

05

Abteilung
Raumplanung
und Baurecht,
Amt der Vorarlberger
Landesregierung

MATERIALIEN

Gremien erfolgreich entwickeln
Forschungsbericht und Empfehlungen

Gremien erfolgreich entwickeln
Forschungsbericht und Empfehlungen

Dank

Der vorliegende Bericht dokumentiert ein Förderprojekt des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung Raumplanung und Baurecht sowie Abteilung Wohnbauförderung, mit dem Titel „*Raumentwicklung 4.0 – zur Integration sozialer Aspekte in planerische Gremien*“.

Projektteam

Eva Lingg-Grabher (Projektleitung)
Nicola Hilti
Madeleine Vetterli
IFSAR Institut für Soziale Arbeit und Räume der OST – Ostschweizer Fachhochschule
Johannes Herburger
Institut für Architektur und Raumentwicklung, Universität Liechtenstein

Zum Gelingen des mit diesem Bericht dokumentierten Forschungsprojekts „*Raumentwicklung 4.0 – zur Integration sozialer Aspekte in planerische Gremien*“ haben zahlreiche Personen beigetragen.

Unabdingbar waren unsere Interviewpartnerinnen und -partner mit ihrer Erfahrung und Expertise in der Gremienarbeit: Ingrid Breckner, Anne Burri, Martina Dvoraček, Barbara Emmenegger, Dieter Groschopf, Mathis Güller, Sibylle Lust, Thomas Kremer, Hans Naef, Volkmar Pamer, Kathrin Peter, Gregor Puscher, Andrea Reven-Holzmann, Mara Roth, Robert Temel, Natalie Schaller, Andrea Schemmel, Rudolf Scheuven, Andreas Schönholzer und Barbara Zibell.

Und schließlich hat uns eine hochkarätige Begleitgruppe im Rahmen von Workshops und Fachgesprächen maßgeblich unterstützt: Anne Brandl, Alois Humer, Samuel Mössner und Jan Silberberger.

Ihnen allen gebührt unser großer Dank!

Inhalt

Vorwort	5
01 Einleitung	6
02 Ziele, Fragen und Vorgehen	8
Glossar	10
Sozialräumliche Perspektive: Was bringt sie?	12
03 Wissenschaftliche Einordnung und Systematisierung der Gremienlandschaft	14
03.1 Gremien und ihre planungswissenschaftliche Einbettung	14
03.2 Aufbau und Eigenschaften von Gremien	15
03.3 Die Entwicklung der Gremienlandschaft	17
03.4 Einsatzbereiche von Gremien	18
04 Vier Gremienportraits	23
04.1 Qualitätsteam Hochhausplanung, Region Bern-Mittelland	25
04.2 Lares – Verein für gender- und alltagsgerechtes Planen und Bauen, Schweiz	29
04.3 Gremien der Quartiersentwicklung Prinz-Eugen-Park, München	33
04.4 Gremien des wohnfonds_wien	38
05 Erfolgsfaktoren für Gremien in der Raumentwicklung	42
05.1 Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums	45
05.2 Zusammensetzung des Gremiums	53
05.3 Arbeitsweise des Gremiums	59
06 Checkliste	76
07 Fazit	78
Literaturverzeichnis	80

Vorwort

Das Projekt *Raumentwicklung 4.0* stellt eine Zusammenarbeit der Abteilungen Wohnbauförderung sowie Raumplanung und Baurecht des Amtes der Vorarlberger Landesregierung mit der OST – Ost-schweizer Fachhochschule St. Gallen sowie der Universität Liechtenstein dar.

Insbesondere bei der qualitätsvollen Siedlungs- und Quartiersentwicklung sind die mit Wohnbau und Raumplanung befassten Gremien – wie etwa Gemeindevertretungen oder Gestaltungsbeiräte – vor große Aufgaben gestellt.

Um den zunehmend komplexen Herausforderungen gerecht zu werden – Stichwort *(Weiter-)Bauen im Bestand* –, gilt es, neue Formen der Gremienarbeit zu etablieren.

Vielversprechend sind dabei Ansätze, die neben der planerischen Expertise auch rechtliches, wirtschaftliches, ökologisches und vor allem auch soziales Fachwissen frühzeitig in die Planungsprozesse einfließen lassen und die natürlich der Bürger:innenbeteiligung einen angemessenen Stellenwert geben.

Die Forschungsergebnisse des Projekts *Raumentwicklung 4.0* bieten für die (Weiter-)Entwicklung von Gremien ein fundiertes Orientierungswissen, welches für die interessierte Öffentlichkeit in Form der gegenständlichen Publikation frei zugänglich ist.

Der weitere Verlauf des Projekts *Raumentwicklung 4.0* sieht die Aufgleisung eines Praxisprojekts vor. Die Ergebnisse des Forschungs- und des Praxisprojekts sollen letztendlich in ein Informations- und Weiterbildungsangebot mit Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche (Weiter-)Entwicklung von Gremien münden.

Lorenz Schmidt

Vorstand der Abteilung Raumplanung und Baurecht,
Amt der Vorarlberger Landesregierung

01 Einleitung

„Die Gesellschaft erwartet, dass Raumentwicklungsprozesse heute anders aufgelegt werden als früher. Deshalb sind interdisziplinär arbeitende Gremien hochgradig relevant.“

— Mathis Güller

Städte, Gemeinden und Regionen sind in der Raumentwicklung zunehmend mit Herausforderungen konfrontiert, die nicht mehr nur mit (raum-)planerischen Herangehensweisen bewältigt werden können. Aspekte wie die bedürfnisorientierte Versorgung und Leistbarkeit des Wohnens, das Zusammenleben in verdichteten Siedlungsräumen, angemessene Spiel- und Freiräume für Kinder und Jugendliche, eine nachhaltige und barrierefreie Mobilität oder auch die Versorgung im Alter sind eng geknüpft an planerische Entscheidungen, werden aber in der Regel (zu) spät in die planerischen Prozesse eingebracht. Insbesondere im Zuge der Diskussion um *Verdichtung und Innenentwicklung* wird vermehrt auf räumliche Nutzungskonflikte hingewiesen, weil Innenentwicklung immer auch in bestehende Bau-, Eigentums- und Bewohnerinnen- und Bewohnerstrukturen eingreift. Damit gehen auch mehr Nutzungsansprüche an den Raum einher. Zugleich kann der Raum selbst aber nicht vermehrt und muss daher umsichtig und zukunftsgerichtet entwickelt werden, wie es auch im strategischen Leitbild der Vorarlberger Landesraumplanung *Raumbild Vorarlberg 2030* festgehalten ist (Pfefferkorn et al. 2019, S. 24).

Im *Raumbild Vorarlberg 2030* wird betont, wie wichtig das Zusammenarbeiten von unterschiedlichen beteiligten Akteurinnen und Akteuren in den verschiedenen Regionen, aber auch über Verwaltungsbereiche hinweg sowie bei Bedarf mit der

Bevölkerung, ist (Pfefferkorn et al. 2019, S. 64), um die Ziele des Raumbilds (z. B. Innenentwicklung mit hohem Anspruch und Blick auf die Lebensqualität, lebenswerte Ortskerne für alle, Nutzen der sozialen Vielfalt und Stärkung des sozialen Zusammenhalts) zu erreichen. Auch der Schweizer Rat für Raumordnung stellt fest, dass für eine „*konsequente Siedlungsverdichtung [...] ein gewisser kultureller Wandel notwendig*“ (Rat für Raumordnung 2012, S. 10) ist. Zumal es auch darum geht, Prozesse der Raumentwicklung unter Einbezug von verschiedenen Disziplinen oder auch der Bevölkerung zu gestalten und den sozialen Aspekten (siehe Glossar S. 10) mehr Beachtung zu geben.

Der Bedarf nach neuen, situationsspezifischen, offenen, agilen und dialogorientierten Formaten im Sinne einer *Raumentwicklung 4.0*¹ wächst demnach. Wie kann aber die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und das frühe Miteinbeziehen sozialer Aspekte in die Raumentwicklung nun gelingen? Ein vielversprechender Ansatz sind Gremien, die sich bereits in planerischen Zusammenhängen (z. B. Gestaltungsbeiräte, Stadtbildkommissionen) etabliert haben. Im internationalen Kontext betrachtet, öffnen sich diese zunehmend neuen Prozessformaten (z. B. durch den Einbezug zivilgesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure) und sind bezogen auf die fachlichen und persönlichen Merkmale der Mitglieder vielfältig zusammengesetzt. So findet sich heute in Gremien der Raumentwicklung ein breites Spektrum an Expertisen: von wirtschaftlichen über juristische bis hin zu sozialräumlichen.

Solchen Gremien widmete sich das Projekt *Raumentwicklung 4.0 – zur Integration sozialer Aspekte in planerische Gremien*, welches das Institut für Soziale Arbeit und Räume der OST – Ostschweizer Fachhochschule in Zusammenarbeit mit dem Institut für Architektur und Raumentwicklung der Universität Liechtenstein von Januar bis Dezember 2021 im Auftrag der Abteilungen Wohnbauförderung

sowie Raumplanung und Baurecht des Amtes der Vorarlberger Landesregierung umgesetzt hat. Dabei lag ein besonderes Augenmerk auf inter- und transdisziplinär arbeitenden Gremien, in welchen auch Expertinnen und Experten für sozialräumliche Themen der Raumentwicklung vertreten sind. Die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse sollen nun als praxistaugliche Handlungsempfehlungen und Fachpublikationen veröffentlicht und damit für die zukünftige Entwicklung von Gremien in der Raumentwicklung produktiv genutzt werden. Um die Erkenntnisse praktisch zu erproben, wird in der Folge ein Praxisprojekt aufgelegt. Neben den praxistauglichen Handlungsempfehlungen und Fachpublikationen soll als Abschluss und Produkt des Projektvorhabens ein Weiterbildungsangebot erarbeitet werden, das sich an Akteurinnen und Akteure der Raumentwicklung richtet.

Der folgende Bericht zeigt das bisherige Vorgehen und die zentralen Ergebnisse des Forschungsteils auf. Dementsprechend richtet sich der vorliegende Bericht primär an professionelle Akteurinnen und Akteure der Raumentwicklung. Dies sind vorderhand öffentliche Akteurinnen und Akteure, welche sich mit Gremien der Raumentwicklung befassen und/oder sich für solche interessieren (z. B. öffentliche Planungsverantwortliche auf verschiedenen Ebenen, Gemeinden). Aber auch Gremienmitglieder selbst finden, so hoffen wir, interessante Anhaltspunkte für ihre Arbeit.

Der vorliegende Bericht beinhaltet zunächst ein einführendes Kapitel zu Zielen, Forschungsfragen und Vorgehen des Projekts (Kapitel 02). Anschließend folgen die wissenschaftliche Auseinandersetzung und Einordnung von Gremien und ihrer Bedeutung in der Raumentwicklung; zudem findet sich eine eigens erarbeitete Systematisierung sämtlicher im Rahmen des Forschungsteils recherchierter Gremien (Kapitel 03). In Kapitel 04 stellen wir die vier vertieft untersuchten Gremien detailliert vor.

Kapitel 05 bildet die Hauptergebnisse der Forschungsarbeit ab: die Erfolgsfaktoren für die (Weiter-)Entwicklung inter- und transdisziplinärer Gremien. Diese Ergebnisse werden in Kapitel 06 übersetzt in eine ‚fragende‘ Checkliste, welche helfen soll, die wichtigen Aspekte bei der (Weiter-)Entwicklung inter- und transdisziplinärer Gremien im Auge zu behalten. Abschließend ziehen wir ein Fazit (Kapitel 07). Quer durch den Bericht finden sich weitere Elemente: Ein *Glossar* dient der Vertiefung wichtiger und häufig verwendeter Begriffe; ein kleines *Argumentarium* unterstreicht die Bedeutung des Einbezugs explizit sozialräumlicher Expertisen und zeigt dessen Mehrwert auf; und *drei Kurzinterviews* mit einer Expertin und zwei Experten aus dem Feld der Raumentwicklung ermöglichen reflektierende, vertiefende und anreichernde ‚Blicke von außen‘.

¹ In Anlehnung an Van Wezemael 2017.

02 Ziele, Fragen und Vorgehen

Das Forschungsprojekt *Raumentwicklung 4.0* zielte darauf ab, Gremien in der Raumentwicklung besser zu verstehen, ihre Herausforderungen und ihre Erfolgsfaktoren kennenzulernen sowie daraus konkretes Orientierungswissen für die Praxis der Raumentwicklung abzuleiten. Zudem ging es darum, besonders die bisher eher spärlich vorhandenen Gremien in den Mittelpunkt zu stellen, in welchen verschiedene Disziplinen vertreten sind, insbesondere auch sozialwissenschaftliche, und welche sich dementsprechend durch eine inter- und transdisziplinäre Arbeitsweise auszeichnen. Denn diese, so sind wir überzeugt, sind am besten für die komplexen und vielschichtigen Realitäten der aktuellen Raumentwicklung gerüstet.

Leitende Fragestellungen für das Projekt waren:

- Welche Gremien in der Raumentwicklung gibt es in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Liechtenstein?
- Was sind deren Selbstverständnisse, Ziele, Aufgaben und Funktionsweisen?
- Wo liegen die Herausforderungen und Chancen insbesondere bei den (vereinzelt) inter- und transdisziplinären Gremien?
- Welche Erfolgsfaktoren lassen sich daraus für die erfolgreiche und effektive (Weiter-)Entwicklung von Gremien in der Raumentwicklung konkret ableiten?

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung haben wir eine Übersicht über bestehende Gremien in der Raumentwicklung in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Liechtenstein, die bereits inter- oder transdisziplinär (siehe Glossar, ab S. 10) arbeiten und durch besondere Vorgehensweisen hervorstechen, erarbeitet. Grundlage der Übersicht waren eigene umfangreiche Recherchen sowie eine gezieltere Suche über Expertinnen und Experten aus unseren fachlichen und persönlichen Netzwerken. Die erarbeitete Übersicht umfasst ca. 50

Gremien (bzw. vergleichbare Organisationsformen), die wir jeweils in kurzen Steckbriefen beschrieben haben. Zur weiteren Systematisierung haben wir die Gremien in einem ‚Mapping‘ als ‚Gremienlandschaft‘ entlang verschiedener eigens entwickelter Kategorien deskriptiv dargestellt (siehe Kapitel 03, ab S. 14).

Auf Basis dieses Mappings und in Absprache mit den Projektauftraggebenden vom Land Vorarlberg haben wir vier Gremien ausgewählt, die sich hinsichtlich ihrer Zusammensetzung, ihrer Verortung sowie ihrer Institutionalisierung unterscheiden haben und von denen wir uns möglichst vielfältige Erkenntnisse erwarteten. Dies waren:

1. Qualitätsteam Hochhausplanung, Bern (kurz: Q-Team)
2. Grundstücksbeirat bzw. Jury der Bauträgerwettbewerbe, Wien
3. Gremien der Quartiersentwicklung Prinz-Eugen-Park
4. Lares – Verein für gender- und alltagsgerechtes Planen und Bauen

Diese Auswahl bildete die Grundlage für die Bearbeitung der zweiten und dritten Forschungsfrage. Im Fokus der vertieften Untersuchung standen dabei die Selbstverständnisse, Ziele, Aufgaben und Funktionsweisen der Gremienarbeit. Dazu haben wir grundlegende Unterlagen zu den Gremien (z. B. Webseiten, Statuten, Protokolle, Geschäftsberichte, rechtliche Rahmenbedingungen) recherchiert, insgesamt 16 Mitglieder der ausgewählten Gremien sowie vier weitere Fachpersonen befragt und die Gremienarbeit im Rahmen von Sitzungen und anderen Veranstaltungen punktuell beobachtet, insoweit es möglich war. Sowohl die Befragungen mittels problemzentrierter Interviews als auch die teilnehmenden Beobachtungen folgten einem qualitativen Forschungsparadigma. Die Interviews haben wir transkribiert, die Beobachtungen in

Form schriftlicher Beobachtungsvignetten festgehalten und schließlich mit Hilfe der Analyse-Software MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei haben wir insbesondere Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren, die für eine effiziente und wirkungsvolle inter- und transdisziplinäre Gremienarbeit wichtig sind und die auch zu einer angemessenen Berücksichtigung sozialer Aspekte in der Raumentwicklung führen, identifiziert.

Die Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts haben wir mit vier ausgewiesenen Expertinnen und Experten der Raumentwicklung im Rahmen eines Workshops diskutiert und angereichert: Prof. Dr. Anne Brandl, Institut für Architektur und Raumentwicklung, Universität Liechtenstein, Prof. Dr. Alois Humer, Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien, Prof. Dr. Samuel Mössner, Institut für Geographie, Universität Münster sowie Dr. Jan Silberberger, Institut für Geschichte und Theorie der Architektur, ETH Zürich. Zudem standen wir in regelmäßigem Austausch mit den Auftraggebenden über den Projektfortgang sowie mit Christoph Kirchengast, Geschäftsführer der Regionalplanungsgemeinschaft Region Vorderland-Feldkirch, der unsere Arbeit immer wieder aus der Perspektive der Praxis kritisch reflektiert und damit bereichert hat. Hinzu kamen die kontinuierliche Recherche und Aufarbeitung von (wissenschaftlicher) Literatur im weiten Feld der Raumentwicklung, Raumplanung und darauf bezogener Gremien.

Im Ergebnis steht ein Modell, welches jene Faktoren aufzeigt, die dazu beitragen können, inter- und transdisziplinäre Gremien wirkungsvoll und effizient neu oder weiterzuentwickeln. Dieses Modell ist jedoch nicht als ‚Rezept‘ zu verstehen; vielmehr zeigt es auf, mit welchen Themen und Fragen sich die Auseinandersetzung lohnen könnte, wenn man inter- und transdisziplinäre Gremienarbeit in der Raumentwicklung gestalten möchte (siehe Kapitel 05, ab S. 42).

Glossar

Gremien

Gremien sind durch einen Rechtsakt (Gesetz, Verordnung, Beschluss, Bescheid) formal institutionalisierte regelmäßige bzw. zeitlich klar definierte Zusammenkünfte einer kleinen bis mittelgroßen Gruppe von Personen: Sie kommen zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels bzw. zu einer gemeinsamen Aufgabe zusammen. Gremien können einen entscheidungsvorbereitenden oder zu Entscheidungen befugten Charakter haben, und stehen somit mit anderen Organisationen und Gremien in Verbindung.

Interdisziplinarität

Mit *Interdisziplinarität* ist die Verbindung verschiedener fachlicher Perspektiven gemeint. Heute wird Interdisziplinarität immer mehr eingefordert, zum Beispiel in Forschungsprojekten oder auch Planungsprozessen. Viele aktuelle Problemstellungen können von Einzeldisziplinen längst nicht mehr bewältigt werden, sie führen zu Teillösungen oder zu einer Verlagerung der Probleme in andere Gebiete (Schubert und v. Braun 2001). Bei interdisziplinärer Ausrichtung arbeiten mehrere Disziplinen zusammen an einem Projekt bzw. an einer Fragestellung. Die Grenzen zwischen den Disziplinen werden dabei zwar überschritten, aber nicht aufgehoben. Interdisziplinarität belässt demnach die bestehenden disziplinären Bestimmungen. Erst in der Transdisziplinarität werden die Perspektiven demnach substantiell verändert (Defila et al. 2006; Brand et al. 2004). Häufig wird deshalb der Begriff Interdisziplinarität als Vorstufe der Transdisziplinarität betrachtet.

Raumentwicklung

Der Begriff *Raumentwicklung* wurde in den letzten Jahren populär und „weist auf eine Verschiebung der Schwerpunktsetzung“ (Knieling 2019, S. 1878). innerhalb der Raumplanung von der Ordnungsfunktion zur Entwicklungsfunktion hin. Diese Bedeutungsver-schiebung impliziert einerseits eine teilweise Abkehr von der klassischen hierarchischen Planung hin zu dialogischen und kooperativen Verfahren, bei denen eine Vielzahl raumrelevanter Akteurinnen und Akteure einbezogen werden sollen. Andererseits und damit in Zusammenhang stehend werden auch die formalen Zuständigkeiten der Raumplanung teilweise aufgeweicht, indem etwa für ‚neue‘ Planungsebenen wie Nachbarschaften, Regionen oder suprastaatliche Gebilde Organisationsformen geschaffen werden (ebd.).

Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit wird heute in vielen räumlichen Entwicklungsprozessen als normatives Leitbild herangezogen. Meist wird dabei Bezug auf die 17 SDGs (Sustainable Development Goals oder deutsch: Ziele für nachhaltige Entwicklung) der internationalen Staatengemeinschaft genommen.² Unter dem Dach Sozialer Nachhaltigkeit werden verschiedene Konzepte gefasst, wie etwa sozialer Ausgleich, Sozialkapital, Partizipation, soziale Kohäsion oder auch Umweltgerechtigkeit.

Sozialraum

Das, was unter *Sozialraum* oder *Sozialen Räumen* verstanden wird, ist nicht einheitlich, sondern mannigfaltig und heterogen (Reutlinger 2018, S. 605). Sozialräume werden in den verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit als „Orte, d. h. umkämpfte öffentliche Plätze resp. benachteiligte Stadtteile (Quartiere)“ verstanden, als „Aneignungswelten“ zum Beispiel von Kindern und Jugendlichen oder auch als „Planungsgebiete“, in welchen neue Formen der Kooperation mit anderen Organisationen umgesetzt werden sollen und die sich nicht mehr an der bisherigen Fallogik orientieren, sondern die gebietsbezogen organisiert werden (ebd., S. 606–610).

Diese drei Definitionsbeispiele beinhalten, dass ‚das Soziale‘ durch unterschiedliche Ansätze gestaltet werden soll: Zum einen sollen über die Veränderung der physisch-materiellen Welt soziale Zusammenhänge gestaltet werden. Oder es wird versucht, über die professionelle Arbeit mit Menschen ‚das Soziale‘ zu bearbeiten oder zu gestalten. Oder ‚das Soziale‘ wird über veränderte Steuerungsprozesse (re-)organisiert. All diese Zugänge können als „Praktiken der Raumbildung“ (Reutlinger 2017, S. 17) verstanden werden. Dahinter steht eine Vorstellung von Räumen als Ergebnis sozialer Prozesse. Sie werden durch das Handeln von sozialen Akteurinnen und Akteuren hergestellt und wirken wiederum strukturgebend auf diese ein. Materielles (im Sinne von physisch-materiellen Gegebenheiten wie Architektur, Möblierungen etc.) und soziale Praktiken sind somit interdependent und gleichermaßen wichtig, wirken aber je nach Akteurin, Akteur und Handlung auf verschiedenen zeitlichen und räumlichen Maßstabsebenen. Räume und räumliche Verhältnisse bilden somit immer soziale Verhältnisse ab.

Sozialräumliche Perspektive

Mittels einer *sozialräumlichen Perspektive* nehmen wir die „Praktiken der Raumbildung“ (Reutlinger 2017) (siehe Glossar Sozialraum) in den Blick. Die alltäglichen Handlungen von verschiedenen Menschen und Gruppen, ihre Raumherstellung, werden darüber ins Zentrum gerückt. Damit wird auch ermöglicht, das eigene Handeln – als Forscher, Planerin, Politiker, Bauherrin etc. – zu reflektieren und neue Zugänge und Gestaltungsmöglichkeiten für professionelles Handeln aufzuzeigen. Mit diesem reflexivräumlichen Anspruch sollen die Handlungsmöglichkeiten von Einzelnen, Gruppen und Gemeinschaften unterstützt, ermöglicht oder erweitert werden.

Transdisziplinarität

Bei der *Transdisziplinarität* geht es wie bei der Interdisziplinarität auch um die Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen bzw. von unterschiedlichem Wissen. Jedoch wird zusätzlich zum wissenschaftlichen Wissen auch noch das Praxis-, Erfahrungs- bzw. Alltagswissen (Bergmann und Schramm 2008) hinzugezogen. Transdisziplinär ist deshalb neben interdisziplinär auch partizipativ (Defila und Di Giulio 2018) und bezieht gesellschaftliche Akteurinnen und Akteure mit ein. Es geht dabei um die Öffnung und Überschreitung des akademischen Rahmens hin zu anderen Bereichen der Gesellschaft. Dies insbesondere deshalb, weil Fragestellungen bearbeitet werden, die außerhalb der Wissenschaft geäußert und benannt werden und in engem Kontakt mit Vertreterinnen und Vertretern der Praxis und betroffenen Personen formuliert und strukturiert werden.³ Wird transdisziplinär geforscht, wird der Blick auf lebensweltliche Probleme gelenkt, was ein Überschreiten von disziplinären, fachlichen oder institutionellen Grenzziehungen erfordert. Auch hier wird auf die konkreten Probleme verwiesen, welche transdisziplinäre Forschung bearbeitet (Völker 2004).

² <https://sdgs.un.org/goals>, zuletzt abgerufen am 23.11.2021.

³ <https://blog.zhdk.ch/trans/forschung/>, zuletzt abgerufen am 23.11.2021.

Eine sozialräumliche Perspektive einnehmen, soziale Aspekte in der Raumentwicklung stärker berücksichtigen, soziale Nachhaltigkeit anstreben:

Was bringt's?

Eine sozialräumliche Perspektive in der Raumentwicklung trägt dazu bei, dass soziale Aspekte – neben architektonisch-planerischen, politischen, ökonomischen, ökologischen etc. – Eingang in Prozesse und Projekte der Raumentwicklung finden. Dies ist, kurz gesagt, wichtig, um auch die soziale Nachhaltigkeit dieser Prozesse und Projekte zu gewährleisten. Diese soziale Nachhaltigkeit bildet gewissermaßen den Mehrwert des Einbezugs sozialer Aspekte. Dieser Mehrwert wiederum kann konkretisiert werden auf einer gesellschaftlichen resp. sozialpolitischen Ebene sowie auf der Ebene konkreter Raumentwicklungsprozesse und -projekte. Im Folgenden werden zentrale Argumente für den Einbezug sozialer Aspekte in der Raumentwicklung aufgeführt. Sie sind nicht vollständig oder in jedem Fall gültig, zeigen aber das Panorama, das uns im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts entgegenkommen ist.

Ebene Gesellschaft/Sozialpolitik

Der Einbezug sozialer Aspekte in der Raumentwicklung ...

- ... vermittelt Wissen über und erhöht das Verständnis der Bevölkerung für die Raumentwicklung (z. B. ihre Komplexität, Akteurinnen und Akteure, Interessen, Prozesse, Instrumente, Mitwirkungsmöglichkeiten).
- ... stärkt demokratisches Bewusstsein und Handeln, indem Mitwirkung und Mitbestimmung ermöglicht werden.
- ... fördert den sozialen Zusammenhalt, indem die Bedürfnisse und Ansprüche möglichst vieler Bevölkerungsgruppen einbezogen werden.
- ... fördert die gesellschaftliche Inklusion unterschiedlicher Menschen (z. B. bezüglich Alter, Herkunft, Religion, Ethnie), indem alle relevanten Gruppen gehört werden.
- ... unterstützt die gesellschaftliche Inklusion von Menschen mit besonderen Bedürfnissen (z. B. mit physischen oder psychischen Einschränkungen, altersbedingten Einschränkungen), da auch diese berücksichtigt werden.

