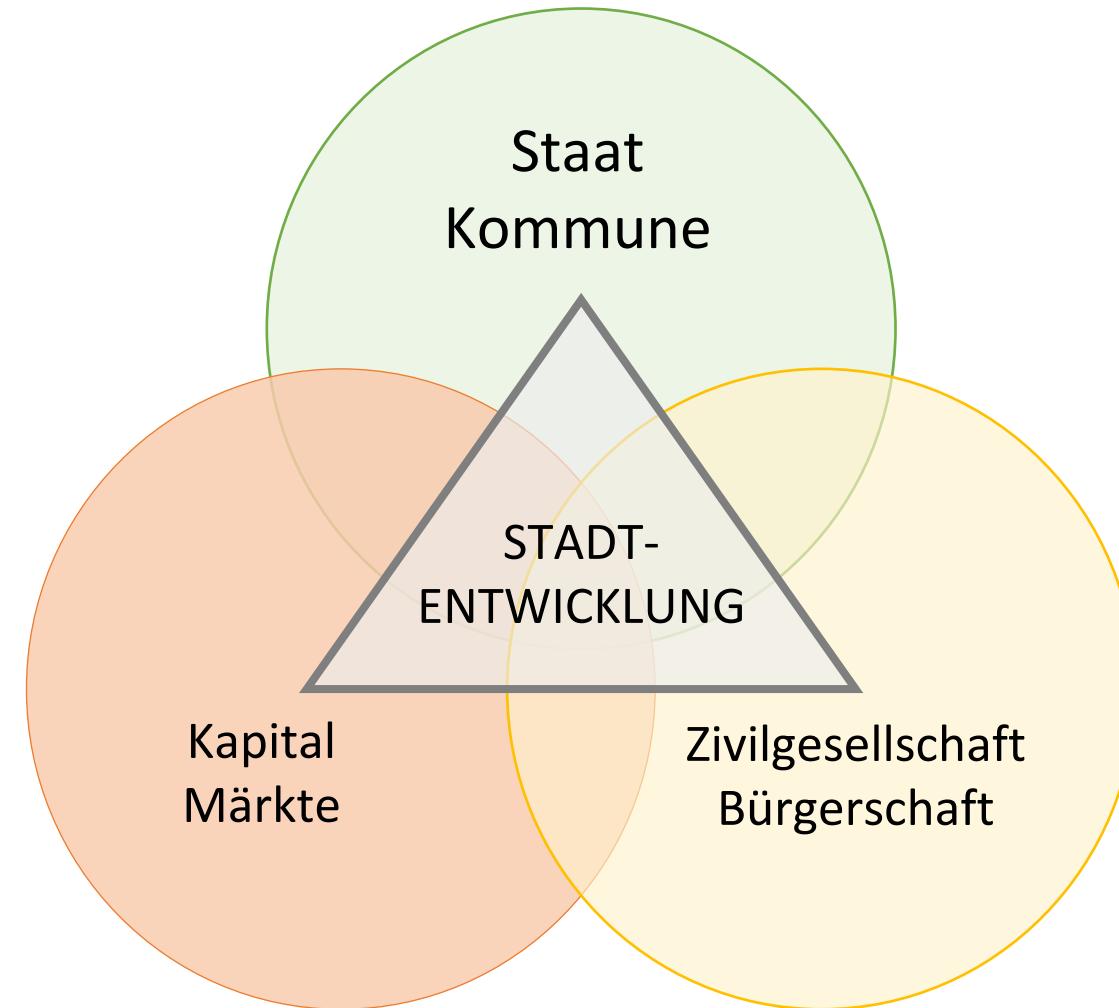


Fonds für Nachhaltigkeit



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]