- ... wirkt sozial präventiv, indem durch die frühzeitige Antizipation bzw. Vermeidung potenzieller Konfliktherde (z. B. mangelnder Lärmschutz, fehlende Kinderwagenabstellplätze) Konflikten im nachbarschaftlichen vorgebeugt werden kann.
- ... steigert das physische und psychische Wohlbefinden der Menschen, da ihre Bedürfnisse als Raumnutzende geachtet und in der Umsetzung von Projekten leitend sind.
- ... trägt dazu bei, Sozialkosten zu sparen (z. B. im Alters- und Gesundheitsbereich), indem auch Menschen mit Einschränkungen die räumlichen Strukturen (z. B. hindernisfreie Wohnung, alltagstaugliches Wohnumfeld) nutzen können.
- ... hilft, langfristig (Um-)Bau- und Erhaltungskosten zu sparen, indem Projekte auf verschiedene mögliche gesellschaftliche Entwicklungen der Zukunft ausgerichtet werden (z. B. durch Flexibilität, Robustheit, Anpassbarkeit, Aneignungsmöglichkeiten).
- ... unterstützt die Erreichung übergeordneter strategischer Ziele (z. B. betreffend Gesundheit, Bildung, Integration, Inklusion), indem etwa Bewegung und Begegnung im Raum gefördert werden.

Ebene konkreter Raumentwicklungsprozesse und -projekte

Der Einbezug sozialer Aspekte in der Raumentwicklung ...

- ... trägt zum sozialen Zusammenhalt innerhalb der von einem Projekt betroffenen Menschen (z. B. einer Nachbarschaft, einer Bewohnerschaft) bei, indem diese frühzeitig ihre Interessen einbringen und verhandeln können.
- ... vermindert potenzielle Nutzungskonflikte und damit soziale und ökonomische Mehrkosten, die durch deren Bearbeitung entstehen würden (z. B. für eine Gemeinde oder eine Hausverwaltung).
- ... stützt das Vertrauen in die öffentliche Hand und ggf. weitere involvierte Akteurinnen und Akteure, indem diese die Interessen und Anliegen der Bevölkerung aufnehmen und berücksichtigen.

- ... stärkt das Verantwortungsfühl der Bevölkerung für Prozesse und Ergebnisse konkreter Projekte, indem sie diese mitgestalten können.
- ... erhöht die Identifikation der Bevölkerung mit Prozessen und Ergebnissen konkreter Raumentwicklungsprojekte, indem sie bei diesen mitwirken können.
- ... verbessert die Akzeptanz von Prozessen und Ergebnissen konkreter Projekte durch die Bevölkerung, indem sie frühzeitig informiert und einbezogen wird.
- ... erhöht die Nutzungs- und Aneignungsqualitäten des konkreten Projekts, indem dieses ebendiesen Qualitäten einen hohen Stellenwert beimisst.
- ... steigert die Zufriedenheit der Bevölkerung mit dem konkreten Projekt, indem dieses mit ihr abgestimmt und an ihren Bedürfnissen ausgerichtet ist.
- ... trägt dazu bei, dass ein Projekt zu einem Leuchtturm-Projekt werden kann, indem es besonders innovative Prozesse und/oder Ergebnisse in der Berücksichtigung sozialer Aspekte entwickelt hat.
- ... gewährleistet, dass Prozesse und Projekte sozial nachhaltig sind, indem zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen und Bedürfnisse antizipiert und in der konkreten Planung mitberücksichtigt werden (z. B. in den Bereichen Wohnen, Mobilität, Freiräume).



Statement 1 – Anne Brandl

Vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen mit Gremien in der Raumentwicklung: Welche drei größten Chancen sehen sie in diesen Gremien bzw. deren Arbeit?

Chance 1: frühzeitig gegensteuern und/oder bereichern

Gremien sind oftmals ein informelles Instrument, das – gestützt auf die fachliche Expertise seiner Mitglieder – entscheidungsvorbereitende Empfehlungen für eine planungspolitische Einheit (Bauverwaltung, Planungsamt, Gemeinderat, Kanton) ausspricht. Indem Planung- und Bauvorhaben mit Expertinnen und Experten des Gremiums besprochen werden, bevor das Projekt formell eingereicht wird, bspw. im Rahmen eines Vernehmlassungsprozesses, können planungspolitische Haltungen und Prioritäten (sozialräumliche Aspekte, Stärkung des öffentlichen Raumes, Landschaftsschutz) in den Erarbeitungsprozess einfließen, gegensteuern und/oder den Prozess bereichern. Es besteht also aus übergeordneter Instanz (bspw. Kantons-ebene) die Chance, auf informeller Ebene hier einer, oftmals privatwirtschaftlichen/kommunalen Akteurskonstellation zu begegnen und planungs- und gestaltungsrelevante Kriterien zu kommunizieren, bevor das ‚Kind in den Brunnen gefallen ist‘. Gleichzeitig ist auch die Akteurskonstellation auf kommunaler Ebene nicht immer konfliktfrei. Gemeindeverwaltungen und Gemeindepolitik können Gremien wiederum nutzen, um eine stärkere, fachlich abgesicherte Haltung gegenüber Investorinnen und Privatakteuren einzunehmen und das Gemeinwohl gegenüber den Einzelinteressen zu verteidigen.

Chance 2: qualifizieren

Viele Gemeinden haben aufgrund ihrer Größe, Verwaltungsstruktur etc. selten die personellen, fachlichen oder finanziellen Ressourcen, um den zunehmend komplexer werdenden Planungs- und Entwicklungsprozessen durch ein qualifizierendes Verfahren (Wettbewerb, Studienauftrag etc.) und einen konsistenten Prozess zu begegnen. Gremien können hier also eine qualifizierende Funktion einnehmen. Und zwar nicht nur in Bezug auf ein konkretes Projekt, das im Rahmen einer Gremiumssitzung präsentiert und besprochen wird, sondern auch in Bezug auf die Akteurinnen und Akteure (Ortsplanerinnen, Gemeinderäte etc.), denen ein adäquater Prozess aufgezeigt, Expertinnen und Experten zur Begleitung vorgeschlagen, die für vernachlässigte Aspekte (Mehrwerte für die Öffentlichkeit, Hinzuziehen von Landschaftsarchitektinnen und -architekten, Mitwirkung) sensibilisiert werden können.

Chance 3: Planungssicherheit und Konfliktvermeidung

Gremienarbeit schafft Planungssicherheit, indem es in einem informellen Rahmen Investorinnen und privaten Akteure die Chance gibt, außerhalb des formalen Bewilligungsprozesses den Standpunkt der Bewilligungsbehörde bereits zu erfahren und ggf. in das eigene Projekt einfließen zu lassen. Das gegenseitige, frühzeitige Informieren und konstruktive Diskutieren kann auch dazu führen, dass Rekursverfahren vermieden werden können.

Prof. Dr. Anne Brandl, Institut für Architektur und Raumentwicklung, Universität Liechtenstein, seit 2022 Leiterin Stadtentwicklung / Stadtplanung Chur (CH)

03 Wissenschaftliche Einordnung und Systematisierung der Gremienlandschaft

03.1 Gremien und ihre planungswissenschaftliche Einbettung

Der Begriff *Gremien* wird als Sammelbegriff vielfältig verwendet, um auf eine zunehmend große Zahl an wie auch immer gearteten Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Beiräten, Ausschüssen oder Kommissionen zu verweisen, die in der Raumentwicklung zum Einsatz kommen. Insbesondere Bauwirtschaft und Projektentwicklung scheinen häufig an der schier unerschöpflichen Anzahl an Gremien zu verzweifeln, durch welche sich ambitionierte Planungsprojekte ‚durchkämpfen‘ müssen. In der medialen Debatte scheinen Gremien oftmals zu Komplexitäts- oder gar Verhinderungsorganen zu verkommen, wenn gleich die meisten Gremien wohl aufgrund einer konkreten Dringlichkeit oder Problemstellung gegründet und eingesetzt werden. Anhand der Gremien, die wir im Rahmen dieses Forschungsprojekts recherchiert und untersucht haben⁴, zeigen sich vielfältige Gründungslogiken, und wir können hier schon vorab festhalten, dass zahlreiche der jüngeren Gremien entweder vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl an zu involvierenden Akteurinnen und Akteuren in der Raumentwicklung oder aber zur Qualitätssicherung bestimmter planerischer, städtebaulicher oder architektonischer Qualitäten geschaffen wurden.

In einer allgemeinen Definition werden Gremien als „institutionalisierte Interaktionen mit der Kompetenz zur (vorbereitenden oder endgültigen) Entscheidung über einen zugewiesenen Aufgabenbereich bei Anwesenheit einer kleinen bis mittelgroßen Gruppe von Personen“ gefasst, deren Interaktionen „sich meist in regelhaft wiederkehrenden Gremiensitzungen“ vollziehen (Weihe et al. 2008, S. 340). Hinter dieser allgemeinen Definition versteckt sich eine Vielzahl von meist synonym gebrauchten Begriffen, wie Kommissionen, Räte, Ausschüsse, Beiräte und, sofern durch irgendeinen Gesetzes- oder Verwaltungsakt legitimiert, auch Projekt- oder Arbeitsgruppen. Der Wortgebrauch

variiert von Region zu Region, Fachgebiet zu Fachgebiet, Partei zu Partei, aber kann auch auf Merkmale wie die zeitliche Begrenzung oder die Kompetenz des jeweiligen Gremiums hindeuten (Krick 2013, S. 23–25).

Trotz der allgegenwärtigen Debatten um Governance und damit verbundene neue Steuerungsformen in der Raumentwicklung, ist die Beschäftigung mit Gremien als eine wesentliche Akteursform, die Stakeholder unterschiedlicher Fach-, und/oder Politik- und/oder Gesellschaftsbereiche in einem institutionalisierten und oftmals mit Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Setting zusammenbringt, in den Planungswissenschaften bisher mangelhaft. Zwar werden oftmals anhand konkreter Fallbeispiele der Raumentwicklung Gremien oder Mitglieder von Gremien untersucht, allerdings ohne die Gremien als expliziten Untersuchungsgegenstand zu benennen. Wichtiger scheinen oftmals die konkreten Planungsprojekte selbst. Für die Raumentwicklung gilt daher weiterhin, was 2008 in der politikwissenschaftlichen Debatte konstatiert wurde: „Trotz der Relevanz von Gremien als Orte politischer Entscheidungsfindung ist Gremien als politischer Interaktionsform bisher keine hinreichende theoretische und methodische Beachtung geschenkt worden“ (Weihe et al. 2008, S. 340).

Dies ist insofern verwunderlich, als dass Gremien unterschiedlichster Ausprägungen, Einsatzbereiche, Zusammensetzungen und Kompetenzen in der Raumentwicklung tätig sind und deren massenhafte Existenz und weitere Zunahme den Übergang von Government zu Governance wohl am deutlichsten widerspiegelt. Wenn Raine Mäntysalo und Pia Bäcklund (2018, S. 244; eigene Übersetzung) also schreiben, dass neue weiche Planungsinstrumente entstanden sind, die neben den harten Instrumenten der gesetzlich vorgeschriebenen Flächennutzungs- und Bebauungsplanung vor allem darauf abzielen, Netzwerke in der Planung über traditionelle Fachbereiche, politische Hierarchien und

zivilgesellschaftliche Grenzen hinweg zu schaffen, dann sprechen sie damit auch Gremien an – allerdings ohne sie beim Namen zu nennen. Unsere Sammlung zeigt, dass Gremien gegründet werden, um Zusammenarbeit auf allen Maßstabsebenen von suprastaatlichen bis hin zu quartiersbezogenen Fragestellungen zu koordinieren oder um qualitativ bessere Entscheidungen herbeizuführen. Gremien lassen sich also problemlos in die planungswissenschaftliche Debatte um soft spaces und soft planning instruments einbetten, und anhand unserer Sammlung von Gremien im deutschsprachigen Raum lässt sich diese theoretische Debatte zumindest exemplarisch untermauern.

03.2 Aufbau und Eigenschaften von Gremien

Es mag verwundern, Gremien in dieser Debatte zu verorten, werden sie doch wie auch andere korporative Akteurinnen und Akteure eindeutig durch institutionelle Regelungen konstituiert und oftmals sogar durch staatliche Entscheidungen geschaffen (Mayntz und Scharpf 1995, S. 48). Wie aber im weiteren Verlauf ersichtlich werden wird, werden diese Gremien vielfach bewusst von staatlichen Stellen gebildet, um Entscheidungs- oder Beratungsorgane zu schaffen, deren Zuständigkeit und Aufgabenbereich sich nicht im Rahmen von bestehenden administrativen Strukturen und Grenzziehungen abdecken lassen (Purkarthofer 2018, S. 1008). Es entstehen also weiterhin neue Gremien, die die klassischen politischen Organe wie Gemeindevertretungen oder Landtage ergänzen sollen. Dabei reicht die Bandbreite von suprastaatlichen Gremien wie etwa dem Nordic Council of Ministers, das den Planungs- und Regionalentwicklungs-Think-Tank Nordregio gegründet hat, über die Regionalkonferenz Bern-Mittelland, bis hin zu einzelnen Quartieren wie dem Prinz-Eugen-Park in München, dessen Entwicklung von einem Bauträger-Konsortium und einem Quartiersrat geleitet wird.

Mit Rückbezug auf die oben angeführte Definition von Weihe et al. (2008) lässt sich konstatieren, dass das Untersuchungsfeld mit dieser zwar gut eingekreist wird, allerdings ohne die Komplexität dieser Akteursform hinreichend zu fassen. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen aus der Literatur sowie der Analyse der 24 ausgewählten Gremien lassen sich folgende Merkmale von Gremien feststellen: Grundvoraussetzung für das Entstehen eines Gremiums ist die verbindliche Festlegung seiner Zusammensetzung, seines zeitlichen, räumlichen und fachlichen Aufgabenbereiches sowie seiner Entscheidungsbefugnisse und -kompetenzen. Diese formelle Institutionalisierung kann sich durch verschiedene Rechtsakte ergeben. So ist etwa der deutsche Beirat für Raumentwicklung durch § 23 des Bundesraumordnungsgesetzes vorgesehen, während das Qualitätsteam Hochhausplanung durch den Beschluss des Teilregionalen Richtplans und des Regionalen Hochhauskonzepts für Bern durch die Regionalkonferenz Bern-Mittelland geschaffen worden ist. Neben diesen deskriptiven Merkmalen wie Gruppengröße, formeller Aufgabenbereich oder Dauer des Bestehens weist die Institutionalisierung eines Gremiums auch andere zentrale und miteinander verwobene Aspekte auf, auf die wir in den folgenden Absätzen näher eingehen.

Die Institutionalisierung eines Gremiums setzt voraus, dass es in weiterführende Netzwerke und Organisationsstrukturen eingebettet ist. Diese Einbettung fassen wir mit dem Begriff *Setting*. Das Setting eines Gremiums bezeichnet somit, mit welchen anderen Gremien, Verwaltungsstellen oder Akteurinnen und Akteuren das Gremium in Austausch und Beziehung steht. So kann beispielsweise die Empfehlung eines Beratungsgremiums wie etwa eines Gestaltungsbeirats direkt die Entscheidung eines politischen Gremiums beeinflussen. Viele Gremien sind beispielsweise an Verwaltungsstellen gekoppelt, sodass durch eine Entscheidung des Gremiums eine Verwaltungsaufgabe entstehen kann. Andererseits stellen diese Verwaltungsstellen

⁴ Im Rahmen unserer Befragung von Expertinnen und Experten wurden uns 97 Gremien genannt, von denen wir 54 in eine engere Auswahl einbezogen haben. Schließlich konnten wir 24 davon als Gremien nach unserer Definition klassifizieren.

auch wichtige Ressourcen für die Funktionsfähigkeit der Gremien zu Verfügung, indem etwa Berichte aufbereitet, Protokolle geschrieben oder Termine koordiniert werden.

Die Einbettung in die Debatte um soft spaces und soft planning instruments verdeutlicht, dass Gremien oftmals geschaffen werden, weil es bis dahin keine einzelne formal zuständige Akteurin oder Akteur für ein bestimmtes funktional und nicht administrativ abgegrenztes Planungsgebiet gab. Mit dem Begriff *Scope* wird daher der Zuständigkeitsbereich des Gremiums bezeichnet, mit dem die Kompetenzen des Gremiums gegenüber anderen Organisationen und Dienststellen abgegrenzt werden können. So werden Gremien etwa vielfach für Stadtentwicklungsgebiete geschaffen, wie dies am Beispiel des Beirats der HafenCity Hamburg oder der Seestadt Aspern in Wien sichtbar wird. Solche fachlichen Beiräte werden aber auch auf regionaler oder kantonaler Ebene bzw. Ebene der Bundesländer geschaffen, um entweder die interkommunale Zusammenarbeit zu verbessern oder Politik und Verwaltung direkt zu beraten. Andererseits können Gremien wie der Stadtentwicklungs-Lenkungsausschuss (SELA) in St. Gallen eingesetzt werden, um auf administrativer Ebene die Zusammenarbeit zwischen Fachstellen zu verbessern.

Setting und Scope setzen voraus, dass Gremien immer in einen zeitlichen Rahmen eingebettet sind. Diese als *Temporalität* bezeichnete Eigenschaft kann zwei Dimensionen annehmen: Einerseits sind beinahe alle Gremien in der Dauer ihrer Zusammensetzung befristet. Es wird also beispielsweise festgelegt, dass ein Gremium nach einer bestimmten Zeitdauer endgültig aufgelöst wird oder aber neu zu besetzen ist. Andererseits wird mit Temporalität auch der konkrete Einsatzzeitpunkt eines Gremiums in einem Planungsprozess gefasst. So sind etwa im Rahmen der kooperativen Planungsverfahren in Wien sowohl der Einsatzzeitpunkt in einer sehr frühen Planungsphase punktuell festgelegt als auch der Einsatzzeitraum

über eine Dauer von einem bis mehreren Workshoptagen klar abgegrenzt. Hingegen kommen Gremien wie der deutsche Beirat für Raumentwicklung regelmäßig zu klar definierten Zeitpunkten zusammen, um eine wechselnde Agenda zu besprechen. Allerdings ist auch der Besetzung dieses Beirats eine klare Funktionsdauerbegrenzung gesetzt. Der Kernaspekt von Gremien ist aber, dass sie eingesetzt werden, um Entscheidungen in der einen oder anderen Form selbst zu treffen oder zumindest zu beeinflussen. Diese Eigenschaft wird mit dem Begriff *Entscheidungskompetenz* umrissen. Neben der formellen Kompetenz dazu brauchen Gremien aber auch den institutionellen Rückhalt durch den im Setting festgelegten Organisationsrahmen. Politische Gremien können etwa fixe Beschlüsse fällen, die dann auch umgesetzt werden müssen. Ebenso hat die Jury eines Architektur- oder Bauträgerwettbewerbes eine klare bindende Wirkung für die weitere Entwicklung eines Areals. Viele fachliche Beiräte hingegen können lediglich Empfehlungen aussprechen, die von einem nachgelagerten politischen Gremium umgesetzt werden können (oder auch nicht). Aufbauend auf Christian Dillers (2019, S. 1025–1026) Gliederung von Instrumenten der Raumplanung und in Abgleich mit den 24 untersuchten Gremien können folgende Typen von Gremien nach Entscheidungskompetenzen definiert werden:

Prozedurale Gremien (formell oder informell) ...

... steuern oder begleiten einen Planungs- oder Bauprozess oder sind zumindest für die Entscheidungsfindung und den Beschluss punktuell in Verfahren oder Prozesse einzubeziehen.

... enthalten zunehmend partizipative Elemente.

... können in Verfahrensordnungen und Gesetzen verbindlich vorgesehen sein.

Sicherungsgremien ...

... beraten Entscheidungsträgerinnen und -träger (bzw. -gremien) direkt mit fachlichem Wissen zu Planungsanträgen, -inhalten und -prozessen, um eine möglichst hohe Qualität sicherzustellen.

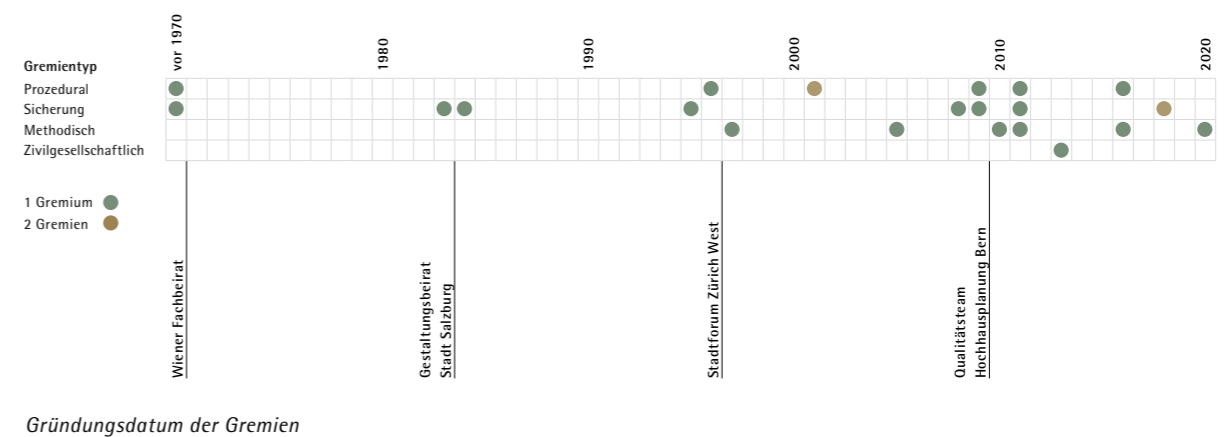
Methodische Gremien ...

... erarbeiten über Forschungs-, Beratungs-, oder Vernetzungsaktivitäten Planungsgrundlagen und haben somit eine indirekt entscheidungsvorbereitende Funktion.

Zivilgesellschaftliche Initiativen ...

... formieren sich aufgrund gegensätzlicher Haltungen oder um ein wahrgenommenes Vakuum in der Planung zu füllen.

03.3 Die Entwicklung der Gremienlandschaft



Gremien können also sowohl in ihrem Einsatzbereich als auch in der konkreten formellen Ausgestaltung ihres Arbeitens sehr unterschiedlich sein. Was sich aber in der zeitlichen Betrachtung der Entstehungsgeschichte der Gremien zeigt, ist, dass sie in den letzten beiden Jahrzehnten sowohl in Bezug auf ihre Anzahl als auch in Bezug auf ihre Einsatzbereiche zugenommen haben. Betrachtet man das Gründungsdatum der 24 recherchierten Raumentwicklungsgremien auf einer Zeitachse, so wird eine Häufung von Gremien Gründungen in den letzten 10 bis 20 Jahren deutlich.

Im österreichischen Kontext kann etwa der *Gestaltungsbeirat* der Stadt Salzburg als wegweisend für diese Entwicklung angeführt werden. Obwohl Wien schon 1929 einen (interdisziplinären) *Fachbeirat für Stadtplanung und Stadtgestaltung* geschaffen hat⁵ und auch andere

österreichische Städte Beiräte für den Erhalt des Ortsbildes oder historischer Stadtzentren geschaffen haben, hat der Salzburger Gestaltungsbeirat eine Welle von Gründungen in vielen weiteren Gemeinden in Österreich ausgelöst.⁶

Auf internationaler Ebene ist das *Stadtforum Zürich West* ein vielzitiertes Beispiel, welches die Grundlage für viele weitere ähnliche partizipative Verfahren in der Stadt Zürich war und zu einem internationalen Vorbild wurde. „Mitte der 1990er-Jahre herrschte in Zürich eine politische Pattsituation hinsichtlich der neuen Bau- und Zonenordnung, die insbesondere für die Beplanung von Industriebrachen von großer Bedeutung war. 1996 berief deshalb der Stadtpräsident das *Stadtforum* ein, eine Art runden Tisch zwischen Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Bevölkerung, um zu einem tragfähigen Ergebnis zu kommen“ (Temel 2014, S. 86).

⁵ <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/flaechenwidmung/fachbeirat.html>, zuletzt abgerufen am 05.11.2021.

⁶ http://www.baukulturreport.at/index.php?idcatside=33&mod33_1=print, zuletzt abgerufen am 05.11.2021.

Das Ergebnis aus diesem Stadtforum war nicht nur die weitere Entwicklung des von der Planung betroffenen Hürlimann-Areals, sondern eine gänzliche Reorganisation des Zürcher Amtes für Städtebau hin zu einem „konzeptionellen Städtebau“ (ebd., S. 88).

Das Beispiel des *Stadtforum Zürich West* sowie die bisherigen Ausführungen zum Thema Governance zeigen, dass die Häufung der Gremiengründungen nicht nur ein zufälliges (oder auf den Zeitpunkt der Erhebung der Gremien) zurückzuführendes Ereignis ist. Vielmehr stellen wir anhand dieser Häufung fest, dass der Grundlagen-, Partizipations- und Steuerungsbedarf in der Raumentwicklung stark im Wachsen begriffen ist und weiterhin auch sein wird. Neben den prozeduralen Gremien, die entweder prozesssteuernd (oftmals um partizipative Elemente erweitert wie das *Stadtforum Zürich West*) wirken sollen, oder aber aufgrund von Verfahrensordnungen und Gesetzen verbindlich zu gründen und einzubeziehen sind (z. B. Wiener Fachbeirat), sind es auch vielfältige (z. T. auch inter- und transdisziplinäre) Gremien zur Qualitätssicherung oder aber Gremien, die eingerichtet wurden, um fachliche Grundlagen zu erarbeiten.

03.4 Einsatzbereiche von Gremien

Nicht nur die Aufgaben der Gremien sind äußerst unterschiedlich, sondern auch ihre Einsatzzeitpunkte in Planungs- und Bauprozessen. So gibt es etwa Gremien, die nur zu einzelnen Zeitpunkten (z. B. als Kontrollinstanz) zum Einsatz kommen, während andere über mehrere Planungsphasen hinweg einzelne oder mehrere Projekte betreuen. Auch können Gremien primär während Planerstellungsphasen tätig sein, oder aber an konkreten baulichen Realisierungsprojekten mitwirken.

Gremien auf staatlicher Ebene wie etwa der *Rat für Raumordnung* in der Schweiz, der *Beirat für Raumentwicklung* und die *Ministerkonferenz für Raumordnung* in Deutschland sind primär auf einer abstrakten planerischen Ebene tätig, um entweder Grundlagen für politische Entscheidungen zu schaffen oder (im Falle der *Ministerkonferenz für Raumordnung*) politische Beschlüsse oder Empfehlungen für nach- oder untergelagerte administrative Stellen und Ebenen zu treffen. Auf Ebene der Quartiere bzw. Stadtentwicklungsgebiete sollen qualitätssichernde und/oder steuernde Gremien für eine ganzheitliche Prozessgestaltung von den ersten abstrakten Planungen bis hin zur Umsetzung sorgen. Dazu zählen etwa die aus dem *Stadtforum Zürich West* hervorgegangenen Kernteams für Stadtentwicklung in Zürich, das *Forum Pergolenviertel* in Hamburg, der *Beirat der Aspern Seestadt* in Wien oder der *Beirat der Hafencity* in Hamburg. Während die beiden ersten Gremien primär als prozessuale Gremien mit Umsetzungsentscheidungskompetenzen zu verstehen sind, sind die beiden letzten eher als qualitätssichernde Gremien im Einsatz.

Qualitätssichernde Gremien finden sich mittlerweile nicht mehr nur auf Ebene der Kommunen, sondern vielfach auch auf regionaler sowie kantonaler bzw. landesweiter Ebene. Während die *Fachkommission Städtebau* in St. Gallen klassisch mit städtebaulichen Fragestellungen von kantonal relevanten Projekten konfrontiert ist, berät die *Qualitätskommission* der Agglomeration Freiburg die Gemeinden der Region zu ebensolchen Fragestellungen. Allerdings können die Gemeinden über mehrere Prozessphasen hinweg auf das Wissen dieses Gremiums zurückgreifen.

Ähnlich ausgerichtet, allerdings spezifisch auf Fragen der Hochhausplanung, ist das *Qualitätsteam Hochhausplanung* in der Stadtregion Bern, welches im Folgenden noch detaillierter beschrieben wird.



Name Gremium	Staat	Maßstab	Entscheidungs-kompetenz	Jahr Implementierung	Anzahl Mitglieder
Fachbeirat für Stadtplanung und Stadtgestaltung, Wien	AT	Gemeinde	Sicherungsgremium	1929 (erste Gründung)	12
AG Raumbedarf, Innsbruck	AT	Gemeinde	Methodisches Gremium	2020	8
Gestaltungsbeiräte	AT	Gemeinde	Sicherungsgremium	1983 (Salzburg)	Unterschiedlich
Grundstücksbeirat, Wien	AT	Quartier	Sicherungsgremium	1984	12
Bauträgerwettbewerbe, Wien	AT	Quartier	Sicherungsgremium	1995	12
Aspern Beirat, Seestadt Wien	AT	Quartier	Sicherungsgremium	2011	6
Österreichischer Beirat für Baukultur	AT	Staat	Sicherungsgremium	2008	28
ÖREK-Partnerschaften	AT	Staat	Methodisches Gremium	2011	8–20
Qualitätsteam Hochhausplanung, Region Bern	CH	Region	Sicherungsgremium	2009	5
Fachkommission Städtebau des Kanton St.Gallen	CH	Bundesland/ Kanton	Sicherungsgremium	2018	6
Stadtentwicklungs-Lenkungsausschuss der Stadt St.Gallen (SELA)	CH	Gemeinde	Methodisches Gremium	2016	8
Stadtforum Zürich West	CH	Quartier	Prozedurales Gremium	1996	49
Kernteam für Entwicklungsgebiete der Stadt Zürich	CH	Quartier	Prozedurales Gremium	2001 (erstes Kernteam)	6–8
Quartierkommissionen, Bern	CH	Quartier	Prozedurales Gremium	2001 (erste Kommission)	20–30
Qualitätskommission Agglomeration, Freiburg	CH	Region	Sicherungsgremium	2018	3
Lares – Verein für gender- und alltagsgerechtes Planen & Bauen	CH	Staat	Zivilgesellschaftliche Initiative	2013	10 (Vorstand)
Rat für Raumordnung, Schweiz	CH	Staat	Methodisches Gremium	1997	14
Forum Pergolenviertel, Hamburg	D	Quartier	Prozedurales Gremium	2011	Unterschiedlich
Konsortium Prinz-Eugen-Park, München	D	Quartier	Prozedurales Gremium	2016	21
Beirat der HafenCity GmbH, Hamburg	D	Quartier	Methodisches Gremium	2005	12
Beirat für Konzeptvergabeverfahren	D	Quartier	Prozedurales Gremium	ab 1990	Unterschiedlich
Ministerkonferenz für Raumordnung, Deutschland	D	Staat	Prozedurales Gremium	1967	17
Beirat für Raumentwicklung, Deutschland	D	Staat	Sicherungsgremium	?	28
Social Sustainability Commission, Malmö	S	Gemeinde	Methodisches Gremium	2010	14

Auflistung der gesammelten Gremien

Statement 2 – Anne Brandl

Was sind Ihrer Meinung nach die drei größten Herausforderungen, die Gremien in der Raumentwicklung zu bewältigen haben?

Herausforderung 1: Gefahr der Nachjurierung

Dass das Gremium nicht einem anderen, den Entwicklungs- und Planungsprozess qualifizierenden Gefäß (bspw. Jury), widerspricht oder dessen Kompetenzen übersteuert.

Herausforderung 2: Legitimation und Verbindlichkeit

Ein informelles, entscheidungsempfehlendes bzw. -vorbereitendes Gremium darf kein zahloser Tiger sein, sonst entstehen Frustration und Reibungsverluste. Das heißt, die Gemeinde- und Planungspolitik sollte sich genau überlegen, warum sie ein Gremium einsetzt, zu welchem Zeitpunkt und wann innerhalb eines Prozesses. Das Gremium ist ein unabhängiges Drittes, das nicht dazu da ist, im Nachhinein bereits getroffene politische Entscheidungen zu legitimieren. Ebenso stellt es eine Herausforderung dar, wann ein Planungs- oder Bauvorhaben vom Gremium beurteilt und eine Empfehlung abgegeben wird. Wenn die Initiantinnen und Initianten bereits mit einem fertigen Entwurf für einen Sondernutzungsplan in eine Gremiumssitzung kommen, kann nur noch selten gegengesteuert werden, weil bereits viele zeitliche und finanzielle Ressourcen seitens der Bauherren in den Prozess geflossen sind und dementsprechend die Bereitschaft für eine Überarbeitung gering ist.

Genauso wenig dürfen die Empfehlungen des Gremiums in der Schublade des Organs verschwinden, welches das Gremium eingesetzt hat. Dies schwächt die Position des Gremiums gegenüber Investoren, Gemeindevertreterinnen und -vertretern etc.

Herausforderung 3: die Unsichtbarkeit der Gremienarbeit

Gremienarbeit ist ein zweifacher Qualifizierungsprozess. Zum einen können durch die fachliche Expertise der Planungsgegenstand (ein Bauvorhaben) und der Planungsprozess verbessert werden, zum anderen kommt es aber auch zu einer Qualifizierung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure, indem Informationsstände ausgetauscht, für Rahmenbedingungen sensibilisiert, fehlendes Fachwissen ergänzt werden. Qualifizierung ist jedoch ein unsichtbarer bzw. nicht sofort sichtbarer Prozess, der seine Wirkung oftmals erst später entfaltet und dessen Wirkung selten messbar bzw. objektiv quantifizierbar ist. Dementsprechend müssen sich Gremien immer wieder gegenüber der von Wahlzyklen abhängigen Politik legitimieren.



Prof. Dr. Anne Brandl, Institut für Architektur und Raumentwicklung, Universität Liechtenstein, seit 2022 Leiterin Stadtentwicklung / Stadtplanung Chur (CH)

Statement 3 – Alois Humer

Wir haben in unserem Forschungsprojekt festgestellt, dass in den vergangenen Jahren besonders viele inter- oder transdisziplinäre Gremien in der Raumentwicklung entstanden sind. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Inter- und transdisziplinär ausgelegte Gremien sind wohl eine Antwort auf die Unzulänglichkeit des ‚traditionellen‘ Zusammenspiels von staatlicher Raumplanung und fachlicher Expertise. Einerseits reicht das rein formelle, instrumentelle Spektrum der staatlichen Raumplanung (auf allen Ebenen) nicht mehr aus. Andererseits ist die professionelle, fachliche Expertise allein keine ausreichende Grundlage mehr für Planungsentscheidungen. Via Gremien kann sich erstens die staatliche Raumplanung gegenüber weiteren Akteurinnen und Akteuren öffnen und zweitens können sich die fachlichen Professionalistinnen und Professionalisten darin mit anderen Fachleuten sowie zivilen Akteurinnen und Akteuren vernetzen. Die erwähnte Unzulänglichkeit muss nicht im Sinne einer Kompetenz-Unzulänglichkeit zu verstehen sein, also dass die Herausforderungen der Raumentwicklung vielleicht zu komplex würden für die staatliche Raumplanung und die fachlichen Professionalistinnen und Professionalisten. Nein, insbesondere ist die Unzulänglichkeit auch demokratiepolitisch zu verstehen, also dass planerische Entscheidungen (so fachlich ‚gut‘ und einwandfrei sie auch seien mögen) zusehends mehr gesellschaftliche Legitimation brauchen, um umsetzbar zu werden. Inter- und transdisziplinäre Gremien tragen zu mehr Transparenz, Partizipation, Meinungsaustausch und Abwägung und somit zu gesellschaftlicher Legitimation von Raumplanungsentscheidungen bei.

Prof. Dr. Alois Humer, Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien



Statement 4 – Jan Silberberger

Wir haben in unserem Forschungsprojekt festgestellt, dass in den vergangenen Jahren besonders viele inter- oder transdisziplinäre Gremien in der Raumentwicklung entstanden sind. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

In der Raumentwicklung haben wir es mit hochkomplexen Problemstellungen bzw. Aushandlungsprozessen zu tun – hochkomplex sowohl im Sinne der schier unendlichen Zahl an vernetzten Parametern als auch im Sinne der Heterogenität der involvierten Akteurinnen und Akteure. Ab einer gewissen Tragweite treffen in der Raumentwicklung unweigerlich ökonomische Verwertungslogiken auf ökologische Zielsetzungen, gesellschaftliche und individuelle Vorstellungen von Zusammenleben und Lebensqualität auf politische Regulation, bestehende Siedlungsgefüge und (Verkehrs-)Infrastrukturen auf Möglichkeitsräume. In den letzten 70 Jahren haben wir diese Faktoren meist getrennt behandelt. Der Raumplanung wurde häufig die Rolle der zahlenbasierten, auf harten Fakten beruhenden, ‚neutralen‘ oder ‚objektiven‘ Wissenschaft zugeschrieben, die eine optimale Verteilung der Nutzungen im Raum ‚berechnet‘. Wohingegen die Rolle der Stadtplanung und Architektur oft genug darauf reduziert wurde, den von der Raumplanung festgelegten Strukturen eine ansprechende Oberflächenästhetik zu verleihen. Wir mussten schmerzlich feststellen, dass eine solche Arbeitsteilung nicht die Qualität produziert hat, die uns allen vorschwebt. Vor diesem Hintergrund sehe ich inter- oder transdisziplinäre Gremien in erster Linie als Instrumente, die den Austausch und die Kollaboration zwischen allen Akteurinnen und Akteuren (materiellen wie immateriellen), die in Planungsprozesse involviert sind, verbessern – oder vielleicht erst möglich machen.

Dr. Jan Silberberger, Institut für Geschichte und Theorie der Architektur, ETH Zürich



04 Vier Gremienportraits

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass Gremien aus Raumentwicklungsprozessen nicht mehr wegzudenken sind – dabei sind die vielen klassischen politischen Gremien auf Gemeindeebene (wie z. B. Planungsausschüsse, Steuerungsgruppen für Planungsprozesse) noch gar nicht angesprochen. Zudem werden die Gremien in Bezug auf ihre Zusammensetzung und die Aufgabenbereiche immer vielfältiger und orientieren sich häufig an lokal, regional oder landesweit spezifischen Fragenstellungen und Planungssystemen. Daran orientieren sich auch die Formalisierungen und Institutionalisierungen der jeweiligen Gremien.

Im Rahmen dieses Projekts leiten wir konkrete Faktoren ab, die die Gremienarbeit sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene positiv oder negativ beeinflussen können. Dafür haben wir vier Gremien und ihr Zusammenwirken genauer untersucht. Diese vier Gremien wollen wir anhand der folgenden Fragen nun genauer vorstellen:

Wie und warum ist das Gremium entstanden? Wie ist es zusammengesetzt? Welche Ziele und Aufgaben hat es? Welchen Stellenwert haben sozialräumliche Perspektiven in der Gremienarbeit?

Für die Auswahl der vier Gremien waren besonders die interdisziplinäre Besetzung sowie die mehrjährige Etablierung und der damit verbundene breite Erfahrungsschatz der Gremienmitglieder ausschlaggebend. Des Weiteren unterscheiden sich alle vier Gremien in Bezug auf ihren Aufbau, ihre Eigenschaften sowie ihre Einsatzbereiche. Die damit erreichte qualitative Breite der Gremien gewährleistet, dass die Projektergebnisse für möglichst viele Gremien in der Raumentwicklung aussagekräftig sind. Die in den folgenden Portraits zusammengestellten Informationen stammen aus den Interviews mit den Gremienmitgliedern, aus Dokumentenanalysen und den punktuellen Beobachtungen der Gremienarbeit (siehe Kapitel 02, ab S. 7).

Interviewpartnerinnen und -partner

Qualitätsteam Hochhausplanung (kurz: Q-Team), Region Bern-Mittelland

- Anne Burri, dipl. Sozialarbeiterin HFS, Büro für soziale Arbeit, Basel, ehemaliges Mitglied Q-Team, Perspektive Sozialraum (bis 2020)
- Barbara Emmenegger, lic. phil. I, Soziologie & Raum, Zürich, seit 2021 Mitglied Q-Team, Perspektive Sozialraum
- Dipl. Arch. ETH/SIA Mathis Güller, Güller Güller architecture urbanism, Zürich, Rotterdam; Mitglied und Vorsitz Q-Team, Perspektive Städtebau/Architektur
- Dr. Hans Naef, Eigentümer GSP Gesellschaft für Standortanalysen und Planungen AG, Zürich, Mitglied Q-Team, Perspektive Volkswirtschaft
- Andreas Schönholzer, Landschaftsarchitekt HTL/BSLA, MAS, Westpol Landschaftsarchitekten GmbH, Basel, Mitglied Q-Team, Perspektive Außenraum/Städtebau

Am 31.08.2021 fand die Beobachtung einer Sitzung des Q-Teams statt, an welcher eine Arealentwicklung und ein dort geplantes Hochhausprojekt diskutiert und begutachtet wurden. Neben den Mitgliedern und der Koordinatorin des Q-Teams nahmen an der Sitzung Vertreterinnen und Vertreter der Investoren, des Planungsbüros sowie der Gemeinde teil.

Lares – Verein für gender- und alltagsgerechtes Planen und Bauen, Schweiz

- Dipl. Geographin Martina Dvoraček, Mobilitätsberaterin, Büro für Mobilität AG, Bern, Mitglied und Lares-Fachperson, bis Juni 2021 Co-Präsidium, aktuell Revisorin

- Dr. Kathrin Peter, Evaluatorin, Ehrenmitglied im Verein Lares, aktiv bei der Gründung Projekt Lares bis zur Vereinsgründung von Lares
- Prof. Dr. Barbara Zibell, bis 2019 Professorin für Planungs- und Architektursoziologie, ehemals Architektursoziologie und Frauenforschung, an der Leibniz Universität Hannover, Raumplanerin und Bauassessorin Städtebau, Ehrenmitglied im Verein Lares und Lares-Fachperson

Am 11.06.2021 fand die Beobachtung einer digitalen Lares on tour-Veranstaltung statt. Die Veranstaltung widmete sich der 2018 fertiggestellten Fachhochschule Nordwestschweiz, Campus Muttenz. In der Planung brachten zwei Lares-Fachfrauen die Perspektive des gender- und alltagsgerechten Planens und Bauens ein. 27 Personen nahmen an der Veranstaltung teil, darunter Mitglieder des Vereins Lares, externe Referentinnen und Referenten des Bauamts Basel sowie Vertreterinnen und Vertreter des Büros Pool Architekten.

Gremien der Quartiersentwicklung Prinz-Eugen-Park

Der Prinz-Eugen-Park in München als Quartiersentwicklungsgebiet ist durch das enge Zusammenspiel dreier unterschiedlicher Gremien und zahlreicher dahinterstehender Organisationen sowie städtischer Verwaltungsstellen geprägt. Dadurch war es notwendig, Akteurinnen und Akteure aus allen betreffenden Gremien zu befragen, die auch die jeweils anderen Gremien kennen.

- Thomas Kremer, Vorstand WOGENO München EG und Geschäftsführung Cohaus München GmbH, Mitglied im Konsortium Prinz-Eugen-Park
- Sibylle Lust, Mitglied des Quartiersrats im Prinz-Eugen-Park
- Mara Roth, Vorstand der Genossenschaft für

Quartiersorganisation – GeQo eG im Prinz-Eugen-Park, Bewohnerin des Prinz-Eugen-Parks

Gremien des wohnfonds_wien

- Mag. Andrea Reven-Holzmann, Coaching und Beratung Reven-Holzmann, Mitglied des Grundstücksbeirats des wohnfonds_wien, Fokus Soziale Nachhaltigkeit
- Univ. Prof. Dipl.-Ing. Rudolf Scheuven, Dekan der Fakultät für Architektur und Raumplanung der TU Wien, Büro raumposition, Vorsitzender des Grundstücksbeirats des wohnfonds_wien

Sonstige Interviews

- Prof. Dr. Ingrid Breckner, bis März 2021 Professorin für Stadt- und Regionalsoziologie, HafenCity Universität Hamburg
- Dipl.-Ing. Volkmar Pamer, Architekt und Stadtplaner, Magistratsabteilung 21A, Wien
- Dipl.-Ing. Gregor Puscher, Geschäftsführer des wohnfonds_wien
- Dieter Groschopf, stellvertretender Geschäftsführer des wohnfonds_wien
- Dipl.-Ing. Arch. Natalie Schaller, geschäftsführende Gesellschafterin stattbau München GmbH, Koordination und Beratung Konsortium Prinz-Eugen-Park und Quartiersgenossenschaft
- Dipl.-Ing. Arch. Andrea Schemmel, MAS, Fachbereichsleiterin Raumplanung, Regionalkonferenz Bern-Mittelland (RKBM) und Koordinatorin Qualitätsteam Hochhausplanung
- Mag. Arch. Robert Temel, Architektur- und Stadtforscher, Wien

04.1 Qualitätsteam Hochhausplanung (kurz: Q-Team), Region Bern-Mittelland

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

„Die Region Bern hat ein schweizweit einzigartiges Erbe an Hochhäusern aus den 1950er bis 1970er Jahren, insbesondere am Stadtrand bzw. am Übergang zur Kulturlandschaft“ (Verein Region Bern 2009, S. 2). Der Umgang mit diesem Erbe sowie die – vor dem Hintergrund beschleunigter Siedlungsentwicklung nach innen – entstehenden neuen Hochhausprojekte waren Anlass für ein Hochhauskonzept, das im Rahmen des Teilregionalen Richtplans für die Region Bern-Mittelland erstellt und 2009 verabschiedet wurde. Darin wurden Spielregeln für die Initiierung, Steuerung, Planung und Beurteilung von Hochhausprojekten behördenverbindlich festgelegt.

Mit der Verabschiedung des Hochhauskonzepts (in Folge: HHK) wurde auch die Einrichtung eines Gremiums beschlossen, welches die Qualitäten von Hochhäusern, wie im HHK festgehalten, sichern soll. Dieses regionale Qualitätsteam Hochhausplanung (kurz: Q-Team) soll die Gemeinden, die Projektinitierenden sowie Investoren und Projektentwickler der Region bei Hochhausplanungen unterstützen, indem es Empfehlungen sowohl zu den Qualitäten des geplanten Hochhauses im städtebaulichen Kontext als auch zum Verfahren abgibt.

Fünf Fachpersonen aus den Bereichen Städtebau/Architektur, Landschaftsarchitektur, Wirtschaft und Soziales werden aufgrund ausgewiesener Fachkompetenz für vier Jahre gewählt. Diese interdisziplinäre Zusammensetzung ist eine bewusste Entscheidung, denn, so Hans Naef „je grösser das Projekt, umso wichtiger die interdisziplinäre Zusammensetzung, um überhaupt erst eine mögliche Lösung zu finden“.

Eine Person im Q-Team hat den Vorsitz und ist zuständig für das Verfassen des Berichts bzw. der Empfehlungen (aktuell Mathis Güller). Bei der Zusammensetzung des Q-Teams wird – neben der Interdisziplinarität – insbesondere auf die fachliche Expertise der Mitglieder geachtet: „Das Qualitätsteam setzt sich zusammen aus Erfahrungsträgern bezüglich der Planung und Umsetzung von Hochhäusern in der Region (und evtl. der Schweiz) und fachlich qualifizierten Experten (überregional).“ (Regionales Hochhauskonzept Bern 2009, S. 49)

Das Q-Team ist über eine Koordinationsstelle (Fachstelle Raumplanung) an der Regionalkonferenz Bern-Mittelland (RKBM) angegliedert. Die RKBM besteht aus einer Regionalversammlung (76 Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten), verschiedenen Kommissionen, der Geschäftsleitung und der Geschäftsstelle.

Die Fachstelle Raumplanung steht mit dem Q-Team in Verbindung und ist zuständig für die Koordination der Anfragen zwischen Gemeinden und Q-Team (z. B. Terminkoordination, Planungsgrundlagen). Der Einbezug des Q-Teams ist für Gemeinden und Investoren bzw. Projektentwicklern bei Hochhausplanungen im Rahmen des HHK verbindlich. Das Q-Team formuliert auf Basis einer Begutachtung, welche die Sichtung von Planungsunterlagen, einen interdisziplinären Dialog im Q-Team sowie eine oder mehrere Sitzungen mit Projektbeteiligten umfasst, Empfehlungen, auf Basis derer weitere Entscheide zum Hochhausvorhaben gefällt werden können. Diese haben zwar nur empfehlenden Charakter, allerdings sind abweichende Einschätzungen der betroffenen Gemeinden zu begründen, andernfalls formuliert der Kanton (Amt für Gemeinden und Raumordnung AGR) einen Vorbehalt für die Planung. 2010 hatte das Q-Team seinen ersten Einsatz und war seither bei zahlreichen Planungen in der Kernagglomeration Bern im Einsatz.

Ziele und Funktionsweise des Gremiums

Bei allen Hochhausplanungen in der Region soll die Frage nach dem Mehrwert des Hochhaustyps und dem *Wie* seiner Einbettung in einen städtebaulichen Kontext gestellt werden. Das Hochhaus muss sich als „*beste der möglichen Verdichtungsformen*“ erweisen. Grundlage für die Beurteilung des Q-Teams sind die Richtlinien und Qualitätsstandards im HHK. „*Ziel ist das Schaffen positiver Präzedenzfälle für die Realisierung von Hochhäusern in der Region Bern und das Lancieren einer differenzierten und kontinuierlichen Debatte über die Rolle des Hochhauses in der Entwicklung der Region.*“ (Verein Region Bern 2009, S. 49)

Das Q-Team kommt projektorientiert zum Einsatz und kann deshalb zu unterschiedlichen Zeitpunkten einbezogen werden, etwa zur Vorbereitung des Pflichtenheftes bei der Verfahrensabklärung (Standortabklärung/Evaluation), beim Verfahrenstart (Ergänzung des Verfahrens), in der Phase der Richtplanung (Verankerung von Abklärungen in reglementarischen Tools), in der Phase der Testplanung, zur Qualitätssicherung des Städtebaus im Rahmen einer Überbauungsordnung (UeO), in der Phase der Projektbeurteilung oder zur Qualitätssicherung im Projekt selbst.

Nach einer ersten Anfrage der Gemeinden an das Q-Team (über die RKBM bzw. Andrea Schemmel), erfolgt eine individuelle Sichtung der Planungsunterlagen pro Fachperspektive und in Folge ein erster Sitzungstermin mit den Vertreterinnen und Vertretern des Hochhausvorhabens (z. B. Gemeinden, Investoren, Projektentwicklerinnen). In diesen Sitzungen müssten, so Andreas Schönholzer, oft zuerst Berührungspunkte beim Gegenüber abgebaut und über die Rolle des Q-Teams aufgeklärt werden, bevor die Arbeit losgehen kann.

Direkt vor dem Sitzungstermin sprechen sich die Mitglieder des Q-Teams auf Basis ihrer indivi-

duellen Vorüberlegungen über die gemeinsamen Empfehlungen ab. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk darauf, dass alle Fachperspektiven berücksichtigt und unterschiedliche Aspekte abgewogen werden. In der Sitzung mit den Vertreterinnen und Vertretern des Hochhausvorhabens werden vom Q-Team entsprechende Rückfragen gestellt und es entsteht ein Dialog, in welchem die neuralgischen Punkte eines Vorhabens diskutiert werden. Die Diskussion und mögliche Ideen und Vereinbarungen, die es sowohl bezüglich der Qualität des Hochhauses als auch bezüglich des Verfahrens im Weiteren zu berücksichtigen oder zu prüfen gilt, werden als Aktennotiz festgehalten und in einer Stellungnahme verschriftlicht.

Die Stellungnahme umfasst Verfahrens- und Qualitätsrückmeldungen zum geplanten Hochhaus, allenfalls gegensätzliche Einschätzungen aus der Diskussion sowie gegebenenfalls nächste Termine mit dem Q-Team.

Relevanz des Sozialen

Die Einbindung einer sozialen Perspektive ist im Q-Team verbindlich und auch im HHK festgehalten. Mit der Einführung des HHK sowie des Q-Teams wurde festgelegt, dass soziale, ökonomische, ökologische und gestalterische Aspekte gleichwertig behandelt werden müssen. Generell wird mit der Frage nach dem Mehrwert eines Hochhaustyps für Bewohnerinnen und Bewohner sowie für die umliegende Wohnbevölkerung ‚das Soziale‘ als „*transversales Thema*“ mitberücksichtigt. Denn: „*Hochhäuser müssen für alle Betroffenen einen nachhaltigen Mehrwert bedeuten.*“ (Verein Region Bern 2009, S. 15)

Es geht, so die zuständigen Fachpersonen im Gremium, insbesondere um Fragen der Nutzung, etwa der angesprochenen Nutzungsgruppen, der Bedarfe an Wohnungen und weiteren Angeboten in

der Region etc., respektive um die Nutzungs- und Aufenthaltsqualität der von allen Bewohnerinnen und Bewohnern gemeinsam genutzten Innen- und Außenräume.

Mit einer sozialen Perspektive soll durch dieses Gremium auch das *Wie* des Prozesses in den Blick genommen werden, indem etwa ergänzende Mitwirkungsverfahren geprüft bzw. die Gemeinden,

Investoren und Projektentwicklerinnen darin sensibilisiert werden, frühzeitig die Anliegen der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner sowie der betroffenen Quartierbevölkerung mit zu berücksichtigen. Anne Burri dazu: „*Und das Soziale ist dann eben ein wichtiger Aspekt, weil man diese Kommunikation teilweise in den Projekten nicht macht und dann später wieder zurückbuchstabieren muss.*“



Im November 2021 fand der Erfahrungsaustausch „Wie schafft man Mehrwerte?“ in Bern statt. Mitglieder des Q-Teams sowie Gemeinden stellten an drei ausgewählten Beispielen dar, worin die Mehrwerte guter Hochhausprojekte bestehen.

Ein Beispiel, das im Q-Team besprochen wurde, ist das Hochhausprojekt Lischenmoos in Bern. Architektur: Michael Meier und Marius Hug Architekten AG, Zürich



Zusammenschau und Überblick

Kriterien	Qualitätsteam Hochhausplanung
Gründung	2009
Anzahl Mitglieder	Fünf Fachpersonen
Zusammensetzung	Interdisziplinär aus den Bereichen Städtebau/Architektur, Landschaftsarchitektur, Wirtschaft und Soziales Eine Person führt Vorsitz (z. B. zuständig für Verfassen des Berichts) Wahl für vier Jahre
Frequenz	Etwa alle zwei Monate (6 bis 7 Mal pro Jahr)
Aufgaben	Beratung der Gemeinden der Regionalkonferenz auf deren Anfrage, von der Standort- und Verfahrensbeurteilung bis zur konkreten Projektbeurteilung und Qualitätssicherung
Grundlagen	Hochhauskonzept und Teilregionaler Richtplan Regionalkonferenz Bern-Mittelland Angliederung an Fachstelle Raumplanung der Regionalkonferenz

Kurzübersicht Qualitätsteam Hochhausplanung

04.2 Lares – Verein für gender- und alltagsgerechtes Planen und Bauen, Schweiz

personen stammen aus einer planungs- und/oder raumorientierten Disziplin und nehmen regelmäßig an internen Weiterbildungen teil.