- 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

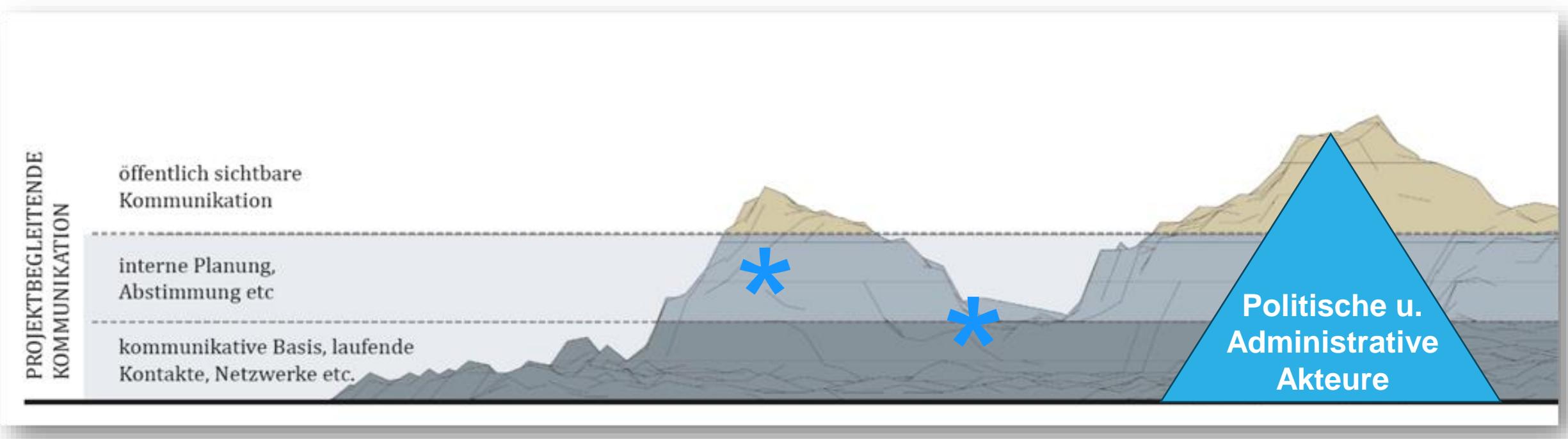
... als Kommunikative Sphäre mit internen, von außen nicht wahrnehmbaren, „**Kommunikationsschnittstellen**“

„Zwei von vier der Befragten in Kleinstädten sehen die Verwaltung als die Macherin in der Stadtplanung. Nur je eine Person sieht eher die Politik als Macherin oder Politik und Verwaltung zu gleichen Teilen. In Großstädten sind die Verhältnisse weniger eindeutig: Zwei von acht Befragten sehen Verwaltung und Politik zu gleichen Teilen als richtungsweisend.“ (VHW 2018)



**Dilemma der Stadtplanungsverwaltung:** „Eben doch nicht alleine zu steuern und strategisch zu planen, sondern sich heute als **eine Akteurin unter vielen** zu definieren, als Impulsgeberin und Bewahrerin des Status Quo, als Institution mit eigener (Fach-)Expertise und integrierende und abwägende Instanz, als sektorüberschreitende Verwaltungseinheit in einer in Sektoren aufgeteilten Verwaltungsorganisation. (Breier u.a. 2019)