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Der Verein Lares⁷ wurde im Jahr 2013 gegründet und ist aus einem vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann geförderten Projekt entstanden, das zwischen 2006 und 2009 durchgeführt wurde und dem ein Nachfolgeprojekt (2009 bis 2012) folgte. Ziel dieser Projekte war es, die Perspektive von Frauen im Bereich des Planens und Bauens stärker einzubringen und durch die Genderperspektive⁸ einen Mehrwert für Planungsvorhaben zu schaffen. Das Projekt wurde von verschiedenen Fachvereinen FFU (Fachfrauen Umwelt), P, A, F (Planung, Architektur, Frauen) und SVIN (Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen) sowie der Kommission Frau + SIA gemeinsam mit dem Stadtplanungsamt Bern und der Fachstelle für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Bern getragen.

Seit 2013 gibt es den Verein Lares, der aus einem Vorstand (neun Personen), 24 Lares-Fachpersonen und 122 Vereinsmitgliedern (Stand Juli 2021) besteht. Der Verein setzt sich für einen Kulturwandel im Planen und Bauen ein, damit die Bedürfnisse aller Nutzerinnen und Nutzer verstärkt in Planungsvorhaben berücksichtigt werden. Die sogenannten Lares-Fachpersonen kommen in verschiedenen Planungsverfahren und Gremien zum Einsatz.⁹ Diese Lares-Fachpersonen bieten Beratungen für Bau- und Projektträgerschaften beim gender- und alltagsgerechten Planen und Bauen an. Alle Lares-Fach-

Ziele und Funktionsweise des Gremiums

Ziel von Lares ist ein Kulturwandel in der Planungs- und Bauszene sowie der Fachwelt, wobei gender- und alltagsgerechte Planung zum Standard werden soll. Neben dem Ziel, die gendersensible Planung zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen, ist gemäß Martina Dvoraček ein weiteres Ziel, dass sich *„alle Männer und Frauen verschiedenen Alters, in jeder Lebensphase, mit verschiedenen kulturellen Hintergründen in öffentlichen Räumen und Gebäuden und im besten Fall auch in privaten Gebäuden wohl fühlen. Das Sich-unbeschwert-Aufhalten und Entfalten-Können – das ist die Vision“*. Der Verein ist ein Netzwerk und eine Plattform, um Empowerment, Weiterbildung sowie die Vernetzung untereinander zu fördern und um die Anzahl der Frauen in Jurys und Planungsgremien zu erhöhen. Dazu Barbara Zibell: *„Insofern ist es richtig, wir sind diversifizierter. Wir sind jetzt nicht mehr nur diese Projektidee, Einsitznahme von Frauen in Entscheidungsgremien von Planungsprojekten, sondern es gibt ein breiteres Angebot, ein breiteres Portfolio.“*

Lares hat verschiedene Angebote, wobei diese seit 2016 immer stärker ausdifferenziert werden:

- Genderberatung/Beurteilung von konkreten Bau- und Planungsvorhaben (z. B. durch Gendergutachten oder durch die Teilnahme von Lares-Fachpersonen in Projektteams oder Jurys)

⁷ Die Laren (lateinisch Lares; Singular Lar) sind in der römischen Religion die Schutzgottheiten oder Schutzgeister bestimmter Orte und Familien. Die Lares Loci waren die Schutzgeister eines bestimmten Platzes. Lares Publici hingegen waren die Schutzgeister ganzer Ortschaften. Laren waren auch Schutzgeister von öffentlichen Plätzen und Wegkreuzungen.

⁸ Der Verein Lares folgt folgendem Gender-Verständnis: "Gender, verstanden als soziologische Strukturkategorie, fragt nicht einfach nach der Art der öffentlichen Präsenz von Frauen* und Männern* oder gar nach der Vielfalt der Nutzer*innen, sondern nach den Geschlechterverhältnissen in der Gesellschaft (die sich im Raum manifestieren)." (<https://www.lares.ch/de/verein/ueber-uns>)

⁹ Obwohl Lares kein eigentliches Gremium ist, ist der Verein für unser Projekt relevant, da er in verschiedenen Gremien zum Einsatz kommt und dort eine Gender- und Alltagsperspektive einbringt.

- Netzwerk und Plattform für Fachpersonen
- Bildungsfunktion (Lares on tour, Lares Input)
- Gendertrainings/Workshops bei Planungsbehörden (Sensibilisierung, Bekanntmachung von Lares und Projektakquise)

Zum Einsatz kommt Lares zu verschiedenen Projektzeitpunkten bei verschiedenen Funktionen von Bauten und auch in Projekten in verschiedenen Maßstäben. Besondere Expertise hat Lares jedoch in der Beurteilung von Bildungsbauten (z. B. beim Neubau der Fachhochschule Nordwestschweiz) und öffentlichen Räumen (z. B. Europaallee und Pfingstweidpark in Zürich).

Bei Genderbeurteilungen bewerten Lares-Fachpersonen ein Planungsvorhaben entlang eines Kriterienkatalogs, wobei je nach Funktion und Gegenstand (z. B. Hochbau, öffentlicher Raum) unterschiedliche Kriterien genutzt werden. Die Kriterienkataloge berücksichtigen ebenfalls die SIA-Normen¹⁰ zur sozialen Nachhaltigkeit. In weiterer Folge geben Lares-Fachpersonen jeweils Empfehlungen im Hinblick auf die Qualität der Gender- und Alltagsgerechtigkeit ab. Diese haben grundsätzlich einen empfehlenden Charakter (nicht verbindlich), allerdings können je nach Form des Einbezuges von Lares (z. B. als Mitglied einer Wettbewerbsjury, Lares-Kriterien als verbindlicher Teil eines Wettbewerbs) die Empfehlungen eine kleinere bzw. größere Verbindlichkeit haben.

Relevanz des Sozialen

Mit der Perspektive der Gender- und Alltagsgerechtigkeit soll die Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern (explizit nicht nur von Frauen) frühzeitig und konsequent einbezogen werden, wie Kathrin Peter erläutert: *„Wir haben gesagt, gendergerechtes Bauen und Planen heißt, dass jeder etwas gut gebrauchen kann, ob Mann oder Frau, Vater oder Mutter, berufstätig oder nicht – es soll einfach*

bedürfnisgerecht, also alltagsgerecht sein.“

Mit diesem Blick werden insbesondere die Rollen, die man im Verlauf des Lebens einnimmt, thematisiert. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Care-Arbeit, erklärt Martina Dvoraček, denn *„die Personen, die Betreuungsarbeiten leisten, legen andere, vielfältigere Wegketten zurück als jemand, der Vollzeit erwerbstätig ist, abends zum Sport geht und dann nach Hause. Beim gendergerechten Planen orientieren wir uns an diesen unterschiedlichen Alltags- und den damit verbundenen Bedürfnisse an den Raum“.*

Damit rückt auch die Beteiligung von Frauen in Planungsprozessen in den Fokus, denn Frauen und auch andere bisher vernachlässigte Nutzungsgruppen sollen als gleichberechtigte Akteurinnen und Akteure mit entscheidender Stimme in die Planungswelt einbezogen werden.



Bei der Planung des Pfingstweidparks (Zürich) wurden auf Anregung von Lares bereits in der Wettbewerbsphase Gender-Kriterien berücksichtigt. Die Planungsteams waren gefordert, in einem „Plan Gender Mainstreaming“ aufzuzeigen, wie der künftige Park den Bedürfnissen unterschiedlicher Nutzerinnen und Nutzergruppen gerecht werden soll.

¹⁰ Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein SIA ist der Berufsverband für Fachleute der Bereiche Bau, Technik und Umwelt in der Schweiz. Er hat mit einem Normenwerk nationale Regeln der Baukunde geschaffen.

Zusammenschau und Überblick

Kriterien	Verein Lares
Gründung	2013 auf Basis zweier vorausgegangener Projekte (2006 bis 2009 1. Projekt, 2009 bis 2012 Nachfolgeprojekt)
Anzahl Mitglieder	Vorstand bestehend aus neun Personen 24 Lares-Fachpersonen 122 Vereinsmitglieder (Stand 2021)
Zusammensetzung	Primär planungs- und bauorientierte Disziplinen (Architektur, Raumplanung, Geografie etc.)
Frequenz	Vorstandssitzungen finden regelmäßig statt, Lares-Fachpersonen kommen je nach Anfrage zum Einsatz
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> · Genderberatung/Beurteilung von konkreten Bau- und Planungsvorhaben (z. B. durch Gendergutachten oder durch die Teilnahme von Lares-Fachpersonen in Projektteams oder Jurys) · Netzwerk und Plattform für Fachpersonen · Bildungsfunktion (Lares on tour, Lares Input) · Gendertrainings/Workshops bei Planungsbehörden (Sensibilisierung, Bekanntmachung von Lares und Projektakquise)
Grundlagen	Vereinsstatuten
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> · Sponsoren und Mitgliedsbeiträge (z. B. von Gönnerinnen und Gönnern) · Anteil des Honorars (10 oder 20 Prozent) von Fachpersonen im Rahmen von Aufträgen

Kurzübersicht Verein Lares

04.3 Gremien der Quartiersentwicklung Prinz-Eugen-Park, München

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Der Prinz-Eugen-Park ist ein ehemaliges Kasernenareal der Bundeswehr im Münchner Stadtbezirk Bogenhausen, das 2005 von der Stadt München aufgekauft wurde. Ziel war es, mitten im dicht bebauten Stadtgebiet ein neues Quartier zu schaffen. Dafür wurde von der Stadt München im Jahr 2008 ein städtebaulicher und landschaftsplanerischer Ideen- und Realisierungswettbewerb ausgelobt, der schließlich in einem Bebauungsplan mündete, der seit Ende 2013 in Kraft ist. Die Vergabe der Grundstücke an 21 private, genossenschaftliche und städtische Bauträger erfolgte im Jahr 2016.¹¹

Neben den 1.825 geplanten Wohnungen, die Wohnraum für etwa 4.500 Menschen bieten sollen, entstehen auf dem 30 Hektar großen Areal „sechs Kitas und ein Nahversorgungszentrum mit Supermarkt, Drogerie, Apotheke, Ärzten, Gastronomie und kleineren Läden“ (GeQo eG – Genossenschaft für Quartierorganisation 2020, o. S.).

Das Quartier ist durch einen Wohnungsmix geprägt, der soziale Segregation verhindern soll. So sind im Quartier 77 Prozent aller Wohnungen als Mietwohnungen konzipiert und nur 23 Prozent als Eigentumswohnungen. „Etwa ein Drittel aller Wohneinheiten (591 von 1.825) dabei werden von den beiden städtischen Wohnbaugesellschaften

GEWOFAG und GWG erbaut, ein Viertel von Genossenschaften (448 von 1.825) und rund zehn Prozent von Baugemeinschaften (190 von 1.825). Ansonsten kommen Bauträger oder Investoren zum Zuge. In den Projekten der einzelnen Bauherren kommen unterschiedliche Anteile der im letzten Absatz genannten Wohnbauarten zum Zuge“ (SIM Sozialplanung und Quartiersentwicklung 2020, S. 9). Laut Aussagen aller Befragten ist dieser Wohnungsmix und das Engagement insbesondere der Menschen aus der bürgerlichen Mittelschicht, die primär in den Baugemeinschaften und -genossenschaften leben, zentral für die Funktionsfähigkeit und Selbstverwaltung des Quartiers.

Zwar war vorgesehen, dass das Quartier im Frühjahr 2020 fertig gestellt werden soll, „entgegen den ursprünglichen Planungen wird es allerdings noch einige Jahre dauern bis alle der oben genannten Angebote den (zukünftigen) Bewohnerinnen und Bewohner zur Verfügung stehen. Dies betrifft nicht nur das 13er Bürger- und Kulturzentrum, sondern – für die gegenwärtigen Bewohnerinnen und Bewohner und Anwohnerinnen und Anwohner besonders bedauerlich – auch das Nahbereichszentrum und die Quartierszentrale. Deutliche Verzögerungen im Bauablauf zeigen sich auch im Wohnungsbau. Von den insgesamt 26 Baufeldern waren Ende 2019 erst dreizehn ganz oder teilweise bezogen“ (ebd., S. 11).

Insbesondere beim Bürger- und Kulturzentrum namens 13er Haus ist diese Verschiebung problematisch, da dem Viertel dadurch wichtige soziale Infrastrukturen noch länger nicht zur Verfügung stehen werden, wie die Geschäftsführerin der Quartiersgenossenschaft erläuterte.

77% Mietwohnungen		23% Eigentumswohnungen	
Genossenschaften	23%	Bauträger Eigentum	9%
Städtische Gesellschaften	35%	Baugemeinschaften	14%
Bauträger KMB	12%		
Sonstige (Isrealitische Kulturgemeinde und Stadtbau)	7%		

Wohnungsmix im Prinz-Eugen-Park
(Quelle GeQo eG – Genossenschaft für Quartiersorganisation 2020, o. S.)

¹¹ <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Projekte/Prinz-Eugen-Kaserne.html>, zuletzt abgerufen am 21.12.2022.

Ziele und Funktionsweise der Gremien

Die 21 Bauträger, die bei der Vergabe der Grundstücke der Stadt München den Zuschlag bekamen, schlossen sich auf freiwilliger Basis zu einem Konsortium zusammen, das die Entwicklung des Quartiers gemeinsam vorantreibt. Die Heterogenität der Bauträger war die größte Herausforderung für die Quartiersentwicklung, wie Natalie Schaller vom Beratungsunternehmen statbau München GmbH, die das Konsortium fachlich und organisatorisch begleitet hat, berichtet: „40 Prozent der Wohnungen sind Wohnprojekte, das sind Menschen, die ihre Wohnungen und ihr Umfeld gestalten wollen. Dazu kamen die zwei städtischen Münchner Wohnbaugesellschaften, die sich sehr kooperativ in den Prozess eingebracht haben, da ihnen attraktive und stabile Quartiere sehr wichtig sind.“ Für die privaten Bauträger ist laut Natalie Schaller „die gemeinsame Quartiersentwicklung und deren Mehrwert für die Bewohnenden ein positiver Aspekt in der Vermarktung.“

Aufgrund dieser Heterogenität war es unumgänglich, gemeinsame Zielsetzungen zu beschließen, die die Zusammenarbeit der Bauträger regeln. Auf Basis der Erfahrungen aus früheren Stadtentwicklungsgebieten wurde unter anderem definiert, dass schon vor und während der Bauphase technisch-organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden, die die Vernetzung der Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier fördern sollen. Dies wurde in der sogenannten *Charta der Quartiersvernetzung* schriftlich festgehalten; sie diente in Folge als Orientierungsrahmen. So wurden bereits rund ein Jahr nach Gründung des Konsortiums ein Quartiersrat als Interessensvertretung aller zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier sowie ein Arbeitskreis Quartiersorganisation gegründet, der, wie in der Charta vorgesehen, eine Organisationsstruktur für das zukünftige Zusammenleben im Quartier entwickeln sollte. Wie Thomas Kremer von der Wohnbaugenossenschaft WOGENO erzählt,

war „das Konsortium so angelegt, dass zuerst die Bauherren das Sagen haben, weil es bis dahin nur wenige Bewohnerinnen und Bewohner gab. Aber das Ziel des Konsortiums war es, die Angelegenheiten, die notwendig sind für das Viertel, Stück für Stück in die Hand der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner zu geben. Das Konsortium hat von Anfang an an seiner eigenen Auflösung gearbeitet.“

Zentraler Aspekt beim Aufbau von Gremien beziehungsweise Organisationsstrukturen für die Selbstverwaltung des Quartiers war, dass sich insbesondere die Bewohnerinnen und Bewohner der Baugemeinschaften und -genossenschaften schon lange vor ihrem Einzug ins Quartier ehrenamtlich für den Aufbau dieser Strukturen (sowie anderer Aspekte des Zusammenlebens im Quartier) eingesetzt haben. So konnte im Juni 2018 die Quartiersgenossenschaft als professionelle Gestalterin und Organisatorin des Zusammenlebens im Quartier gegründet werden, die den Quartiersrat als wichtiges Gremium im Quartier bei dessen Arbeit professionell unterstützt. Quartiersrat und Quartiersgenossenschaft sind in Kooperation mit städtischen Verwaltungsstellen, den Bauträgern und dem Bezirksausschuss die Treiber der weiteren Entwicklung des Quartiers. Dem Quartiersrat untergeordnet können themenspezifische Arbeitsgruppen gegründet werden, die sich beispielsweise mit Fragen der Mobilität, der Abfallwirtschaft (Upcycling) oder der Organisation von Festen auseinandersetzen. Während in der Quartiersgenossenschaft zwei Personen hauptamtlich mit 50-Prozent-Pensen angestellt sind, arbeiten der Quartiersrat und die Arbeitsgruppen ehrenamtlich.

Relevanz des Sozialen

Schon von Anfang an sollte das Quartier nicht nur in Bezug auf Mobilität und Bauweise ein Vorzeigebispiel für nachhaltige Quartiersentwicklung sein, sondern auch soziale Aspekte waren ein zentraler

Baustein in der Entwicklung des Prinz-Eugen-Park. In der Charta der Quartiersvernetzung wurden insbesondere die Aspekte der Selbstverwaltung des Quartiers durch die Bewohnerschaft sowie die Partizipation aller Bewohnerinnen und Bewohner in der Quartiersentwicklung hervorgehoben. Des Weiteren wurde parallel zur Entwicklung des Quartiers eine Sozialraumanalyse beauftragt, die dezidiert Fragestellungen des Zusammenlebens im Quartier erheben soll.

Große Relevanz hatte auch das Thema der sozialen Durchmischung. Diese wurde durch die zeitgleiche Vergabe an unterschiedliche Bauträger und Wohnbaugesellschaften gemäß der Münchner Mischung sichergestellt. Eine zeitliche Staffelung bei der Vergabe wäre eher hinderlich. Ein positiver Aspekt, der sich durch diese Vergabe ergab, war, dass insbesondere die Bewohnerinnen und Bewohner der Baugemeinschaften und -genossenschaften schon sehr früh in die Quartiersentwicklung einbezogen werden konnten. Da 40 Prozent der Grundstücke an Baugemeinschaften und Genossenschaften vergeben wurden, konnte knapp ein Drittel der späteren Bewohnerinnen und Bewohner bereits lange Zeit (z. T. mehrere Jahre) vor Bezug in die Entwicklung des Quartiers miteinbezogen werden, um so funktionierende Nachbarschaftsnetze aufzubauen.

Diese schon zum Zeitpunkt des Bezugs funktionierenden Netzwerke vor Ort können dann stabilisierend für das gesamte Quartier wirken, da im Quartier auch Menschen mit persönlichen Problemlagen leben.

Einige der Problemlagen haben durch die Lockdowns aufgrund der COVID-19-Pandemie noch zugenommen, wodurch die Kapazitäten der Quartiersgenossenschaft weiter strapaziert werden. Gerade hierbei wirkt sich die Verzögerung der Fertigstellung des 13er-Hauses, in dem verschiedene Sozialdienstleister situiert werden sollen, problematisch aus. Aktuell arbeitet eine Arbeitsgruppe mit dem Sozialreferat der Stadt daran, dass in den Gemeinschaftsräumen reguläre Beratungsstunden für verschiedene Themen angeboten werden können. Trotz der reservierten finanziellen Ressourcen fehlt aktuell (Stand Juli 2021) noch die Trägerschaft, die idealerweise bei der geplanten Fertigstellung des 13er-Hauses im Jahr 2023 diese Funktionen übernimmt.

Juni 2016 – Gründung des Konsortiums
Vertretung der 21 Bauträger im Prinz-Eugen-Park

Quartiersrat als Interessensvertreter
aller Häuser im Quartier

Oktober 2017 – Gründung des
Arbeitskreises Quartiersorganisation

→ Juni 2018 – Gründung der Quartiersgenossenschaft als professionelle
Gestalterin und Organisatorin des Zusammenlebens im Quartier

Überblick über die zeitliche Entwicklung der Gremien im Prinz-Eugen-Park



Die ARGE Johannes Kaufmann und Partner Architektur, Vallentin Architektur, Wamser Rohloff Wirzmüller und FreiRaumArchitekten planten für die Baugemeinschaft Team³ eine Siedlung in Holz- bzw. Holzhybridbauweise. Entsprechend dem Planungsziel der Stadt „kompakt-urban-grün“ entstand eine Abfolge von Wohnclustern und Freiflächen. Alle verwendeten Baustoffe, Belagsflächen, Böden, Freiflächenausstattungen sind so ausgewählt worden, dass sie möglichst mit geringem Energieaufwand erzeugt werden und regional verfügbar und geliefert werden können.



Darüber hinaus sind ein Mobilitätskonzept für autoreduziertes Wohnen mit Mobilitätsstationen, der Einbau von Nistkästen für Gebäudebrüter und Artenschutz, minimale Flächenversiegelung und ein System zur Regenwasserweiterverwendung realisiert worden.



Zusammenschau und Überblick

Kriterien	Konsortium	Quartiersrat	Quartiersgenossenschaft
<i>Gründung</i>	Juni 2016	Oktober 2017	Juni 2018
<i>Anzahl Mitglieder</i>	Vertreterinnen und Vertreter der 21 Bauherrschaften	1 bis 2 Personen je bezogenem Haus	2 Geschäftsführende
<i>Zusammensetzung</i>	Vertreterinnen und Vertreter der Bauherrschaften	Vertreterinnen und Vertreter der Bewohnerschaft	Vertreterinnen und Vertreter der Genossenschaftsmitglieder (Bewohnerschaft)
<i>Frequenz</i>	6 bis 8 Wochen	6 bis 8 Wochen	Permanent
<i>Aufgaben</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Bau und Umsetzung des Quartiers Prinz-Eugen-Park · Vernetzung mit den städtischen Referaten und Bezirksausschuss · Übergaben an Quartiersrat und GeQo · Unterstützung durch stattbau München GmbH 	<ul style="list-style-type: none"> · Selbstverwaltungsorgan der Bewohnerschaft zur Gestaltung des Quartierslebens · Unterstützung durch Quartiersgenossenschaft 	<ul style="list-style-type: none"> · Dienstleister für die Organisation des Quartierslebens · Begleitung der Sitzungen des Quartiersrats und Umsetzung von Beschlüssen · Teilnahme an Sitzungen des Konsortiums · Schnittstelle zwischen Konsortium und Quartiersrat
<i>Grundlagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Vorgabe der Stadt München bei der Vergabe der Grundstücke · Charta der Quartiersvernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> · Charta der Quartiersvernetzung · Aktuell keine Regelungen, wer sich wie in welchem Haus wählen lässt 	<ul style="list-style-type: none"> · Satzung · Charta der Quartiersvernetzung
<i>Finanzierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Beiträge der Bauherrschaften · Wohnbauförderung der Stadt München 		<ul style="list-style-type: none"> · Förderung Stadt München · Beiträge der Bauherrschaften zur Umsetzung der vereinbarten Dienstleistungen

Kurzübersicht Gremien im Prinz-Eugen-Park

04.4 Gremien des wohnfonds_wien

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Schon im Jahr 1984 traf der Wiener Gemeinderat den Beschluss, die Wohnbauförderung durch den Wiener Bodenbereitstellungs- und Stadterneuerungsfonds (WBSF) abzuwickeln, der heute wohnfonds_wien heißt. Der wohnfonds_wien ist in sich eine komplexe Organisationsstruktur mit mehreren verschiedenen Gremien. Das oberste Entscheidungsgremium ist dabei das Kuratorium des wohnfonds_wien, in dem verschiedene Interessensorganisationen und die Stadt Wien vertreten sind. Bei einer Bilanzsumme von 382,1 Mio. Euro verfügt der wohnfonds_wien über 78 Angestellte. Den beiden Geschäftsführern unterstehen die Bereiche Sanierung, Unternehmenskommunikation, Unternehmensservice sowie der große Bereich Neubau. Insbesondere durch die veränderten Rahmenbedingungen seit dem Fall des Eisernen Vorhangs und das damit einhergehende dynamische Bevölkerungswachstum sowie die Kommodifizierung des Wohnungsbaus besteht ein großer Druck auf dem Wiener Wohnungsmarkt. Um gegenüber diesen Entwicklungen die Zielsetzungen des leistbaren Wohnens und der sozialen Durchmischung zu sichern, hat der Wiener Gemeinderat im Jahr 2019 die Bauordnung reformiert. So ist nun vorgesehen, dass bei allen Bauprojekten mit über 5.000m² Geschossfläche mindestens 70 Prozent aller Wohnungen leistbar beziehungsweise gefördert sein müssen (Pamer 2019, S. 287).

Aufgrund dieser veränderten Rahmenbedingungen wurde auch der wohnfonds_wien über die Jahrzehnte weiterentwickelt. „Aus den ursprünglichen Aufgaben – die Bereitstellung von Grund und Boden für den geförderten Wohnungsneubau sowie die Beratung und Begleitung von Althausanierungen – entwickelte sich ein weltweit beachtetes Stadterweiterungs- und Stadterneuerungsprogramm“ (wohnfonds_wien 2021, S. 3). Neben diesen

ursprünglichen Aufgaben sieht sich der wohnfonds_wien heute „als Koordinationsstelle zwischen Bauträgern, HauseigentümerInnen, ihren Vertretungen und Magistratsdienststellen der Stadt Wien“ (wohnfonds_wien 2021, S. 3). Dennoch ist der Ankauf von Liegenschaften zur weiteren Entwicklung und Vergabe an öffentliche, gemeinnützige und private Bauträger eine der zentralen Aufgaben des wohnfonds_wien. Aufbauend auf der Flächenwidmungsplanung kann die Stadt Wien so lenkend in die Stadtentwicklung eingreifen (Pamer 2019).

Ziele und Funktionsweise der Gremien

Innerhalb des Bereichs Neubau ist die Qualitätssicherung eine der zentralen Aufgaben, die durch den Grundstücksbeirat sowie die Bauträgerwettbewerbe sichergestellt werden sollen (wohnfonds_wien 2021, S. 4–10). Als Qualitätssicherungsgremien haben die Jurys der Bauträgerwettbewerbe sowie der Grundstücksbeirat unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen, die in der unterschiedlichen Ausrichtung der beiden Verfahren begründet sind. Was bei beiden Verfahren gleich ist, ist die Beurteilung entlang des 4-Säulen-Modells: Architektur, Ökonomie, Ökologie und soziale Nachhaltigkeit. Daraus ergibt sich auch die interdisziplinäre Zusammensetzung der beiden Gremien, denen neben Expertinnen und Experten aus den Bereichen Architektur, Städtebau, Ökologie, Ökonomie, Bautechnik/Bauphysik, Wohnrecht und soziale Nachhaltigkeit und Wohnbauforschung teilweise auch Expertinnen und Experten aus städtischen Verwaltungsstellen angehören.¹² Die Funktionsdauer der Mitgliedschaften in diesen Gremien beträgt in etwa drei Jahre, wobei eine einmalige Wiederbestellung möglich ist.¹³

„In Bauträgerwettbewerben entwickeln Bauträger, Architektinnen und Architekten gemeinsam mit weiteren Fachleuten Realisierungskonzepte für die ausgelobten Bauplätze. Die von der Jury ermittelten

Gewinnerinnen und Gewinner erwerben die Bauplätze mit der Verpflichtung, die juriierten Projekte zu realisieren. Der wohnfonds_wien organisiert die Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbetreuung von Bauträgerwettbewerben sowie damit verbundene Beauftragungen externer Leistungen (Vorprüfung, Fachleute etc.). Das Ziel der Grundstücksbeiratstätigkeit ist, die Qualität geförderter Wohnbauprojekte zu garantieren. Qualitätsverbesserungen, die bei Bauträgerwettbewerben erreicht wurden, sind dabei als Richtlinie heranzuziehen. Ein entsprechender Wissenstransfer wird durch eine teilweise gewisse Bereiche betreffende Personalunion von Wettbewerbsjury und Grundstücksbeirat sichergestellt. Der wohnfonds_wien fungiert als Geschäftsstelle des Grundstücksbeirates und organisiert die periodischen Sitzungen“ (wohnfonds_wien 2021, S. 37).