# KOMMUNIKATIONSMASSIV MULTILATERALER KOMMUNIKATIONSPROZESSE

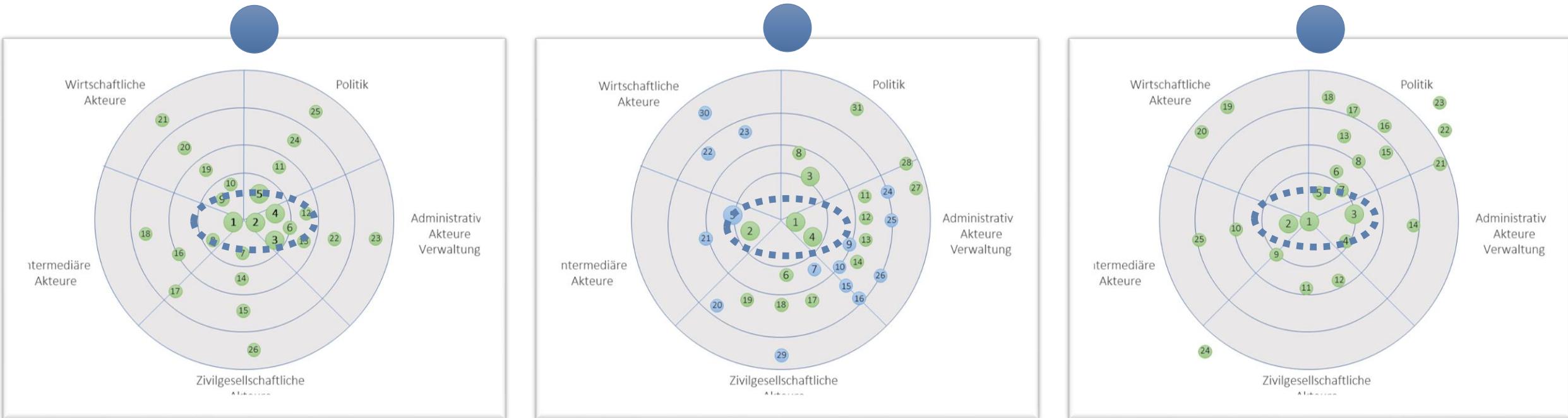


( vgl. Zalas 2021)

# 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“

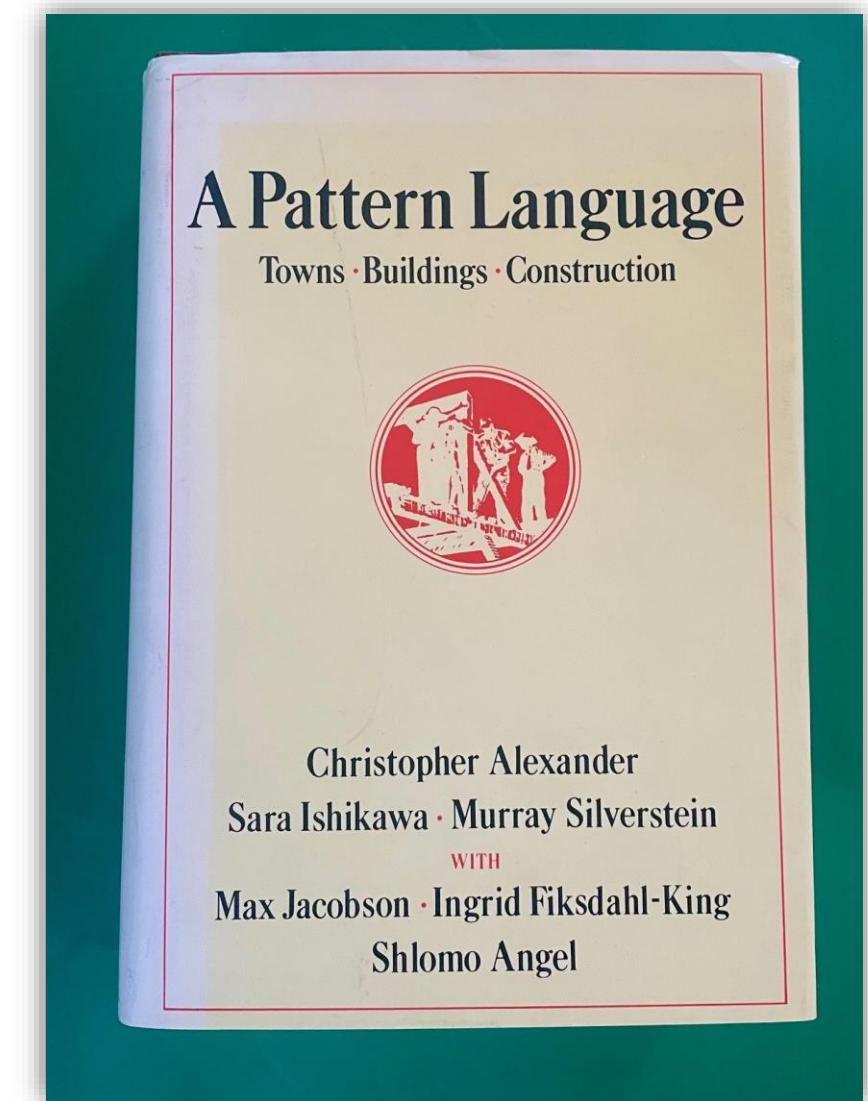
( vgl. Zalas 2021)

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

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

( vgl. Zalas 2021)



## 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) Konkurenzen
- 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



(vgl. Zalas 2021)

# AGILITÄT ALS HERAUSFORDERUNG...



# 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**