In den Bauträgerwettbewerben werden die eingereichten Projekte also einmalig bewertet, während der Grundstücksbeirat in regelmäßig tagenden Sitzungen die empfohlenen Projekte auf ihre Umsetzungsqualität hin überprüft. Da in Bauträgerwettbewerben nur Wohnbauvorhaben über 500 Wohneinheiten beurteilt werden, ist der Grundstücksbeirat auch für die Begutachtung kleinerer Wohnbauvorhaben zuständig. Beide Gremien können aktuell nur bei Wohnbauvorhaben, die sich auf den Liegenschaften des wohnfonds_wien befinden und/oder mit Mitteln des wohnfonds_wien gefördert werden, zum Einsatz kommen. Stärker noch als der Grundstücksbeirat können, so die Rückmeldung aus den Interviews, Bauträgerwettbewerbe genutzt werden, um Innovationen im gemeinnützigen Wohnbau zu fördern. Beide Verfahren sind Vergabeverfahren, die sowohl von den Projektantinnen und Projektanten als auch von den Jurymitgliedern ein großes Wissen über den Wohnungsbau in Wien verlangen. Durch dieses benötigte Erfahrungswissen ist der Zugang zu diesem System meist erfahrenen Architekturbüros vorbehalten, wie Rudolf Scheuven erklärt: „Der Zugang

zu diesem hochspezialisierten System ist hochkomplex, was dann auch dazu führt, dass der Kreis der Beteiligten meist sehr ‚stabil‘ bleibt.“ Von mehreren Interviewpartnerinnen und -partnern wurde daher die Möglichkeit, Kooperationen einzugehen, als wichtig erachtet, um einen Blick von außen sowie eine stärkere Legitimation zu erhalten.

Aktuell steht eine Weiterentwicklung des Grundstücksbeirats an, die auch im Regierungsabkommen zwischen den in Wien regierenden politischen Parteien SPÖ und NEOS festgehalten wurde. Eine weitere häufig auftretende Schwierigkeit ist die Vielzahl von Gremien, mit denen ein Projektwerber konfrontiert werden kann. Auf mögliche Folgen weist Gregor Puscher hin: „Das kann dazu führen, dass Projektanten dann ein bisschen im Kreis geschickt werden. Das Ziel ist nun, das zu reduzieren und für ausgewählte Gebiete nur einen Qualitätsbeirat einzusetzen.“ Der neue Qualitätsbeirat soll nicht nur dieser Problematik entgegenreten können, sondern mit ihm soll auch für frei finanzierte Wohnbauprojekte ein Gremium geschaffen werden, das über den gesamten Planungsprozess hinweg die vereinbarten Qualitäten sichern soll.

„Die Hauptzielsetzung des Qualitätsbeirats ist es, bauplatzübergreifende und quartiersrelevante Qualitäten zu sichern. Denn im Planungsprozess wird natürlich sehr viel versprochen, die ‚Braut wird geschmückt‘, und dann ist die Flächenwidmung rechtskräftig, und es kann sich niemand mehr erinnern, was vereinbart wurde. Ich sage es jetzt überspitzt“, so Gregor Puscher weiter.

Relevanz des Sozialen

Mit der Integration der sozialen Nachhaltigkeit als vierte Säule der Qualitätsbeurteilung für den geförderten Wohnbau im Jahr 2009 hat ‚das Soziale‘ seinen Einzug als normatives Bewertungskriterium in die Arbeit der Qualitätssicherungsgremien

¹² https://www.wohnfonds.wien.at/btw_beurteilung, zuletzt abgerufen am 09.11.2021.

¹³ https://www.wohnfonds.wien.at/gsb_beurteilungsgremium, zuletzt abgerufen am 09.11.2021.

gefunden. Die Wiener Wohnbauforschung erarbeitete einen Kriterienkatalog, der „vom wohnfonds_wien in das Beurteilungsblatt für Grundstücksbeirat und Bauträgerwettbewerbe (und mittlerweile auch in die Beurteilungsdokumente für Sanierungsförderung) mit aufgenommen“ (Reven-Holzmann 2019, S. 11) wurde.

In einer Evaluierung im Jahr 2019 kam die Autorin zum Schluss, dass sich die soziale Nachhaltigkeit als Querschnittsmaterie, die die Architektur, Ökonomie und Ökologie ebenfalls beeinflusst, etabliert hat (ebd., S. 7). Kurz nach der Integration der vierten Säule waren viele Beiträge zum Thema soziale Nachhaltigkeit überbordend. In der Zwischenzeit ist allen klar, dass es nicht nur um möglichst viele und große Gemeinschaftsräume geht, sondern um jeweils spezifische Raumbedarfe, die auch von der Umgebung und vom Wohnungsmix abhängig sind.

Die Erfahrung aus Wien zeigt, dass die Formulierung von meist quantitativen Mindeststandards „angesichts der Heterogenität der Bauplätze nicht nur schwierig, sondern teilweise kontraproduktiv [ist]. Viele der sozialen Kriterien lassen sich nicht sinnvoll quantitativ formulieren. Eine Standardisierung sozialer Qualitäten wäre womöglich der Kreativität der Projektteams und damit der Vielfalt der angebotenen Qualitäten abträglich und könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass das Angebot nicht mehr über Mindeststandards hinausgeht“ (ebd., S. 8). Diesbezüglich unterscheidet sich die soziale Nachhaltigkeit also stark von den anderen Bewertungskriterien, und da sich wichtige soziale Aspekte wie etwa Leistbarkeit auch in der ökonomischen Bewertung niederschlagen, muss soziale Nachhaltigkeit ganzheitlich gedacht und von allen Jury- bzw. Gremienmitgliedern mitberücksichtigt werden.



Im Anschluss an den Bauträgerwettbewerb 22., Berresgasse wurde eine Koordinationsphase mit Workshops initiiert. Sämtliche Beteiligte aus dem Projektgebiet arbeiteten an bauplatzübergreifenden Lösungen für Themen wie „Gemeinschaftsräume“ oder das „Wege- und Erschließungsnetz“.



Jurysitzung Bauträgerwettbewerb 7. Apollagasse
2. Stufe im April 2020

Zusammenschau und Überblick

Kriterien	Grundstücksbeirat	Jury der Bauträgerwettbewerbe
Gründung	1984	1995
Anzahl Mitglieder	Vorsitzende oder Vorsitzender, Stellvertreterin oder Stellvertreter sowie 10 weitere Mitglieder (jeweils mit Stellvertretung)	Deckungsgleich
Zusammensetzung	Interdisziplinär: Vertreterinnen und Vertreter der Fachbereiche Architektur, Städtebau, Ökologie, Ökonomie, Bautechnik/Bauphysik, Wohnrecht, soziale Nachhaltigkeit und Wohnbauforschung	Deckungsgleich sowie Vertreterinnen und Vertreter des Wiener Gemeindebezirks, der Dienststellen der Stadt Wien, des wohnfonds_wien und externer Auslober
Frequenz	2020: 6 Sitzungen Funktionsperiode: 3 Jahre, Wiederbestellung 1 Mal möglich	2020: fünf Verfahren mit neun Jurytagen
Aufgaben	Bewertung von Wohnbauvorhaben mit weniger als 500 Wohneinheiten, bei denen Fördermittel des Landes Wien eingeplant sind Ziel: Weiterentwicklung zum Qualitätsbeirat	Beurteilung der eingereichten Wettbewerbsbeiträge, die auf Bauplätzen oder mit Mitteln des wohnfonds_wien errichtet werden und über 500 Wohneinheiten überschreiten
Grundlagen	Bewertungen entlang des 4-Säulen-Modells Für die Bauträgerwettbewerbe wurde zusätzlich im Jahr 2018 ein Leitfaden als Grundlage und Geschäftsordnung entwickelt.	
Mittel im Jahr 2020	1.042 Wohneinheiten Fördervolumen: € 52,4 Mio. Gesamtes Bauvolumen: € 159,3 Mio.	1.737 Wohneinheiten € 68,1 Mio. € 232,1 Mio.

Kurzübersicht Beurteilungsgremien wohnfonds_wien

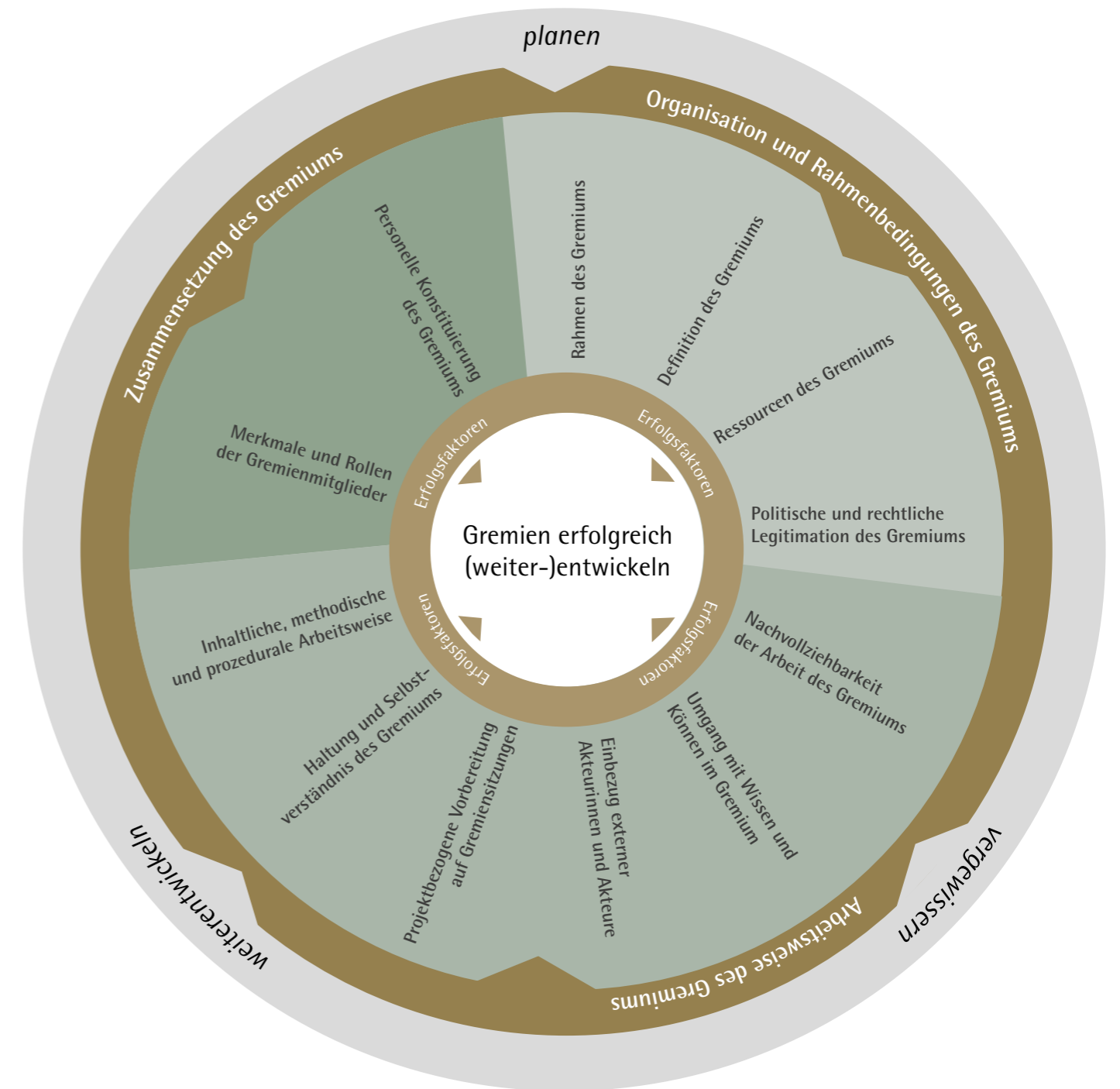
05 Erfolgsfaktoren für Gremien in der Raumentwicklung

Inter- und transdisziplinäre Gremien in der Raumentwicklung erfolgreich gestalten: Wie gelingt das nun? Auf Basis der vertieften Analysen von vier ausgewählten Gremien haben wir das Modell *Erfolgsfaktoren für interdisziplinäre Gremien in der Raumentwicklung* (siehe Abb. S. 43) entwickelt. Insgesamt konnten 35 Erfolgsfaktoren als kleinste Bausteine einer erfolgreichen Gremienarbeit herausgearbeitet werden. Sie können dazu beitragen, insbesondere interdisziplinäre Gremien wirkungsvoll und effizient zu entwickeln beziehungsweise weiterzuentwickeln. Die Erfolgsfaktoren lassen sich in *zwölf Sektoren* clustern, welche wiederum in *drei Themenfeldern* zu verorten sind: *Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums*, *Zusammensetzung des Gremiums* und *Arbeitsweise des Gremiums*. Viele der definierten Erfolgsfaktoren hängen eng miteinander zusammen, lassen sich aber gleichwohl analytisch getrennt beschreiben.

Das entwickelte Modell konzentriert sich auf Faktoren, welche von Akteurinnen und Akteuren, die mit Gremien befasst sind, konkret und direkt beeinflusst werden können. Faktoren, welche außerhalb dieses unmittelbaren Einflussbereichs liegen, sind beispielsweise die planerische und sozialwissenschaftliche Kompetenz einer städtischen Verwaltung, die finanziellen Spielräume einer Gemeinde, einer Region oder eines Bundeslandes, die Verfügbarkeit von eigenen Grundstücken, die Ausbildungsinhalte angehender Planerinnen und Planer sowie die universitären Bemühungen, bei Sozialwissenschaften Planungsinteresse zu wecken. Derlei externe Faktoren werden im Modell nicht berücksichtigt, da sie im Rahmen so einer Art von Handreichung, wie wir sie entwickelt haben, kaum beeinflussbar sind.

Das im Folgenden ausgeführte Modell *Erfolgsfaktoren für Gremien in der Raumentwicklung* systematisiert mögliche Ansatzpunkte, die es in der Entwicklung oder Weiterentwicklung von Gremien zu bedenken gilt. Sie können gedanklich durchlaufen und für das eigene Vorhaben geprüft werden, um letztlich zu einem erfolgreichen Gremium bzw. einer erfolgreichen Arbeit in einem Gremium zu gelangen. Dabei sind nicht alle Faktoren für alle Gremienvorhaben gleichermaßen relevant, sie bieten aber einen Fächer aller potenziell wichtigen Themen, aus denen jede und jeder die für sie oder ihn wichtigen herausgreifen kann.

Dementsprechend ist das Modell nicht als Rezept für erfolgreiche Gremien zu verstehen. Denn bekanntlich kommt man mit Rezepten, die einem sagen, welche Zutaten wie zusammen zu rühren sind, damit das immergleiche Gericht herauskommt, in der komplexen Realität der Raumentwicklung nicht weit. Stattdessen braucht es Wissen darüber, wo mögliche Ansatzpunkte liegen, die zu berücksichtigen sind.



Modell Erfolgsfaktoren für inter- und transdisziplinäre Gremien in der Raumentwicklung

Statement 5 – Alois Humer

Was würden Sie einer öffentlichen Institution bzw. Organisation raten, die ein Gremium in der Raumentwicklung einsetzen möchte? Worauf sollte sie besonders achten?

Natürlich wäre jeder öffentlichen Einrichtung zu raten, zuerst diesen wirklich gelungenen, vorliegenden Bericht im Detail zu lesen. Um dieser ausführlichen, comprehensiven Arbeit aber noch einen Punkt hinzuzustellen: Ein Gremium sollte im sachlichen Detail selbst möglichst weisungsfrei arbeiten können. Weisungsfreiheit kann auch sichergestellt werden, indem etwa Mitglieder des Gremiums nicht (nur) durch die öffentliche Einrichtung beschickt werden, sondern von verschiedenen eingeladenen Stellen bzw. dass sich ein Gremium teilweise selbst aufstellen (also zusätzliche Mitglieder beschicken) kann und mit einem eigenen, unabhängigen Budget arbeiten kann. Sehr wohl sollte das Gremium aber prozedural genau wissen, welche Rolle es im Gefüge der Raumplanung einer Stadt/Region einnimmt, also banal gesagt: Was passiert ‚vor‘, ‚nach‘, ‚über‘ und ‚unter‘ der Arbeit des Gremiums. Denn ein allzu unabhängiges Gremium könnte das Attachment zu dem Raumplanungsheftausforderungen der öffentlichen Einrichtung und somit die Eigen-Legitimität verlieren.

Welche Chancen und/oder Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf Interdisziplinarität in der Gremienarbeit?

Interdisziplinarität ist der wissenschaftliche wie strategisch-politische Zeitgeist. Für zweiteres, den politischen Anwendungsfall, ist es jedenfalls eine gewinnbringende Herangehensweise, wenn man geeignete Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Disziplinen in einem Gremium zusammenbringen kann. Die jeweilige und die insgesamt ‚Eignung‘ sowie die Gewichtung, welche Disziplinen mitwirken sollen, ist hierbei nicht immer einfach zu bestimmen. Das gilt es in der Beschickung von Gremien zu berücksichtigen. Zu ersterem, also der wissenschaftlichen Ausbildung von Mitgliedern für interdisziplinär arbeitende Gremien, ist ebenso Vorsicht geboten. Bevor man interdisziplinär ertragreich zusammenarbeiten kann, braucht es immer noch eine intradisziplinäre Fundierung. Gerade in den wissenschaftlichen Grundfächern der Raumplanung, wie etwa der Geographie oder der Architektur, zeichnet sich bisweilen eine allzu frühe interdisziplinäre Ausrichtung ab. Interdisziplinarität braucht aber per Definition immer noch in sich starke Disziplinen. Das gilt es akademisch zu berücksichtigen, dient aber auch als Hinweis für die Zusammensetzung von angewandten Gremien in dem Sinne, dass man disziplinär sattelfeste und gleichzeitig interdisziplinär denkende und arbeitende Mitglieder beschickt.



Prof. Dr. Alois Humer, Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien

05.1 Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums

Zunächst gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren, welche sich auf die Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums beziehen. Diese beinhalten Aspekte wie beispielsweise die Formalisierung des Gremiums, seine Einbettung in ein institutionelles System und die Grundlagen, an denen sich die Arbeit des Gremiums orientiert. Die Erfolgsfaktoren zu Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums lassen sich weiter strukturieren in Rahmen des Gremiums, Definition des Gremiums, Ressourcen des Gremiums und Legitimation des Gremiums.

Rahmen des Gremiums

> Organisatorische Einbettung des Gremiums passend bestimmen

Zunächst gilt es, sich zu überlegen, wie ein Gremium organisatorisch eingebettet ist. Denn es macht einen Unterschied, ob es beispielsweise wie Lares als Verein organisiert ist, oder ob es Teil eines regionalen Richtplans (Qualitätsteam Hochhausplanung) oder eines Bewilligungsverfahrens (Gremien des wohnfonds_wien) ist. So kann ein Verein etwa von einer schlanken und flexiblen Organisationsstruktur profitieren, andererseits gibt es keine langfristigen finanziellen Ressourcen. Die Organisationsstruktur führt beispielweise bei Lares dazu, dass der Verein immer wieder schwierige Phasen durchläuft, insbesondere bezogen auf die Akquise von Aufträgen und damit die Finanzierung der Gremienarbeit. Versuche, Lares in eine Fachstelle des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) zu überführen, haben sich zum Bedauern des Vereinsvorstands zerschlagen. Demgegenüber hat ein Gremium wie der Wiener Grundstücksbeirat keine entsprechenden

existenziellen Grundprobleme, muss sich aber dennoch fortlaufend Entwicklungsfragen stellen, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Problemlagen passende Antworten zu finden. Dies wird beispielsweise bei der aktuellen Weiterentwicklung des Grundstücksbeirats hin zu einem Qualitätsbeirat sichtbar, der sich mit frei finanzierten Wohnbauprojekten befassen soll.

> Potenzielle Konkurrenzsituationen zu anderen Gremien klären

Bei großen Projekten kommen häufig mehrere Gremien und Arten von Gremien (z. B. fachliche, beratende, politische Gremien) zum Einsatz. Dabei haben wir gesehen, dass es wichtig ist, die Rolle der jeweiligen Gremien sowie ihre Positionen zueinander klar zu bestimmen, um nicht in Konkurrenz zueinander zu agieren. Zum Beispiel sei das Qualitätsteam Hochhausplanung explizit keine Jury und agiere auch nicht als solche, wie der Vorsitzende Mathis Güller betont: *„Wir lassen uns nicht im Sinne einer Projekt-Jury aus, das ist nicht der Job des Qualitätsteams. Wir beurteilen also nicht die Arbeit der Jury, sondern reichen dieser gegebenenfalls (im Vorfeld) Argumente zur Beurteilung der Sinnhaftigkeit von Hochhäusern im Rahmen ihrer Jurierung an. Damit entstehen auch eine hohe Wirksamkeit und Akzeptanz der Arbeit des Q-Teams.“*

Diese Klarstellungen und Abgrenzungen von anderen Gremien und Prozessen sind auch für Akteurinnen und Akteure außerhalb des Gremiums essenziell. Für Außenstehende wie Investoren oder Bauträger ist es manchmal nicht ersichtlich, worin zum Beispiel die Unterschiede zwischen einer Wettbewerbsjury und dem Qualitätsteam Hochhausplanung liegen, wie Andrea Schemmel erklärt: *„Was ich von Gemeinden manchmal höre ist, dass es schwierig sei, den Investoren zu erklären, warum denn jetzt das Q-Team auch noch beigezogen*

werden muss, wenn sie schon ein Wettbewerbsverfahren haben. Wir legen deshalb Wert darauf, die Investoren und Eigentümer immer komplett am Tisch zu haben in den Sitzungen – der erste Punkt ist immer, Rolle Q-Team und Ziel Hochhauskonzept, damit diese Akteure hinterher mehr wissen: Das Hochhauskonzept und das Q-Team sind etwas Ähnliches wie eine Stadtbildkommission, nur für Hochhäuser und nicht auf rein städtebaulich-architektonische Fragen beschränkt.“ Daher ist das Gremium nun auch dabei, Argumente für die Gemeinden zusammenzustellen, die sie bei der Erläuterung der Unterschiede gegenüber Investoren unterstützen sollen. Auch in Wien kennt man solche Herausforderungen, da neben den Jurys der Bauträgerwettbewerbe oder dem Grundstücksbeirat in vielen Projekten noch andere Gremien zum Einsatz kommen und Projektwerbende im schlimmsten Fall „im Kreis geschickt werden“, wie es Gregor Puscher ausdrückt.

Definition des Gremiums

> Ziele und Aufgaben sowie Befugnisse und Verantwortlichkeiten des Gremiums klären

Den oben beschriebenen Konkurrenzsituationen kann vorgebeugt werden, wenn Ziele und Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten des Gremiums klar definiert werden. Dabei soll danach gefragt werden, warum das Gremium eingesetzt wird, was es erarbeiten soll, wofür es zuständig ist (und wofür nicht), ob es beratende oder (mit-)entscheidende Funktion hat. Die Antworten auf diese Fragen sind wichtig, um die Gremienarbeit effektiv und effizient gestalten zu können, aber auch um falschen Erwartungen von außen vorzubeugen. In einem ersten Schritt ist es daher essenziell, die Erwartungen an das Gremium bezüglich seiner Ziele, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten zu formalisieren, etwa in Form von Satzungen, Statuten oder Geschäftsordnungen. Im Prinz-

Eugen-Park ging man bewusst einen besonderen Weg, indem man auf weitreichende Festlegungen verzichtet hat und stattdessen mit der Charta der Quartiersvernetzung, in der die wichtigsten Ziele festgehalten sind, sowie Verträgen zwischen den Bauherrschaften, einige wenige, aber sehr klare Regelungen geschaffen hat. Dies ermöglicht sowohl dem Konsortium als auch dem Quartiersrat eine flexiblere Arbeitsweise und die Stadt München als Partnerin kann beispielsweise über Fördervereinbarungen mit der Quartiersgenossenschaft weitere Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren (z. B. die Förderung ehrenamtlichen Engagements, die Einrichtung von Nachbarschaftstreffs).

Wichtig ist, dass Ziele und Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten nicht nur auf dem Papier definiert werden, sondern dass alle Gremienmitglieder diese auch zur Kenntnis nehmen und internalisieren. Das Qualitätsteam Hochhausplanung hat klare Vorstellungen davon, was für ein erfolgreiches Projekt zu erzielen ist. Andreas Schönholzer erklärt diese so: „Wenn Win-Win-Win-Situationen entstehen für Investor, Entwickler und Gemeinden, dann ist es ideal. Wenn wir als Q-Team die Qualität erhöhen konnten, ohne zusätzliche Investitionen auszulösen und ohne das Vorhaben zeitlich zu verzögern. Weiter ist ein Erfolg, wenn wir Berührungspunkte abbauen konnten und das Gegenüber erkennt, dass das Projekt durch die Zusammenarbeit maßgeblich verbessert worden ist und ein Mehrwert für alle entstanden ist. Das sind die Idealziele, die wir erreichen wollen.“ Allerdings ist ein solcher Erfolg auch wesentlich davon abhängig, ob es dem Gremium gelingt, ihre Intentionen zu vermitteln und beim Gegenüber die Selbstverantwortung und eine positive Haltung zur Baukultur zu wecken, wenn man den Investor dafür begeistern kann, tatsächlich etwas Gutes zu erschaffen, und nicht nur Lippenbekenntnisse abzugeben.

> Angemessenen Zeitpunkt und Dauer des Einsatzes des Gremiums festlegen

Einsatzzeitpunkt und Dauer des Einsatzes des Gremiums sind wesentliche Aspekte einer funktionierenden Gremienarbeit. Hierzu war unisono zu hören: je früher und je länger und kontinuierlicher, desto besser, da damit die Einflussmöglichkeiten steigen. Dies kann in der Regel nicht vom Gremium selbst gesteuert werden, sondern muss von den rechtmäßig vorgesehenen Stellen beziehungsweise Organen übernommen werden. Gerade wenn es um quantitativ schwer fassbare soziale Aspekte geht, ist ein früher Einbezug des Gremiums ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Diese Problematik hat Sibylle Lust vom Quartiersrat des Prinz-Eugen-Parks zum Anlass genommen, sich frühzeitig einzubringen: „Ich bin seit Beginn des Arbeitskreises zur Quartiersorganisation dabei, eingezogen bin ich erst etwa drei Jahre später. Es war sehr wichtig, dass ich mich schon im Vorfeld engagiert habe, damit es ein gutes Zusammenleben im Quartier gibt. Ich war schon während der Bauphase regelmäßig vor Ort, um mir die Entwicklung anzuschauen. Dadurch habe ich auch andere Bewohnerinnen und Bewohner schon sehr früh kennengelernt.“

Oftmals aber werden gerade die Expertinnen und Experten für ‚das Soziale‘ viel zu spät einbezogen, nicht selten erst dann, wenn handfeste soziale Konflikte, etwa in Nachbarschaften, bestehen. Hierzu sagt Barbara Zibell von Lares: „Wir bedauern es sehr, dass wir bisher kein Projekt haben, in dem unsere Kriterien von Anfang an beziehungsweise in die ganze Projektentwicklung eingeflossen sind. Idealerweise wären wir zum Beispiel schon beim Raumprogramm dabei. Aber wenn wir in einem Prozess dazu kommen, ist schon ein langer Vorlauf da und wir können nur noch eine gewisse Etappe mitbewegen, dann sind wir wieder raus. Das ist eigentlich sehr unglücklich.“

Das Qualitätsteam Hochhausplanung macht die Erfahrung, dass Leerläufe von Behörden in Städten und Gemeinden merklich verhindert werden können, wenn sie früh in die Beratung von Investoren einbezogen werden. Gelingt dies nicht, heißt es häufig: Zurück an den Start. Der (zu) späte Einbezug des Gremiums erhöht zudem das Risiko von Konflikten. Mathis Güller erklärt: „Wenn wir sowohl in den Vorabklärungen in der Vorphase (Standortevaluation) wie auch in der Vorbereitung der Überbauungsordnung zu spät einbezogen werden, kann der Mehrwert unseres Einsatzes nicht voll zum Tragen kommen. Zudem kann eine Situation entstehen, bei der diese Verfahren teilweise gelaufen sind, ohne die Berücksichtigung einiger Schlüsselkriterien im Hochhauskonzept. Das würde dann zu Konfliktsituationen führen können, da keine Anpassungen mehr möglich sind, währenddessen das Q-Team eine kritische Stellungnahme abgeben muss. Eigentlich kam es nur dann zu Konfliktsituationen, wenn wir zu spät einbezogen worden sind.“

Das Gremium sollte idealerweise, so Martina Dvoraček, „schon bei der Ausschreibung für einen Wettbewerb, bei der Zusammensetzung einer Jury, bei der Beurteilung der Eingaben, bei den Vorstudien, Vor- und Bauprojekten und dann eben wirklich auch im Betrieb“ dabei sein. Als Beispiel dafür, wie wichtig auch die Betriebs- respektive Nutzungsphase ist, nennt sie das vor einigen Jahren fertiggestellte große Entwicklungsgebiet Europaallee direkt beim Zürcher Hauptbahnhof: „Bei der Europaallee gibt es diese Seitengassen, wo wir gesagt haben, es braucht Erdgeschossnutzungen mit großflächigen Fenstern, damit der Sichtkontakt zwischen innen und außen besteht. Das wurde zwar gemacht, zum Beispiel bei der Küche eines Restaurants, doch ein paar Monate später war da eine Milchglas-Folie drauf – und der ganze Aufwand war für nichts. Von daher ist es wichtig, dass sich auch im Betrieb jemand um die vereinbarte Planungsqualität kümmert.“

Die zu späte oder fehlende Thematisierung der Nutzungsfrage fällt auch Andrea Schemmel vom Qualitätsteam Hochhausplanung auf: *„Die Frage der Nutzung kommt häufig zu spät und wird in den Programmen nicht genügend adressiert; zuerst die Volumetrien, dann was da drin Platz finden kann.“*

Dass es auch angesichts ökonomischer Aspekte sinnvoll ist, das Gremium so früh wie möglich einzubeziehen, zeigt sich am Beispiel einer Schweizer Gemeinde: Diese wollte ein Hochhaus errichten lassen; der Ökonom des Qualitätsteam Hochhausplanung konnte dann aber rasch aufzeigen, dass es sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht rechnet. Und so hat die Gemeinde von ihren Plänen wieder Abstand genommen.

Auch die Gremien des Prinz-Eugen-Parks konnten im Rahmen der Quartiersentwicklung zeigen, dass durch den frühzeitigen Einbezug der vor Ort lebenden Menschen ein aktives Quartiersleben mit einem entsprechend professionalisierten organisatorischen Unterbau geschaffen werden kann. Neben dem Zeitpunkt wird zudem der Maßstab eingeführt, der ebenfalls relevant ist für die Spielräume und Einflussmöglichkeiten der Gremien, wie Martina Dvoraček ausführt: *„Das eine ist ja, in welcher Phase Lares beigezogen wird. Das andere ist aber auch der Maßstab, vom Spielplatz über Leitbilder bis hin zu kantonalen Richtplänen. Auch daraus ergeben sich unterschiedliche Spielräume.“*

Ressourcen des Gremiums

> Ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen vorsehen

Jedes Gremium muss über Ressourcen verfügen können, die zur Umsetzung seiner Ziele und Aufgaben notwendig sind. Anhand der Interviews zeigte sich in allen Gremien, dass eine professionelle Zuarbeit von Verwaltungsstellen zu den Gre-

mien unabdingbar ist. Dies setzt eine Finanzierbarkeit der Gremien, die über mögliche Honorare der Gremienmitglieder hinausgeht, voraus. Daher gilt es sorgfältig zu prüfen, was an Ressourcen gebraucht wird und was auch bereitgestellt werden kann. So zeigt sich etwa beim Qualitätsteam Hochhausplanung, dass eine solch unterstützende Kraft keine Selbstverständlichkeit ist.

Wofür die Mittel verwendet werden, ist etwa beim Prinz-Eugen-Park eng reglementiert. Die Stadt München als hauptsächliche Geldgeberin macht Vorgaben, wofür ihre Fördermittel eingesetzt werden dürfen, bei welchen Ausgaben Rücksprache gehalten werden muss, was eigenständig entschieden werden kann. Es ist auch klar geregelt, wie die regelmäßigen Rechenschaftsberichte aussehen müssen. Das Gremium muss seine Arbeit legitimieren, indem es Jahresziele vereinbart, Verwendungsnachweise abgibt und einen Sachbericht verfasst. Diese Arbeit wird aber nicht von Gremien wie dem Konsortium oder dem Quartiersrat übernommen, sondern von der Quartiersgenossenschaft, die die Gremien von solchen (und anderen) Aufgaben entlasten soll.

Gerade in der Kombination mit ehrenamtlicher Arbeit im Rahmen von Quartiersentwicklungsprozessen ist es wichtig, einen guten Grundstock an bezahlter Gremien- bzw. Verwaltungsarbeit zu haben. Ist dies nicht der Fall, so besteht die Gefahr, dass die Ehrenamtlichen überfordert sind und sich zurückziehen. Im Falle des Prinz-Eugen-Parks wurden etwa ehemalige freiwillige Helferinnen und Helfer in professionalisierte Organisationsstrukturen übernommen. Dazu sagt Thomas Kremer: *„Wir mussten die Steine natürlich anstoßen, aber es fanden sich dann auch Leute, die die Aufgaben übernommen haben. Der Schlüssel war, dass wir diese Arbeiten auch bezahlen konnten. Im Domagkpark musste das alles ehrenamtlich gemacht werden und das ist dann wieder eingegangen. Im Prinz-Eugen-Park leisten Konsortium und Stadt jeweils zur Hälfte eine dauerhafte Finanzierungsbasis, mit welcher*

das ehrenamtliche Engagement mit professionalisierten Strukturen zusammengeführt werden kann.“

Die Gremien des Prinz-Eugen-Parks bilden mit der Quartiersgenossenschaft als Verwaltungsorgan aber keinen Einzelfall, sondern eher einen Einzelfall im breiten Spektrum von personellen Unterstützungsressourcen. Auch die Qualitätssicherungsgremien des wohnfonds_wien und das Qualitätsteam Hochhausplanung werden von Verwaltungsstellen des wohnfonds_wien bzw. der Regionalkonferenz Bern-Mittelland beispielsweise in der Protokollierung, Unterlagenaufbereitung und Terminfindung unterstützt.

> Möglichkeit des Einsatzes eines Kümmerers, einer Kümmerin prüfen

Für unterstützende Funktionen bedarf es also ausreichender Ressourcen. Neben den zuarbeitenden Verwaltungsstellen gibt es eine weitere mögliche Form der Unterstützung. Sie ist uns in den Gesprächen als „Kümmerer“ oder „Kümmerin“, als „Drehscheibe“, als „Stabstelle“ und als „Gralshüter“ beschrieben worden. Gemeint ist damit, dass es eine Person gibt, die für die gesamte Dauer eines Quartiersentwicklungsprozesses (und gegebenenfalls darüber hinaus) eine konstante koordinative Rolle übernimmt sowie Ansprechperson ist.

Anders als die oben beschriebene Zuarbeit durch Verwaltungsstellen handelt es sich hierbei nicht um eine Person, die die Gremien selbst in der Arbeit begleitet, sondern sich um Quartiersentwicklungsprojekte *„vom ersten Moment bis zur Besiedelung“*, so Volkmar Pamer, kümmert. Diese Stelle, die auch vor Ort zum Beispiel in einem Quartier angesiedelt sein kann, agiert als „Scharnier“ zwischen unterschiedlichen Gremien und Akteurinnen und Akteuren vor Ort und identifiziert sich auch mit dem jeweiligen Projekt. *„Es bräuchte einen Gralshüter oder eine Gralshüterin, die das*

Thema immer wieder auch in der Betriebsphase anschaut, etwa wie die tatsächliche Nutzung ist, wer in den Park kommt, was man optimieren könnte“, ist Martina Dvoraček überzeugt.

Die kontinuierliche Begleitung eines Projekts könnte auch dem Verlust von Knowhow entgegenwirken, indem, so Andreas Schönholzer, *„von der Projektentwicklung über die Planungsgrundlage des gesetzlichen Rahmens (z. B. Quartierplan, Sondernutzungsplan etc.) bis zu den Baueingaben Kontinuität und ein Knowhow-Transfer zwischen den Phasen aufrechterhalten werden können; das würden den Wirkungsgrad eines Gremiums erhöhen“*. Im Gremium getroffene Entscheidungen würden also vom Kümmerer oder von der Kümmerin weiterverfolgt werden, beispielsweise in konkreten Verhandlungen um Baudichten, Nutzungen oder Außenraumgestaltungen.

Die Aufgabe des Kümmerers könnte auch das Einstehen für ein Projekt vor Ort bei den von der Planung betroffenen Menschen beinhalten, die bisher jedenfalls von den Gremienmitgliedern kaum ausgefüllt zu werden scheint, wie Volkmar Pamer erklärt: *„Die Gremien sollten sich mehr vor Ort einbringen. Draußen stehen die Leute der diversen Fachabteilungen der Stadt Wien und der Bezirkspolitiker.“*

Auch im Münchner Prinz-Eugen-Park war und ist diese Thematik hochrelevant: Dort hat sich das Gremium selbst eine Stelle für die interne Koordination geschaffen, leidet aber darunter, dass es keine entsprechende übergreifende Stelle beim Gegenüber in der städtischen Verwaltung gibt, welche die Projekte von A bis Z begleitet und kontinuierliche Ansprechperson ist. Vielmehr variieren die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner je nach Themenstellung (Freiraum, Verkehr etc.), wodurch sich für die Projektbetreibenden vor Ort (Konsortium und Quartiersrat) die Umsetzung verkompliziert und es zu Reibungsverlusten bei den „Staffelübergaben“ kommt, das heißt bei der

Vergabe der Grundstücke von der Stadt an die Bauherren und bei der Übergabe der Gebäude von den Bauherren an die Bewohnerinnen und Bewohner.

Politische und rechtliche Legitimation des Gremiums

> (Politische) Unterstützung des Gremiums sicherstellen

Für die Arbeit von Gremien in der Raumentwicklung ist die Rolle politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger wesentlich – im Guten wie im Schlechten. Im Guten kann mit politischem Rückhalt viel erreicht werden, denn er fördert die Akzeptanz und Legitimation der Gremienarbeit – und kann strategisch erzielt werden, wie beim Qualitätsteam Hochhausplanung: Das Gremium wurde in Zusammenarbeit mit den Gemeinden entwickelt, dementsprechend gut war es von Anfang an akzeptiert. Hinzu kommt, dass das Gremium seine Aufgabe darin sieht, die Gemeinde im Kräfteressen mit den Investoren zu unterstützen, indem etwa gemeinsam Qualitäten seitens des Investors eingefordert werden. Einige Ideen führt Hans Naef aus: *„Wir haben auch schon empfohlen, dem Investor ein Goodie zu geben und im Gegenzug eine gewisse Dienstbarkeit im Grundbuch einzutragen, zum Beispiel eine Kita im Erdgeschoss oder Flächen für Wohngemeinschaften zur Verfügung zu stellen. Aber Investoren lassen sich nicht gerne dreinreden und das große Problem ist: Investoren für Hochhäuser sind Großinvestoren, und Großinvestoren sind die großen Versicherungen, und die großen Versicherungen haben einen großen politischen Einfluss, und der große politische Einfluss bringt dann auch kleine Anliegen zum Scheitern. Aber ich glaube, es ist wichtig, darüber zu reden und dennoch Forderungen zu stellen.“*

Eine andere Strategie, um den politischen Rückhalt zu stärken, hat Lares gefunden: Für den 2021

erschienenen GenderKompass Planung konnte der Verein Gelder vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und drei Schweizer Kantonen einwerben. Durch anerkannte Unterstützerinnen und Unterstützer ist die Bedeutung und Sichtbarkeit der Anliegen von Lares wesentlich gestiegen. Barbara Zibell dazu: *„Dadurch ist das Thema sozusagen auf eine seriöse Schiene gehoben worden, was für uns wichtig ist. Dass sich solche Institutionen und auch beispielsweise Kantonsplaner dahinter stellen.“*

Es ist also nicht immer einfach, Rückhalt für die Gremienarbeit zu erlangen. Denn nicht selten sind auch einflussreiche politische Gegnerinnen und Gegner am Werk, wie etwa beim Prinz-Eugen-Park: Dort habe, so ein Befragter, ein einzelner einflussreicher Politiker im Bezirksausschuss des betreffenden Münchner Stadtbezirks dem Konsortium und dem Quartiersrat immer wieder Steine in den Weg gelegt und so auch große Projekte oder Projektteile verhindern können.

> Planungsrechtliche Verankerung des Gremiums prüfen

Neben dem politischen Rückhalt stärkt auch die planungsrechtliche Verankerung ein Gremium. In Wien sind die qualitätssichernden Gremien (je nach Größe des Vorhabens die Jury der Bau-trägerwettbewerbe oder der Grundstücksbeirat) beispielsweise verpflichtende Vorgabe für die Erlangung von Mitteln aus der Wohnbauförderung. Im Vergleich dazu ist ein nicht-verankertes Gremium immer in einer volatileren Situation: Eindrücklich zeigt sich dies beim Verein Lares, der viel stärker von gesellschaftlichen Strömungen und Diskursen abhängig ist als stärker verankerte Gremien. Denn gerade Themen wie Gender- und Alltagstauglichkeit kommen im öffentlichen und fachlichen Diskurs mal mehr und mal weniger vor, sodass ihnen entsprechend schwankend Bedeutung beigemessen wird.

Das Qualitätsteam Hochhausplanung hingegen ist im Teilregionalen Richtplan verankert; es hat zwar nur beratende Funktion, aber auch Hebel, um zu intervenieren, falls es zu keiner Berücksichtigung der Ratschläge kommt. Allerdings wird seitens des Gremiums nicht nur die Behördenverbindlichkeit als Bestandsrecht betrachtet: *„Unser größter Erfolg ist, dass Gemeinden heute mit einer gewissen Selbstverständlichkeit das Gremium mobilisieren, weil sie den Mehrwert der Prozessbegleitung schätzen“*, erklärt Mathis Güller. Eine ähnliche Sichtweise nehmen auch die Befragten des Prinz-Eugen-Park ein, die sich explizit gegen zu viele Formalismen aussprechen. Wichtig ist laut Thomas Kremer stattdessen *„eine Übereinkunft wie etwa durch die Charta, mit der man sich gemeinsame Ziele gibt. Man sollte viel auf einer informellen Ebene unterwegs sein und dabei auf die zukünftige Übergabe der Aufgaben an die Bewohnerinnen und Bewohnern ausgerichtet sein“*.

Die Vorzüge der informellen Ebene, der nicht festgeschriebenen offiziellen Abläufe, liegen auch darin, dass ein wenig formalisierter, unkomplizierter Austausch mit dem städtischen Gegenüber möglich ist, ohne, so Thomas Kremer, *„dass dann erst mal geguckt wird, wer sitzt denn da, was darf der entscheiden“*. Mitunter bedarf es erst im Konfliktfall

formellerer Gefäße und Abläufe, erklärt er weiter: *„Wenn ein deutlicher Dissens oder eine Untätigkeit einer der Behörden da war, dann mussten wir über unsere persönlichen Kontakte über die Stadtpolitik oder andere gehen, um das Amt oder die Behörde zu Handlungen zu bewegen.“*

Die Frage der Verbindlichkeit der Gremienarbeit ist mitunter widersprüchlich und bedarf strategischer Herangehensweisen, wie sich beim Qualitätsteam Hochhausplanung zeigt: Zum einen würde es begrüßt werden, wenn Entscheide verbindlich umgesetzt werden müssten, und zum anderen wird genau diese Verbindlichkeit von gewissen Akteurinnen und Akteuren nicht gewünscht, wie eine Interviewpartnerin überzeugt ist.

An den genannten Beispielen erkennt man deutlich, dass eine starke planungsrechtliche Verankerung nicht unbedingt mehr politischen Rückhalt implizieren muss. Zwischen diesen beiden Erfolgsfaktoren – planungsrechtliche Verankerung und politischer Rückhalt – gibt es eine starke Verbindung, die aber nicht linear, sondern sehr projekt- und situationsabhängig ist, was eine genaue Prüfung der praktikabelsten Verankerung des Gremiums notwendig macht.

Statement 6 – Jan Silberberger

Welche Herausforderungen sehen sie in Bezug auf Interdisziplinarität in der Gremienarbeit?

Um den gegenwärtigen Fragestellungen der Raumentwicklung adäquat begegnen zu können, brauchen wir interdisziplinäre Gremien. Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung besteht jedoch darin, eine effektive Kollaboration innerhalb dieser Gremien zu generieren. Wenn Sie eine Expertin zu Urban Economics, einen Stadtethnologen, Vertreterinnen eines Quartiervereins, eine Mobilitätsexpertin, einen Zukunftsforscher, zwei Raumplanerinnen und zwei Architektinnen in einen Raum sperren, dann ergibt sich ja nicht automatisch ein produktiver Austausch. Es besteht vielmehr die Gefahr, dass die einzelnen Expertisen vereinzelt bleiben, also lediglich freundlich nebeneinandergestellt werden. Wie schaffen wir aber echte Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen? Wie provozieren wir das? Welche Inszenierungen, was für ein Design braucht es da? Das ist für mich die zentrale Herausforderung. Da stehen wir noch ziemlich am Anfang.

Welche Chance sehen Sie in Bezug auf Interdisziplinarität in der Gremienarbeit?

Ich sehe den Nutzen von Interdisziplinarität nicht darin, dass wir uns auf einen mediokren Konsens einigen und den Status quo legitimieren. Im Gegenteil. Die größte Chance bzw. das Ziel von interdisziplinärer Gremienarbeit liegt meiner Ansicht nach darin, disziplinäre Routinen – zumindest kurzzeitig – verlassen zu können, hinter uns lassen zu können. In der Raumentwicklung braucht es ein Umdenken; das scheint für alle Beteiligten außer Frage zu stehen. Interdisziplinäre Gremien könnten bzw. müssten Orte der produktiven Kollision von Wissensbeständen sein, die uns dazu provozieren, tradierte Paradigmen nicht nur zu hinterfragen, sondern über konkrete Designvorschläge zu verändern und an unsere aktuellen Gegebenheiten anzupassen.



Dr. Jan Silberberger, Institut für Geschichte und Theorie der Architektur, ETH Zürich

05.2 Zusammensetzung des Gremiums

Das zweite Themenfeld betrifft die Zusammensetzung des Gremiums. Die Wichtigkeit und das Konfliktpotential dieses Themenfeldes lassen sich in vielen Diskussionen innerhalb der Planungsszene erkennen, die teilweise auch den Sprung in die mediale Öffentlichkeit schaffen. Die Zusammensetzung eines Gremiums ist von entscheidender Bedeutung für dessen Erfolg und lässt sich untergliedern in personelle Konstituierung des Gremiums sowie Merkmale und Rollen der Gremienmitglieder.

Personelle Konstituierung des Gremiums

> Personelle Zusammensetzung sorgfältig überlegen

Viele der befragten Gremienmitglieder haben präzise Vorstellungen, worauf bei der personellen Zusammensetzung eines Gremiums zu achten ist. So gilt es jedenfalls, eine gewisse Diversität von Geschlecht, Alter und fachlicher Expertise zu erreichen.

Gremien können einen Beitrag dazu leisten, strukturellen Ungleichheiten entgegenzuwirken, etwa zwischen den Geschlechtern, wie wir von Anne Burri vom Qualitätsteam Hochhausplanung hören: *„Es gibt so wenige Frauen in diesen Gremien, was absurd ist, denn es gibt in all diesen Bereichen Frauen. Es gibt für jede Baukommission, für jede technische Fragestellung, für die Landschaftsarchitektur Frauen. Trotzdem sind sie nie oder nur sehr selten in diesen Gremien vertreten oder werden für Jurys, Wettbewerbe oder Gremien überhaupt angefragt. Das habe ich jetzt 30 Jahre lang beobachtet und finde das fast schon skandalös. Auch in den Immobiliengremien wimmelt es von Männern, die dann finden, auf dem Vorplatz brauche es eine Steckdose für den Staubsauger; etwas anderes,*

was dort stattfinden könnte, fällt ihnen nicht ein. Darum finde ich, es braucht Quotenfrauen. Da kann man anderer Meinung sein, aber lieber streiten einmal die Frauen untereinander, als dass sie gar keine Gelegenheit dazu bekommen. Eine Quote würde solche Gremien weiterbringen, weil neue Sichtweisen hinzukämen.“

Als Richtschnur für die Geschlechterverteilung wird genannt, dass mindestens ein Drittel Frauen in einem Gremium vertreten sein sollten, damit das Geschlechterverhältnis die Dynamik der Diskussionen maßgeblich positiv beeinflussen kann. Eine Schwierigkeit bei der paritätischen Besetzung ist, dass die Gremientätigkeit häufig an bestimmte Leitungsfunktionen gebunden ist, welche wiederum mehrheitlich Männer innehaben. Dementsprechend schlägt eine Befragte vor, hier neue Wege der Besetzung zu prüfen, die sich eher an Personen oder Rollen orientieren und weniger an Funktionen, sodass auch Frauen in unteren Hierarchieebenen vermehrt zum Zug kommen.

Weiter wird eine ausgewogene Altersverteilung im Gremium als wichtig erachtet. Dabei geht es einerseits um den frischen, unbefangenen Blick, innovative Gedanken, die eingebracht werden können. Andererseits aber auch um Nachwuchsförderung, welche etwa bei Lares systematisch praktiziert wird: Wenn ein Projekt ansteht, wird darauf geachtet, dass zwei Lares-Fachpersonen mitwirken können: eine erfahrene Person, die schon länger dabei ist und eine jüngere. Auf diese Weise soll das methodische Wissen, wie bei Lares-Beratungen vorgegangen wird, weitergetragen werden. Zugleich ist es eine Form von Mentoring, welche den Vereinsnachwuchs unterstützt. Die Nachwuchsförderung wirkt auch über den Verein hinaus, etwa in die Büros der beteiligten Fachpersonen hinein, wie etwa Martina Dvoraček es erlebt: *„In meinem Büro kann ich die Erfahrungen zum Beispiel an jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch an internen Weiterbildungen dem ganzen Team*

weitergeben, das finde ich sehr wichtig. Ich merke auch, dass diejenigen, die jetzt neu im Berufsleben stehen, einen geschärften Blick auf Genderthemen in der Planung haben.“

Für die Zusammensetzung paritätischer Gremien gibt es zahlreiche Hilfsmittel und Fachliteratur, auf die teilweise auch zurückgegriffen wird. Ziel ist es, Wege zu finden, wie ein gleichberechtigter Zugang zu und eine vielfältige Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, Jurys, Kommissionen etc. erreicht und damit auch der Zugang zu Entscheidungsmacht und Chancengleichheit gefördert werden können. In der Stadt Bern beispielsweise wurden diesbezüglich bereits Maßnahmen verankert: Ein Ziel des Aktionsprogramms zur Gleichstellung ist, dass Kommissionen oder Jurys gleichstellungskonform zusammengestellt sind. Die Überprüfung findet mittels Monitorings statt, das heißt, dass Stadtplanungsamt muss regelmäßig berichten, wie viele Gremien es eingesetzt hat und wie diese zusammengesetzt sind.

In Bezug auf die interdisziplinäre Zusammensetzung werden in den untersuchten Gremien unisono gute Erfahrungen gemacht. Das Qualitätsteam Hochhausplanung profitiert beispielsweise von der ökonomischen Expertise eines Gremienmitglieds, ist Andrea Schemmel der Ansicht: *„Ich finde auch die Wirtschaft einen Gewinn, weil uns diese Perspektive hilft, Rentabilitäten von verschiedenen räumlichen Konfigurationen und Flächen zu erkennen. Wir verstehen damit besser, wie die Investoren grundsätzlich denken.“* Dieser Aspekt der ‚Übersetzung‘ scheint insbesondere in interdisziplinären Gremien zentral zu sein, da auch in den Beurteilungsgremien des wohnfonds_wien ähnliche Erfahrungen gemacht wurden, als die soziale Nachhaltigkeit als vierte Säule der Bewertung hinzugekommen ist.

Die Interdisziplinarität sollte sich zudem durch einen ganzen Planungsprozess durchziehen. Das

heißt, wenn zum Beispiel eine Soziologin ihre Perspektive in das Begleitgremium für ein Wettbewerbsprogramm einbringt, braucht es auch eine entsprechend geschulte Person, die später diese eingebrachten Punkte in der Wettbewerbsjury vertritt; ansonsten werden diese nicht adäquat umgesetzt oder gehen ganz verloren. Die soziale Perspektive sollte auch nicht erst beim Besiedlungsprozess einfließen; denn es lohnt sich beispielsweise, frühzeitig Wohnbedarfe oder wichtige gesellschaftliche Entwicklungen mit Relevanz für ein Projekt zu erheben, um damit die Entscheidungen für ein Raumprogramm positiv beeinflussen zu können.

> Besetzungsvorgang, Anzahl der Mitglieder sowie Amtszeiten festlegen

Wenn es dann an die Besetzung der Gremien geht, so stellt sich die Frage nach dem Besetzungsvorgang: Aus Wien haben wir gehört, dass Neubesetzungen immer wieder zu Unruhe und zu Legitimierungsfragen führen. Daher wäre es wichtig, diesen Vorgang transparent zu gestalten. Zugleich erweisen sich in der Praxis auch Hintergrundgespräche als wichtig, da damit Neubesetzungen ausgelotet und vorbereitet werden können. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Gremienmitglieder in der Regel ‚mehrere Hüte‘ aufhaben, stark vernetzt sind in der Thematik, und dies mitunter als Grundvoraussetzung gilt, um überhaupt in ein Gremium gewählt zu werden.

Mit der Frage der Besetzung stellt sich auch die Frage der Anzahl der Gremienmitglieder und der Dauer und Anzahl der Amtszeiten. Bezüglich Größe gibt es eher den weichen Richtwert, der sich auch je nach Zielen und Aufgaben der Gremien unterscheiden kann: nicht zu groß und nicht zu klein beziehungsweise den Zielen und Aufgaben angemessen. Bei der Dauer und Häufigkeit der Mandate ist abzuwägen, welche Bedeutung langjährige Er-

fahrung im Verhältnis zum ‚frischen Wind‘ durch neue Mitglieder haben soll. Zum einen ist die Expertise langgedienter Mitglieder sehr wichtig, wie wir von Andrea Reven-Holzmann erfahren: *„Mittlerweile kenne ich die Bauträger sehr gut, und kann immer auch beurteilen, inwiefern es realistisch ist, dass ein Bewerber seine Versprechungen auch einhält.“* Zum anderen besteht die mehrfach genannte Gefahr der ‚Vetternwirtschaft‘ durch die im Laufe der Gremientätigkeit wachsenden Verbindungen und Vernetzungen in die Bauszene. Mit diesem Spannungsfeld gilt es einen Umgang zu finden; dieser bedingt jedenfalls, dass personelle Wechsel in jedem Fall regelmäßig vorzusehen sind. Denn, so Rudolf Scheuvs: *„So ein Gremium ist irgendwann eingespielt, man weiß, wie die anderen argumentieren. Und auch für die Bewerberinnen und Bewerber wird die Gremienarbeit kalkulierbar – das System lernt schnell –, was ein Vorteil ist, aber ebenso Teil des Problems. Grundsätzlich muss nach einer Zeit jemand Neues rein: neue Ansätze in der Architektur, neue Innovationen.“* Personelle Veränderungen seien auch eine Chance, als Gremium Grundlagen zu hinterfragen, neue Perspektiven kennenzulernen und die Spielräume neu auszuloten.

> Beizug punktueller Expertisen unterstützen

Neue Perspektiven und Expertisen lassen sich weiter über den Beizug punktueller Fachpersonen erlangen – eine Möglichkeit, die von Befragten als großer Gewinn erachtet wird. Daher sollte geprüft werden, ob die Gremien temporär erweitert werden können. Das Qualitätsteam Hochhausplanung, in welchem dies bereits Usus ist, sieht darin einen großen Mehrwert, auch im Sinne einer Effizienzsteigerung der Arbeit. So berichtet Hans Naef: *„Wir haben einmal ein Projekt beurteilt, das war wunderbar: ein tolles Hochhaus, andere Häuser dazu, fantastische Begrünung – wahnsinnig toll! Da hat einer gesagt, er wolle in die nächste Sitzung*

einen Fachmann mitbringen, und da stand dann ein Geologe, der uns erklärt hat, dass diese Bäume bei dem Untergrund sofort eingehen würden, wir das also vergessen könnten. Daher ist es so wichtig, dass man neben dem Kernteam jemanden hinzuziehen kann, wenn man unsicher ist.“ Eine aktuelle projektbezogene Überlegung des Qualitätsteam Hochhausplanung ist es, eine Fachperson für Klär- und Abwasser beizuziehen. Denn wenn es um Projekte mit mehreren Hundert Wohnungen geht, ist es möglich, dass die lokale Kläranlage an ihre Kapazitätsgrenze kommt. Ein anderes vernachlässigtes Thema sei das Thema Licht, betont Volkmar Pamer: *„Ein sehr wichtiges, aber oft vergessenes Thema ist die Beleuchtung und der Blick auf die Stadt bei Nacht allgemein.“* Von Robert Temel hören wir, dass der Einbezug externer Expertinnen und Experten wichtig sei, *„weil Gremien zum einen ein großes Wissen über die Abläufe in Wien und über die Grundlagen der Wohnbauförderung brauchen, es zum anderen aber auch Innovationen von außen braucht und den unbefangenen Blick“.* Auch der Einbezug von Personen, die nahe am Alltag der Nutzerinnen und Nutzer arbeiten, ist ein Wunsch, der aus einem Wiener Gremium heraus geäußert wird, konkret der Einbezug von Personen aus den Hausverwaltungen vor Ort. Gremien können dadurch auch in ihrer Legitimation gesteigert werden, da ihre Transparenz erhöht wird und gleichzeitig auch ihre Empfehlungen respektive Entscheidungen besser fundiert werden. Im Fall des Prinz-Eugen-Parks kommt den Bewohnerinnen und Bewohnern in den Quartiersräten eine wichtige Schnittstellenfunktion zu, ist Sibylle Lust überzeugt: *„Eine gute Diskussionskultur zwischen uns und weiteren Akteurinnen und Akteuren fördert das konsensuale Vorgehen. Dadurch gewinnen wir auch an Legitimation.“*

Merkmale und Rollen der Gremienmitglieder

> Fachliche und persönliche Voraussetzungen für die Mitgliedschaft bestimmen

Zunächst sind die formale fachliche Ausbildung und Eignung ein wichtiges Kriterium für die Mitgliedschaft in einem Gremium. Dabei gilt es auch, die Ausbildungsprofile genau im Blick zu haben, denn es macht einen Unterschied, ob jemand aus dem Städtebau, der Raumplanung oder der Architektur kommt, oder ob jemand Soziologin oder spezifisch Stadtsoziologin ist. Die fachlichen Voraussetzungen sind für die Gremienarbeit in erster Linie relevant, indem sie in konkreten Projekten auf fachliche Mängel hinweisen und ihnen dadurch zu einer höheren Qualität verhelfen.

Neben inhaltlichen kann es aber auch strategische Gründe geben, bestimmte Expertisen ins Gremium zu holen: So hat das Qualitätsteam Hochhausplanung die Erfahrung gemacht, dass der Einbezug eines Ökonomen nicht nur inhaltlich wertvoll ist, sondern das Gremium als Ganzes stärkt. Denn mit ihm haben sie jemanden, der die Sprache der Investoren spricht, der dadurch eine andere Art der Anerkennung findet – und damit auch das ganze Gremium. Diese interdisziplinäre Komponente setzt voraus, dass der fachlichen (theoretischen und praktischen) Expertise im eigenen Gebiet, zu dem Baukulturverständnis, Ortskenntnis respektive lokales Wissen und Projektmanagement (im Baubereich) gehören, auch ein Verständnis für die Fachexpertisen der anderen Disziplinen vorhanden ist. Es braucht eine grundsätzliche ‚Raumsensibilität‘ und die Fähigkeit, ganzheitlich über Projekte nachzudenken.

Die fachliche Expertise gilt es zudem ständig weiterzuentwickeln; sie muss am ‚Puls der Zeit‘ sein, ist Andreas Schönholzer überzeugt: „Man muss voraussetzen, dass jede Fachperson die

Trendorientierung schon mitbringt, sonst ist sie in einem Fachgremium falsch. Dies liegt in der Eigenverantwortung der Mitglieder, ebenso wie die Verantwortung, dass sie sich ständig weiterbilden, sei es über Fort- und Weiterbildungen, Forschungs- und Lehraufträge.“

Hinzu kommen wichtige persönliche Merkmale: Statt Eitelkeit und Konkurrenzdenken sind Eigenschaften gefragt, die zur konstruktiven Zusammenarbeit beitragen. Diese umfassen einen großen bunten Strauß, der in den Interviews zum Ausdruck kam: Offenheit, Kompromissbereitschaft, Wertschätzung, verbale Ausdrucksfähigkeit, Argumentationsstärke, Experimentierfreudigkeit, Mut, Fairness, Lernbereitschaft, Verantwortungsgefühl, Innovationskraft, Frustrationstoleranz, Geduld, Reflexionsfähigkeit, Vertrauensbildung, ganzheitliche Sichtweise, Motivations- und Verhandlungsgeschick, Vermittlungskompetenzen, Coachingkompetenzen, Zuhören-Können, Durchsetzungskraft, Wille zum Interessensausgleich, konstruktives Streiten, Herzblut, Kreativität u. a. m.

Aber auch Alltagswissen, welches nahe an den Nutzerinnen und Nutzern ist, wird teilweise hoch gewichtet (z. B. Wissen darüber, wie eine Eigentümerversammlung abläuft, was eine Hausverwaltung beschäftigt, wie Nachbarschaften ticken), so auch von Andrea Reven-Holzmann: „*Ich war früher auch einmal für eine Hausverwaltung zuständig, und da habe ich das Leben kennengelernt, die Sorgen dieser Menschen. An der Hochschule hingegen hat man ja nicht so viel Berührungen mit den Niederungen des Alltags gehabt. Aber dort an den Mieterversammlungen, da habe ich die Menschen kennengelernt.“*

Mitunter werden die persönlichen Voraussetzungen gar höher gewichtet als die fachlichen: „*Es hängt gar nicht so davon ab, wer da sitzt, sondern wie die Leute sind, die da sitzen. Da braucht es eine Begeisterungsfähigkeit für eine gemeinsame Sache*

und auch eine gewisse Leidenschaft, um auch Rückschläge auszuhalten. Das Team muss sich gegenseitig motivieren können, auch einmal voneinander Aufgaben übernehmen“, so die Erfahrung von Natalie Schaller.

> Rollen der Mitglieder im Gremium klären

Neben der Eignung der einsitzenden Personen ist weiter wesentlich, dass innerhalb des Gremiums, aber auch nach außen, die Rollen der einzelnen Mitglieder sorgfältig geklärt werden. Ihre Rollen im Gremium füllen die einzelnen Mitglieder unterschiedlich aus, und sie sind sich ihrer Rollen und derjenigen der anderen sehr bewusst. So versteht sich Hans Naef aus dem Qualitätsteam Hochhausplanung in vielen Projekten als „Mahner“, der aufzeigt, inwiefern es bei einem Projekt noch hakt, inwiefern die Realisierbarkeit infragesteht: „*Und dabei ist klar, ich befasse mich nur mit den wirtschaftlichen Inputs und sage nicht, dass es eine hässliche Architektur ist – das müssen andere beurteilen. Ich sage aber zum Beispiel, dass sich dieses Hochhaus mit 40 Metern nie rechnen wird.“*

Andrea Reven-Holzmann, die im Wiener Gremium insbesondere die Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit im Auge hat, beschreibt, wie sich ihr Rollenverständnis unmittelbar auf den Zugang zu den zu beurteilenden Projekten auswirkt: „*Im Gegensatz zu den Ökonomen, die quantitative Kriterien haben, oder den Architekten, die auch klarere Qualitätskriterien haben, ist es bei mir eher eine Gesamtschau. Ich kann es gar nicht so genau sagen, es fließt sehr viel Erfahrung mit hinein, sehr viel Gespür dafür, wie etwas Geplantes funktionieren wird oder nicht, zum Beispiel ein Gemeinschaftsraum an einer bestimmten Stelle. Es sind Sachen, die man ganz schwer in einer Checkliste abhaken kann.“*

Da Gremien fast immer eine zeitliche Komponente aufweisen, etwa durch die Begrenzung der

Funktionsdauer, kann es notwendig werden, auch Übergangsbereiche zu definieren, in denen sich die Rollen der Mitglieder verändern. In unseren Beispielen wird dies vor allem beim Konsortium Prinz-Eugen-Park in München deutlich. Dessen erklärtes Ziel ist es laut Thomas Kremer, die Themen und Aufgaben der Quartiersentwicklung „*Stück für Stück in die Hand der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner zu geben“*. Das heißt konkret, so Thomas Kremer weiter: „*Das Konsortium hat von Anfang an an seiner eigenen Auflösung gearbeitet. Dadurch hat sich dann auch meine Rolle verändert, als Erfahrungsgeber aus dem Domagkpark hin zu jemandem, der dann immer weniger prägend gewesen ist. Zugleich hatte ich durch meine Vorerfahrungen eine persönlich relevantere Rolle als andere Mitglieder des Konsortiums.“* Gerade beim Übergang zu einer neuen Gremienbesetzung scheint eine sensible Herangehensweise notwendig, sodass das Gremium nicht weiter von ‚grauen Eminenzen‘ bestimmt wird.

Das eigene Rollenverständnis muss mit den Zielen und Aufgaben des Gremiums kompatibel sein, damit eine produktive Arbeit möglich ist. Im Fall des Konsortiums Prinz-Eugen-Park bedeutet dies etwa das Bekenntnis, gemeinsam mit anderen Akteurinnen und Akteuren ein lebenswertes Quartier anzustreben. Gibt es hingegen zu große Differenzen, beispielsweise wenn eine Akteurin oder ein Akteur anders als die anderen ausschließlich an Profitmaximierung orientiert ist, so wird eine Zusammenarbeit schwierig.

> Rolle der/des Vorsitzenden besonders bedacht besetzen

Innerhalb der Gremien gibt es die besondere Rolle des Vorsitzenden oder der Vorsitzenden. Diese, so wird von etlichen Befragten betont, ist zentral und daher mit großer Sorgfalt zu besetzen. Denn diese Person hat einen maßgeblichen Einfluss, wer mit

wem in welcher Form worüber spricht und entscheidet. Und sie ist federführend für die Kultur der Zusammenarbeit. So wird beispielsweise über den Vorsitzenden des Qualitätsteam Hochhausplanung unisono gesagt, dass seine kollegiale, integrative und verständige Art und sein Prozessgespür entscheidend dafür seien, dass das Gremium in sehr guter Atmosphäre sehr konstruktiv arbeiten könne. Auch für die Außenwirkung des Gremiums ist die Rolle des oder der Vorsitzenden wichtig: Die Fachlichkeit, der Stil, das Renommee, die Netzwerke und Kontakte des oder der Vorsitzenden wirken mit hinein.

Dementsprechend kann ein Wechsel an der Spitze eines Gremiums auch irritieren, denn die Arbeitsweise ändert sich mitunter stark durch den Wechsel der oder des Vorsitzenden. Rudolf Scheuven erklärt sein Selbstverständnis folgendermaßen: *„Als Vorsitzender versuche ich einfach immer, die Offenheit zu behalten. Jetzt ist gerade eine spannende Phase, weil sich alles neu justiert. Mit ist es wichtig, die Projekte im Gesamtquerschnitt aller Beurteilungskriterien zu bewerten. Allein in dem einen Kriterium spitze zu sein, bedeutet nicht, dass dies auch das beste Projekt ist. Das bedeutet: Wir diskutieren das aus, wir gehen in die Breite, alle kommen zu Wort, auch wenn dies zum Teil bis in die Nacht hineingeht.“*

Gute Vorsitzende stellen auch sicher, dass alle Perspektiven, alle Fachmeinungen gleichberechtigt berücksichtigt werden, was besonders in interdisziplinären Gremien entscheidend für den Erfolg ist. So habe, hören wir in einem Gespräch, der Vorsitzende des Qualitätsteam Hochhausplanung den nötigen Horizont und breiten Blick, sodass der Expertise des Sozialen von Anfang an einen hohen und mit anderen Perspektiven gleichrangigen Stellenwert eingeräumt worden sei. Dies wurde auch konzeptionell festgeschrieben und damit personenunabhängig gemacht. Anne Burri resümiert: *„Der Vorsitzende nimmt eine gewichtige Rolle ein, wenn*

es darum geht, alle Themen im Gremium gleichwertig zu behandeln. Das hängt stark mit seiner Leitungsfunktion und seiner professionellen Haltung zusammen. Und das hat mir sehr geholfen.“

> Umgang mit potenziellen Interessenskonflikten proaktiv und produktiv gestalten

Ein wichtiges Thema für Gremien und ihre Mitglieder sind Interessenskonflikte: In einigen Fällen sind Doppelrollen oder Mehrfachmandate unproblematisch, etwa die private Bürotätigkeit einer Raumplanerin oder einer Architektin, die gleichzeitig als Lares-Fachperson bei anderen Projekten Beratungen durchführt und dadurch vor allem Synergien nutzen kann. Es kann aber auch problematisch werden, und für diesen Fall sollte sich das Gremium ein Regelwerk geben, wie es mit potenziellen Interessenskonflikten umgehen will, etwa indem Mitglieder bei spezifischen Projekten in den Ausstand treten, sich bei Abstimmungen enthalten, oder eine stellvertretende Person für sie eingesetzt wird.

Dies ist nicht immer einfach, wie sich insbesondere bei den Wiener Gremien zeigt. Dort führen Doppelrollen in Prozessen mitunter zu kuriosen Begebenheiten, wie Rudolf Scheuven erzählt: *„Bei den Architektinnen und Architekten führte dies in der Vergangenheit gelegentlich zu Merkwürdigkeiten. Plötzlich verlassen sie während einer Beiratssitzung den Raum und kommen wieder rein als Projektantinnen und Projektanden. Ich finde das schwierig. Aktuell ist es aber so, dass einige Beiratsmitglieder konsequent darauf verzichten, selbst als Projektantinnen und Projektanden aufzutreten. Es ist dies keine einfache Entscheidung, schließt man sich bzw. das Büro doch selbst vom Markt aus.“* Gelöst wird das in Wien so, erklärt Robert Temel, dass bei möglichen Interessenskonflikten eine Vertretung für die Person, welche vom Gremienmitglied zur Projektandin oder zum Projektanden wird, in den

Beirat kommt. Die Beiratsmitglieder können sich auch selbst binden, indem sie für sich entscheiden, dass sie derartige Doppelrollen nicht einnehmen. Dann allerdings ergibt sich mitunter ein großer Marktnachteil, weil der Wiener Wohnungsbau für die Architekturbüros ein sehr wichtiges Betätigungsfeld ist. Hinzu kommt, dass Gremienmitglieder viel internes Wissen über den Wiener

Wohnungsbau benötigen, was sie wiederum nur mit entsprechenden Projektstätigkeiten erwerben können. Dieses Erfahrungswissen kann zwar ein wichtiger Aspekt bei der Gremienbesetzung sein, aber gleichzeitig auch zu Interessenskonflikten führen. Mit dieser Zweischnidigkeit muss ein Umgang gefunden werden.

05.3. Arbeitsweise des Gremiums

Das dritte Themenfeld umfasst die Arbeitsweise des Gremiums. In diesem lassen sich die Erfolgsfaktoren strukturieren nach inhaltlicher, methodischer und prozeduraler Arbeitsweise, Haltung und Selbstverständnis des Gremiums, projektbezogener Vorbereitung auf Gremiensitzungen, Einbezug externer Akteurinnen und Akteure, Wissensmanagement im Gremium sowie Nachvollziehbarkeit der Arbeit des Gremiums.

Inhaltliche, methodische und prozedurale Arbeitsweise

> Inhaltliches und methodisches Orientierungswissen der Gremienarbeit schaffen

Gremien arbeiten in der Regel auf Basis eines bestimmten Orientierungswissens, das heißt systematischer inhaltlicher und methodischer Grundlagen und Standards. Durch solche Grundlagen

und Standards kann effizienter diskutiert und entschieden sowie die Entscheide transparent kommuniziert werden. Daher ist es wichtig, dass sie und gegebenenfalls andere involvierte Akteurinnen und Akteure solche schaffen. Dies können Kriterien für soziale Nachhaltigkeit wie in den Wiener Gremien sein, oder eine Charta zur formal-inhaltlichen Festschreibung von Mitwirkung wie beim Prinz-Eugen-Park in München, wie Thomas Krämer erklärt:

„Grundlage für die Aufnahme im Konsortium ist die Charta. Mit dem Unterzeichnen der Charta wurden die Ziele und die finanzielle Beteiligung geregelt. Darüber hinaus gab es keine Verfasstheit über Mindestteilnehmerzahl oder Abstimmungsprozedere. Es gab auch keine Form der Geschäftsordnung oder ähnliches. Das Prinzip war: Wer anwesend war, konnte auch mitarbeiten. Ausnahmen waren etwa, wenn es finanzielle Dinge betraf oder wenn es direkt in die Belange eines einzelnen Bauherrn eingegriffen hat. Dann musste natürlich die rechtliche Befugnis eingeholt werden.“

Außerdem können Grundlagen bedeuten, Unverhandelbares und Verhandelbares zu definieren oder die rechtliche Absicherung der Arbeitsweise festzulegen. Neben Grundlagen, die den organisatorischen Rahmen für die Arbeit des Gremiums bilden, können Gremien auch Geschäftsordnungen oder Leitfäden erstellen, die die inhaltliche Arbeit des Gremiums strukturieren und nachvollziehbar machen. Beispielsweise hat der Verein Lares einen Leitfaden für gendergerechte und alltagstaugliche Planung entwickelt, wodurch die eigene Arbeit sicht- und in weiterer Folge auch ein Stück weit ‚messbar‘ gemacht werden konnte. Das Qualitätsteam Hochhausplanung ist dabei, systematisch Argumente für die Bauform Hochhaus zusammenzustellen, um damit sich selbst, aber auch den Gemeinden, die ihre Beratung in Anspruch nehmen, ein Werkzeug der Überzeugungsarbeit in die Hand zu geben.

> Konkrete Arbeitsweise und –abläufe definieren

Auf Basis des Orientierungswissens in Form von Grundlagen und Standards erfolgt in den Gremien die konkrete Arbeit. Mit Blick auf das Qualitätsteam Hochhausplanung beschreibt Mathis Güller das Vorgehen in den Sitzungen folgendermaßen: *„Ein wichtiger Punkt ist, dass jedes Mitglied des Qualitätsteams in der Diskussion seinen Standpunkt vertritt und sagt, wie er oder sie es aus seiner jeweiligen fachlichen Sicht sieht. Denn es ist ganz wichtig, dass wir von Anfang an interdisziplinär arbeiten, und in einer ersten Runde fachspezifische Wahrnehmungen, Erfahrungen, Kenntnisse und Wissen eingebracht werden. Es muss offengelegt werden, was das Projekt bedeutet und was es zum Beispiel mit dem Raum und dem Sozialen macht.“*

Aus demselben Gremium erfahren wir, dass es auch Ideen gibt, wie die Zusammenarbeit optimiert werden könnte. So wird angedacht, dass bei

komplizierten Vorhaben pro Fachrichtung zwei Personen mitwirken, dass es zusätzliche Sitzungen zu spezifischen Teilaspekten gibt, in denen nur eine oder zwei relevante Fachrichtungen zusammenkommen. Das Ergebnis würde protokolliert und in der nächsten Sitzung des Gremiums als Arbeitsgrundlage verwendet werden.

Vorgehensweisen ändern sich auch, sei es mit dem Wechsel von Vorsitzenden oder weiteren Mitgliedern, sei es mit der inhaltlichen Neuausrichtung der Arbeit – oder weil Gremienarbeit schlicht Zeit braucht und die Mitglieder in ihrer Arbeitsweise ‚zusammenwachsen‘ müssen.

Im Fall eines Gremiums war es früher beispielsweise immer so, dass die verschiedenen Fachdisziplinen sich gesondert zum Diskutieren zurückgezogen haben und dann jeder sein Statement abgeben durfte, später – unter einem neuen Vorsitz – wurde dies dann ins Gegenteil verkehrt: Die verschiedenen Expertisen sollten miteinander konfrontiert werden, aushandeln und einen gemeinsamen Kompromiss finden, anstatt sich in Untergruppen gegeneinander durchzusetzen versuchen.

Die gewählte Zusammensetzung des Gremiums, die Grundlagen und Standards, die definiert werden, haben jeweils bestimmte Effekte, die es aus Gremiensicht zu reflektieren gilt. So wird beispielsweise in den Wiener Gremien immer mal wieder über die Folge der Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsaspekte debattiert, gibt Rudolf Scheuven einen Einblick: *„Dadurch, dass wir uns an den vier Säulen der Nachhaltigkeit orientieren und daher auch immer alle Aspekte möglichst berücksichtigen, haben wir einen breiten Durchschnitt. Das Niveau ist hoch, aber es nivelliert sich auch ein Stück weit.“* Ein anderes Mitglied des Gremiums, Andrea Reven-Holzmann erläutert, dass *„nie ein Projekt gewinnen wird, bei dem die Architektur eine Katastrophe ist oder bei dem ich sage, bezüglich des Sozialen ist es eine Katastrophe“*. Allerdings spiele

auch rein, wie gut sich jemand durchsetzen könne, wie die Gruppendynamik jeweils verlaufe. Zur Gruppendynamik und gelebten Interdisziplinarität zählt auch, dass mitunter ‚die Fetzen fliegen‘, dass zum Beispiel die Jurysitzungen bei Bauträgerwettbewerben auch mal 13 Stunden dauern: *„Aber man befruchtet sich gegenseitig, der eine bringt das ein, der andere das, und das Ergebnis ist dann ein gemeinschaftliches. Es geht nicht immer so aus wie ich mir das wünsche, aber damit kann ich leben“*, resümiert Andrea Reven-Holzmann.

Sitzungen finden nicht nur innerhalb des Gremiums statt, sondern auch mit externen Kooperationspartnerinnen und -partnern. Und auch diese folgen einem gewissen Drehbuch, welches Mathis Güller für das Qualitätsteam Hochhausplanung folgendermaßen beschreibt: *„Unsere Rückmeldungen umfassen immer Empfehlungen zu Verfahrens- und Qualitätsaspekten und Kriterien. Verfahrensrückmeldungen beziehen sich darauf, was in den nächsten Schritten berücksichtigt werden sollte, was eventuell auch nachgeholt werden soll, damit die Mehrwertklärung eines Hochhausprojekts gegenüber einer anderen Bautypologie wasserdicht abgeschlossen werden kann. Diese Rückmeldungen werden meist relativ direkt übernommen, weil jedes Hochhausprojekt auch einer verbindlichen kantonalen Vorprüfung unterliegt, wo wir vom Gremium beurteilen sollen, dass die Sinnhaftigkeit eines solchen Bauvorhabens sauber gemacht worden ist. Dazu gehören auch die qualitativen Rückmeldungen, auch diese im Sinne von Empfehlungen. Allerdings entsteht die Wirksamkeit unserer Beratung meistens schon in den Sitzungen, wenn wir miteinander diskutieren, was wichtig ist, wie es weitergehen könnte; unsere Rückmeldung ist in diesem Sinne eine Aktennotiz einer Sitzungsdiskussion. So gesehen sind wir nie in einem rein schriftlichen Evaluationsprozess, sondern wir haben immer eine Diskussion, wo man bespricht, was das Motiv für ein Hochhaus ist, sein Mehrwert und was noch möglich ist und was nicht im Sinne der Qualitäts-*

kriterien. Diese Sitzungen sind sehr konstruktiv und führen oft zu folgenden Schlussfolgerungen durch den Projektinitiator oder die Gemeinde: ‚Bitte haltet uns das fest, das ist uns im weiteren Prozess sehr wichtig, und bitte haltet auch fest, welche nächsten Verfahrensschritte wir aufgleisen sollen und welche Tipps ihr dazu habt. In diesem Sinne ist ein Qualitätsteam immer auch ein Facilitator. Es entsteht eigentlich schon in der Sitzung eine Dynamik, in der sich die Wirksamkeit der Gremienarbeit entfaltet.“

> Flexibilität und Spielräume der Gremienarbeit gewährleisten

Das Orientierungswissen in Form von Grundlagen und Standards ist geschaffen, die Abläufe und Arbeitsweise der Gremienarbeit sind definiert. Diese Festlegungen sind wichtig, zugleich sollte aber vermieden werden, zu starre Rahmen zu setzen; vielmehr gilt es, inhaltlich und methodisch flexibel zu bleiben, um Spielräume nutzen zu können. Denn jedes Projekt ist anders, Voraussetzungen und Erkenntnisse verändern sich über die Zeit, sodass es keine Standardrezepte in der Gremienarbeit geben kann. Für den Verein Lares etwa, so Martina Dvoraček, ist es wichtig, *„dass man versucht, Standards zu setzen, aber ebenso, dass es im Einzelfall doch eine flexible Betrachtung gibt. Es braucht beides: eine Struktur und diese Flexibilität für die jeweilige Fragestellung. Darum haben wir auch keine detaillierten Checklisten“*.

Um sich Flexibilität und Innovationskraft zu erhalten, wird mitunter auch auf eine zu hohe Standardisierung verzichtet, wie im Fall der Wiener Gremien: Zwar würden immer wieder Mindeststandards im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit gefordert, wie zum Beispiel eine bestimmte Anzahl Gemeinschaftsräume festzulegen, aber dies sei kontraproduktiv, wie uns im Gespräch mit einem Gremienmitglied erklärt wird; denn dann bestünde

die Gefahr, dass alle nur den Mindeststandard erfüllen und niemand darüber hinausgeht, wodurch Innovation gebremst werde. Am Beispiel des Gemeinschaftsraums erläutert Andrea Reven-Holzmann: *„Manchmal haben sie gar keinen Gemeinschaftsraum, dafür ein tolles großes Foyer, und das ist mir dann lieber, weil ich sehe, wie belebt es dort ist, wohingegen der Gemeinschaftsraum im vierten Stock irgendwo wahrscheinlich ungenutzt bleiben würde.“*

Und schließlich bedarf es auch in den Formaten der Zusammenarbeit einer gewissen Flexibilität und Anpassbarkeit – wie nicht zuletzt die Folgen der Corona-Pandemie gelehrt haben. Auch die Gremien mussten mit den im Zuge der Ausbreitung der Covid-19-Erkrankungen entstandenen neuen Rahmenbedingungen einen Umgang finden, beispielsweise weil physische Ko-Präsenz nicht mehr möglich war. Dies wird besonders bezogen auf das Konsortium Prinz-Eugen-Park thematisiert, da viele der dortigen Gremientätigkeiten auf persönlichen Begegnungen beruhen. Aber auch unabhängig von der Corona-Pandemie erscheint es lohnend, hin und wieder die bestehenden Zugänge und Formate der Gremienarbeit zu überdenken, beispielsweise ob die eine oder andere Kommissionssitzung durch einen geführten Spaziergang vor Ort ersetzt werden könnte.

Haltung und Selbstverständnis des Gremiums

> Gemeinsame Haltung und Selbstverständnis der Gremienmitglieder entwickeln

Ein erfolgreiches Gremium hat eine gemeinsame Haltung und ein gemeinsames Selbstverständnis. Dabei handelt es sich um einen Erfolgsfaktor, der nicht einfach (nur) festgeschrieben werden kann; daher sollte Platz geschaffen werden, Haltung und Selbstverständnis bei Bedarf auch immer wieder neu auszuhandeln, wie es beispielsweise Lares im

Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses aktuell vorsieht.

Erstaunlich ist die große Bandbreite an Metaphern, die in den Interviews zur Beschreibung von Haltung und Selbstverständnis der Gremien verwendet werden. Sie helfen dabei, Haltung und Selbstverständnis nach innen und nach außen zu verdeutlichen: „Facilitator“, „Qualitätsmanager“, „kein Polizist“, „Wogenglätter“, „Vermittler“, „Qualitätssicherer“, „Übersetzer“, „Informant“, „Schlichter“, „Eisbrecher“, „Vorreiter“, „Vorbild“, „Innovator“, „Frühwarnsystem“, „Entwicklungsassistent“, „Prozessunterstützer“ etc. Mitunter sprechen die einzelnen Mitglieder desselben Gremiums in den gleichen Metaphern.

Das Qualitätsteam Hochhausplanung hat für sich außerdem die Metapher der „Eheberatung“ gefunden, da es einfacher sei, zu dritt als zu zweit – in diesem Fall Gemeinde und potenzieller Hochhaus-Investor – miteinander zu reden. Dementsprechend ist die Vermittlerfunktion des Gremiums eine sehr wichtige, wie Andreas Schönholzer betont:

„Manchmal müssen wir auch Missverständnisse zwischen Investor, Generalplaner und Gemeinden ansprechen und Wogen zwischen ihnen glätten. Manchmal müssen wir sogar die Fragestellung der eigentlichen Bauaufgabe neu formulieren. Wir haben auch eine kommunikative und aufklärende Aufgabe, etwa indem wir Informationen weitergeben/übersetzen. Wir sprechen unterschiedliche Meinungen oder Spannungen zwischen unterschiedlichen Parteien an, um Missverständnisse zu beseitigen. Es geht uns um ein qualitätssicherndes Verfahren mit entsprechenden Resultaten. Wir sind kein Gremium von Verhinderern, sondern sehen uns als Ermöglicher: Wir ermöglichen Bauvorhaben – sofern sie natürlich den Qualitätsstandards entsprechen, die im Hochhauskonzept definiert sind. Und oft müssen wir zuerst informieren, um was es uns geht, wer wir sind und was wir machen. Wir müssen die Berührungspunkte bei den Investoren

oder auch den Gemeinden abbauen, bevor wir anfangen, an der Bauaufgabe zu arbeiten.“

Zum Selbstverständnis des Gremiums sagt Andreas Schönholzer, dass es *„authentisch sein muss“*, *„nicht belehrend“* und von den *„Möglichkeiten, die der Kontext oder die Fragestellung vorgibt, das Optimum herauszuholen versucht.“* Dabei gelinge nicht immer *„die spitze Architekturikone“*. Vielmehr gehe es darum, *„einen Beitrag an die Gesellschaft und an eine hochwertige Stadtentwicklung“* zu leisten, indem ein Hochhaus so realisiert werde, dass es robust, anpassbar und entwicklungsfähig sei sowie die vom Gremium gesetzten Qualitäten einlöse.

> Interdisziplinäre Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ und hohem Niveau gewährleisten

Hinter all den Metaphern – ebenso wie hinter den verschiedenen Facetten der Arbeitsweise – stecken bestimmte Vorstellungen, so auch der interdisziplinären Zusammenarbeit: Denn letztere wird, sofern sie ernsthaft betrieben wird, explizit gefüllt und ausbuchstabiert und mit hohen Ansprüchen verknüpft. Aber: Bezogen auf ‚das Soziale‘ wird auch immer wieder berichtet, dass es herausfordernd sei, die ‚Augenhöhe‘ zu finden. Teilweise müssen sich die Sozialwissenschaftlerinnen (diese besonders) und Sozialwissenschaftler den Respekt innerhalb des Gremiums hart erarbeiten. Viele, vor allem Frauen, machen die Erfahrung, dass ihre Expertise geringgeschätzt wird, so auch Andrea Reven-Holzmann:

„Ich erzähle nur mal ein kurzes Beispiel. Bei einem Projekt war klar ersichtlich: Die Fenster kann man nur mit einem Kran putzen. Und ich habe gefragt, wer denn da die Fenster putzen wird. Daraufhin hat man mich ausgelacht, weil Fensterputzen in einem Planungsgremium, haha! Aber es ist halt so, dass wenn man einen Kran braucht, dann schlägt

sich das ganz ordentlich auf die Betriebskosten nieder, und mittlerweile denken das alle mit und keiner lacht mehr.“

Fachpersonen für ‚das Soziale‘ sind stets auf der Hut vor *„Täuschungsmanövern“*, weil sie die Erfahrung machen, dass sie – *„wie auch die Kunst am Bau“* – gewissermaßen als *„Alibiübung“*, *„Feigenblatt“* oder *„Streusel obendrauf“* mit dabei sind. Den sozialen Themen in den Gremien das angemessene Gewicht zu verleihen, das bedürfe viel Energie, meint eine Befragte. Barbara Emmenegger doppelt nach: *„Man muss das ‚soziale Gold‘ gegenüber diesem ‚Betongold‘ immer wieder in die Waagschale werfen. Und man muss immer wieder aufzeigen, dass man nicht für irgendetwas baut, sondern für und mit Menschen.“* Es geht auch um soziale Nachhaltigkeit, selbst wenn man diese vermeintlich nicht so gut messen kann wie die ökologische oder ökonomische Nachhaltigkeit. Wie gut es gelingt, in Gremien konstruktiv interdisziplinär zusammenzuarbeiten, hängt wesentlich auch von der Vorsitzenden oder dem Vorsitzenden ab, davon, wie sie oder er dazu steht und damit umgeht.

Manchmal ist es nötig und hilfreich, den sozialen ‚Mehrwert‘ ‚messbar‘ zu machen: Ingrid Breckner berichtet aus dem Begleitgremium einer kommunalen Wohnungsbaugesellschaft, in dem sie Einsitz hatte, dass immer wieder zur Diskussion stand, ob sich ergänzende sozialintegrative Handlungsansätze ‚lohnen‘. Diese Diskussion konnte mit einer ökonomischen Effizienzanalyse der sozialen Strategien beendet werden, welche etwa die hohen Folgekosten aufzeigt, wenn es zu Segregation der Bewohnergruppen kommt: *„Das gab dann eine große Motivation für die notwendigen Umbauprozesse im Unternehmen, die sich mit geeigneten Indikatoren sogar in der Unternehmensbilanz darstellen lassen; das Wohnungsunternehmen richtet seither bei jedem Neubau eine soziale Begleitung für zwei Jahre ein, die danach im Idealfall von Bewohnern übernommen oder bei Bedarf*

verlängert wird. Die Begleitenden arbeiten eng mit Hausmeistern zusammen, die inzwischen in Teams für bestimmte Nachbarschaften zuständig sind und deshalb wissen, wo und warum das soziale Zusammenleben besser läuft oder krisenanfällig ist.“

Diejenigen, die für soziale Aspekte in Gremien der Raumentwicklung eintreten, brauchen mitunter einen langen Atem, der sich aber lohnt, wie Andrea Reven-Holzmann im historischen Rückblick verdeutlicht: *„In den 1990er Jahren gab es die erste Frauenwerkstatt: Vier Architektinnen haben gebaut für die Bedürfnisse von Frauen. Ich habe damals in England gelebt und im Guardian darüber gelesen. Was damals eine Sensation war, ist heute Standard: Belichtung, von außen einsichtiger Kindergarten, Waschküche am Dach statt im Keller und vieles mehr ist heute ganz normal. Und dass heute viele Architektinnen am Werk sind, ist sowieso das Normalste der Welt.“*

Argumente für die Bedeutung der Interdisziplinarität und Mehrperspektivität werden viele weitere genannt, beispielsweise, dass es zwingend sei, ein Projekt vernetzt zu beurteilen, das heißt den Kontext mitzudenken, zu welchem etwa auch die Nachbarschaft zähle. Und dies bedinge, dass verschiedene Leute aus verschiedenen Fachrichtungen dabei sind. Dabei sei das Ziel, so eine Befragte von Lares, dass Gender beziehungsweise die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer ebenso standardmäßig mitgedacht werde wie Kosten oder Energie. Passiere dies nicht, so bestehe die Gefahr, dass Projekte realisiert würden, die weder verhältnismäßig seien noch die Ortsidentität berücksichtigten. Und schließlich wird die interdisziplinäre Gremienarbeit auch als weites Lernfeld beschrieben. Denn, so Anne Burri, man sei gezwungen, *„über die eigene Fachidiotie hinauszukommen“*. Jede und jeder müsse versuchen, die eigene Sichtweise und Sprache dem Gegenüber zu vermitteln, und handkehrum versuchen, das Gegenüber auch zu verstehen, so Anne Burri weiter: *„Ich finde das*

eine Chance, um mehr Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Sprachen und Narrativen zu bekommen. Zum Beispiel kommen bei vielen Projektvorstellungen Schlagworte vor: urbane Qualität, urbanes Wohnen, größtmögliche Mobilität, Verdichtung oder städtebaulich gut oder schlecht etc. Damit wird Gängiges umschrieben, dem man aber auf den Zahn fühlen muss und fragen, was genau damit gemeint ist. Darum verstehe ich solche Schlagworte oft als Auftrag, verstehen zu wollen, was die anderen aus ihrer Profession heraus damit meinen. Dies führt teilweise zu sehr interessanten Diskussionen, auch mit den projektbearbeitenden Gruppen.“

Dieses Verstehen-Wollen der ‚fremden‘ Sprache, das Beharren auf Genauigkeit, auf dem Erläutern von floskelhaft verwendeten Begriffen – dies ist nicht selbstverständlich in der Gremienarbeit, weil es anstrengend und zeitaufwändig ist. Aber es lohnt sich, ist Barbara Emmenegger überzeugt, denn *„der Fächer an Möglichkeiten, Sichtweisen, Inhalten und dann auch Interventionen wird breiter“*.

> Menschen und ihren Alltag als Ausgangspunkt nehmen

Die Interdisziplinarität und die Perspektive des Sozialen führen zum nächsten Punkt, der in erfolgreichen Gremien bestenfalls von allen Fachpersonen vertreten wird: Von der Haltung und vom Zugang her soll der Mensch und sein Alltag im Mittelpunkt stehen. Dies bedeutet, dass nicht die ‚Objektlogik‘ zentral sein sollte, sondern dass der Mensch, seine Bedürfnisse und Alltagspraktiken am Ausgangspunkt der Projektdiskussionen stehen sollen. Dabei soll aber nicht bei individuellen Wünschen verbleiben, sondern diese mit gesamtgesellschaftlichen, gestalterischen, technischen und ökonomischen Anforderungen und Ansprüchen zusammengedacht werden. Um den Alltag der (zukünftigen) Nutzerinnen und Nutzer eines Planungsprojekts zu verstehen oder zu antizipieren, kann es sich lohnen,

dass Gremienmitglieder zum Beispiel auch mal an Mieterinnen- und Mieterversammlungen gehen, und Menschen, die von Planungen betroffen sind, kennenlernen. Eine weitere Möglichkeit ist, beispielsweise Hausverwaltungen punktuell stärker in die Gremienarbeit einzubinden, wie es eine Befragte etwa für ein Wiener Gremium fordert, um eben genau diese Alltagsexpertise mit drin zu haben. Denn ein Vorwurf an die Gremien, den wir mehrfach gehört haben, ist der, dass sie teilweise zu wenig *„Berührungen mit den Niederungen des Alltags“* hätten, kaum vor Ort seien, oder die Leute, die im Alltag von ihren Projektentscheidungen betroffen sind, nicht kennen würden.

Sich an den Menschen und ihrem Alltag zu orientieren, bedeutet auch, so Martina Dvoraček, dass man *„nicht von einem Standard-Menschen ausgeht, der gesund, beweglich und zwischen 40 und 60 Jahren alt ist“*, sondern die Diversität der Menschen, ihrer Bedürfnisse und Praktiken im Blick hat, sich empathisch in unterschiedliche Alltagswelten hineinversetzt – mit dem Ziel, dass in der Folge alle von einer guten Planung und Umsetzung eines Projekts profitieren können. So geht es auch im GenderKompass Planung von Lares um verschiedene Rollen, die die Menschen im Lebensverlauf einnehmen. Es wird berücksichtigt, dass es verschiedene Alltage gibt, dass etwa Personen, die Betreuungsaufgaben übernehmen, andere Bedürfnisse haben als jemand, der auswärts berufstätig ist. Dementsprechend heißt gendergerechtes Planen auch, diese verschiedenen Alltage durchzudenken.

Volkmar Pamer aus Wien trägt diese Haltung auch in die Ausbildung von Architektinnen und Raumplanern: *„Ich versuche den Studierenden immer zu vermitteln, dass sie sich überlegen sollen: Wie geht es dem Menschen, wenn er aus dem Haus tritt? Wie geht es ihm, wenn er heimkommt? Das ist entscheidend, nichts anderes. Es geht um jede einzelne Person.“*

> Zu unkonventionellen und kreativen Lösungswegen und Lösungen ermutigen

Bei aller Vielfalt bei Haltungen, Selbstverständnissen und Herangehensweisen zeigt sich gleichwohl eine weit verbreitete Gemeinsamkeit: Die von uns untersuchten Gremien sehen sich häufig als Innovatoren, als Vorreiter, die auch vor unkonventionellen und kreativen Lösungen nicht zurückschrecken. Dementsprechend propagieren sie den Mut, Dinge auch mal auf den Kopf zu stellen, quer zu denken und so den Blickwinkel zu erweitern, um dadurch letztlich bessere Lösungen zu erzielen. Dies kann etwa bedeuten, dass auch einmal temporäre Ideen erwogen werden (z. B. Zwischennutzungen, Pop-Up-Lösungen), oder Ideen, die nichts mit dem Baulichen zu tun haben, weil soziale Problemstellungen im Vordergrund stehen, die nicht (allein) mit baulichen Maßnahmen gelöst werden können. So hat man etwa im Prinz-Eugen-Park über die Gesundheitsförderung eine entsprechende Fachperson angestellt.

Weiter wird angeregt, etwa im Zusammenhang mit Bauprojekten, die das Thema des leistbaren Wohnens bedienen, auch über neue Finanzierungsmodelle und Materialien nachzudenken. Insbesondere Gremien wie die Beurteilungsgremien des wohnfonds_wien oder das Qualitätsteam Hochhausplanung können über ihre interdisziplinäre Zusammensetzung und das vielseitige Fachwissen zu entsprechenden Innovationen anregen. In Wien wird diesbezüglich auch eine jährliche Enquete veranstaltet, um neue Themen aufzugreifen, wenngleich durch die Beurteilungskriterien in der täglichen Arbeit auch die Gefahr entstehe, dass sich die Qualität der eingereichten Projekte (auf einem hohen Niveau) nivelliere und es Innovationen nie leicht hätten, sich durchzusetzen – was vor allem von Architektinnen und Architekten kritisiert wird.

Projektbezogene Vorbereitung auf Gremiensitzungen

> Projektbezogene effiziente Vorbereitung mittels angemessener Unterlagen ermöglichen

Etliche Befragte haben thematisiert, dass angemessene Unterlagen zentral für eine effiziente Sitzungsgestaltung, aber nicht immer in der gewünschten Form vorhanden seien. Die Unterlagen sollen etwa gut aufbereitet und trotzdem nicht überbordend umfangreich sein. In Wien habe man über die Jahre die Erfahrung gemacht, dass es immer mehr Anforderungen und Dokumente geworden seien, und man versuche derzeit, hier wieder zu entschlacken, weil der Aufwand einerseits für die teilnehmenden Projektteams hoch sei und andererseits für die Jurymitglieder, sich durch so viele Unterlagen durchzukämpfen und durchzudiskutieren, nicht mehr in Relation zum Ergebnis stehe. Hierfür kann wiederum die Idee der Koordinationsstelle eine große Rolle spielen, wie sie das Qualitätsteam Hochhausplanung hat, und zu deren Aufgabe auch die Sitzungsvorbereitung zählt. In Wien übernimmt die Verwaltung des wohnfonds_wien diese Aufgabe, wie Andrea Reven-Holzmann erklärt: *„Er recherchiert im Vorfeld schon mal sehr gut, arbeitet die Grundlagen auf zu Versorgung, Infrastruktur etc. Das ist in den Ausschreibungsunterlagen schon sehr gut beschrieben.“*

Die Qualitätsinstrumentarien des wohnfonds_wien werden von den Geschäftsführern begleitet und unterstützt. Deren Aufgabe beschreibt Dieter Groschopf so: *„Wir sind bei den Sitzungen in der Regel beide anwesend, ich bin auch als Mitglied des Beirats mit dabei, in den Wettbewerbsjurierungen ist es Gregor Puscher, in der Rolle als Auslober, da bin ich zum Teil mit dabei. Und wenn der eine oder andere ökonomische Experte ausfällt, beurteile ich auch die Ökonomie mit. Was den Verfahrensablauf betrifft, gibt es Aufgaben, die wir beide innehaben. Als Geschäftsstelle reicht das Spektrum von der*

ganzen Abwicklung, über die Einreichung und die Vorbereitung der Sitzung bis hin zu den Dienststellenberichten der Vorprüfung und Sitzungsorganisation sowie Protokollerstellung und -versendung. Es gibt bestimmte Fristen, in welchen die Zwischen- und Endberichte der Projektteams abzugeben sind, aber auch – und das ist aktuell ein sehr hoher Arbeitsaufwand – wenn dann die Projekte in die Bauphase gebracht werden, gibt es immer wieder Projektänderungen, die von der Jury bzw. Beiratsmitgliedern zu prüfen sind.“

> Lokalausgensein vor Ort vorsehen

Für die einen selbstverständlich, weil neben dem Dokumentenstudium als zentral erachtet, von den anderen kaum praktiziert: der projektbezogene Lokalausgensein vor Ort, idealerweise verbunden mit einer Analyse. Ein Befragter kritisiert, dass viele Gremienmitglieder nie an den Orten seien, an denen die von ihnen beurteilten Projekte künftig einmal stehen sollen, geschweige denn, dass sie mit Anwohnenden oder sonstigen Akteurinnen und Akteuren das Gespräch suchten. Dies aber, so meint er weiter, sei sehr wichtig, auch um die Projekte fundiert besprechen zu können. Für andere hingegen ist klar, dass sie sich einen Eindruck vor Ort verschaffen müssen, zum Beispiel Andrea Reven-Holzmann: *„Ich schaue mir das Umfeld und die Quartiere natürlich im Vorfeld an, ich fahre da hin und gehe ein bisschen herum, und ich kenne die Quartiere zum Teil auch schon sehr gut.“*

Das Konsortium der Bauherren Prinz-Eugen-Park hat gute Erfahrungen gemacht mit frühen Kontakten zu Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers, das es zu entwickeln galt. Mara Roth erläutert dazu: *„Den Quartiersrat gab es schon lange bevor die meisten Häuser bezogen waren; wir wussten durch die vielen Baugemeinschaften und -genossenschaften schon sehr früh, wer hier wohnen wird. Durch dieses frühe Wissen konnten wir schon vor*

Bezug der Häuser mit der Vernetzung beginnen, und nur deshalb ist es gelungen, auch so früh Arbeitskreise zu verschiedenen Themengebieten einzusetzen.“ Im Rahmen von Quartiersentwicklungsprozessen können zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner also schon vor dem Baustart miteinander vernetzt und somit auch wichtige Impulse für die zukünftige Entwicklung eines Quartiers gelegt werden.

Einbezug externer Akteurinnen und Akteure

> Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen und -partnern mit Bedacht gestalten

Gremien der Raumentwicklung arbeiten mit verschiedenen externen Kooperationspartnerinnen und -partnern zusammen und spielen mitunter eine wichtige Rolle in der Gestaltung dieser Zusammenarbeit. Für diese Zusammenarbeit hilft es, ein gutes Gespür für die jeweiligen Situationen und Perspektiven zu haben. Aufgrund der unterschiedlichen Akteurskonstellationen sind solche Kooperationen nicht immer einfach und mitunter handelt es sich um wertvolle Lernprozesse.

Das Qualitätsteam Hochhausplanung ist sich der unterschiedlichen Logiken und Befindlichkeiten der Kooperationspartnerinnen und -partner bewusst und gestaltet jeweils die Zusammenarbeit von Gemeinden und Investoren in konkreten Projektanlässen, wie Andrea Schemmel erläutert: *„Es macht einen Unterschied, ob ein Projekt von einer Gemeinde oder einem Investor ausgeht. Im Fall des Investors besteht manchmal die Gefahr, dass die Gemeinde ‚übersteuert‘ wird. Wir schauen immer, dass die Treiber eines Projekts direkt mit uns am Tisch sitzen, damit sie die O-Töne hören und die Gemeinde ihnen nicht im Nachgang erklären muss, was in unserem Gremium passiert ist. Am Termin selbst stellt die Gemeinde dann nicht nur den Inhalt,*

sondern auch wir von RKBM und Q-Team den Prozess und die Rolle des Q-Teams vor.“

In solchen Situationen, in denen ein Machtgefälle zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern herrscht, kann das Gremium ausgleichend wirken. Hilfreich dabei sind wiederum transparente Qualitätskriterien, die der Gremienarbeit zugrunde liegen, erklärt Mathis Güller: *„Es ist für die Gemeinden sehr wertvoll, dass sie ein Tool haben, das ihnen hilft, ein Gleichgewicht zwischen übergeordneten öffentlichen Anliegen und privaten Anliegen zu schaffen, gerade wenn sie mit großen Investitionsabsichten zu tun haben.“*

Die Zusammenarbeit mit Externen führt auch zu einem Multiplikationseffekt: Je öfters die Gremien eingesetzt werden, desto stärker und wirkungsvoller können sie ihre Anliegen vertreten. Anne Burri erklärt diesen Effekt folgendermaßen: *„Je länger die Planungsbeauftragten an das Q-Team gewöhnt sind – denn es sind ja meistens die gleichen Herren, die mit diesen Prozessen beauftragt werden –, desto besser verstehen sie, was wir meinen. Das führt zu einer gewissen Verbindlichkeit, weil diese Leute anfangen, sich Gedanken zu machen, die sie sich vorher nicht gemacht haben.“*

> Vernetzung mit relevanten Akteurinnen und Akteuren nutzen und fördern

Gremienmitglieder, so hat sich gezeigt, sind auch anderweitig gut vernetzt, etwa mit Akteurinnen und Akteuren aus der Politik oder der Wirtschaft, und sie erachten diese Vernetzung als sehr wichtig. Denn vielleicht bringt ein Mitglied wichtige Kontakte mit oder es können welche im Zuge der Gremienarbeit geknüpft werden. Diese Kontakte können für die Gremienarbeit produktiv genutzt und auch ausgebaut werden. Dafür können auch neue Vernetzungsformate eingesetzt werden, wie die bereits beschriebene Enquete für die Beurtei-

lungsgremien des wohnfonds_wien. Beim Konsortium Prinz-Eugen-Park sind dies etwa geplante Runde Tische zu sozialen Themen, die bislang aus Ressourcengründen zu wenig bearbeitet werden können. Auch das Andocken an oder Lernen von bestehenden Netzwerken, die es zu sozialen Themen auf Stadtteilebene gibt, könnten für das Konsortium hilfreich sein.

Nicht selten fußen die guten Kontakte, die für die Gremienarbeit genutzt werden können, auf früheren oder aktuellen Berufs- oder Mandatstätigkeiten, so auch die Erfahrung von Martina Dvoraček: *„Als ich politisch aktiv war, war ich im Parlament und in verschiedensten Vorständen – beim Mieterverband, bei Pro Velo Bern, bei der IG Autofreies Viererfeld – und konnte ein großes Netzwerk in die Verwaltungen und NGOs aufbauen. Das hat dazu beigetragen, dass ich mit den Lares-Themen auf offeneren Ohren stieß, als wenn ich nicht vernetzt gewesen wäre.“* Gerade in Bezug auf solche Netzwerke gilt es aber auch, das Thema Interessenskonflikte im Blick zu haben und damit einen angemessenen Umgang zu finden.

> Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen angemessen gestalten

Manche Gremien in der Raumentwicklung kooperieren mit ehrenamtlich engagierten Personen. So arbeitet das Konsortium Prinz-Eugen-Park mit den Quartiersräten zusammen, welche ehrenamtlich tätige Bewohnende bilden, die wiederum vom professionellen Quartiersmanagement begleitet werden. In derartigen Konstellationen ist es wichtig, die Schnittstelle zwischen Professionellen und Ehrenamtlichen sorgfältig im Auge zu behalten, oder auch zu prüfen, ob das Verhältnis zwischen ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit angemessen gestaltet ist.

Hiermit eng verbunden ist das Thema der Partizipation. Jedes Gremium sollte sich überlegen,

inwiefern es partizipativen Strukturen und Angeboten einen Stellenwert beimessen kann und wie es diese ausgestalten möchte. Für einige befragte Gremienmitglieder ist Partizipation ein sehr wichtiger Baustein der Gremienarbeit, der aktiv gefördert werden soll. Dazu gibt es diverse Ideen und Praktiken, beispielsweise äußert eine Person den Anspruch, dass die Gremien stärker ein *„Abbild der Gesellschaft“* sein sollten, und zwar nicht nur im Gremium selbst, indem etwa die Geschlechter- und Altersverteilung berücksichtigt, sondern auch indem das Gremium (punktuell) durch zusätzliche partizipative Formate erweitert wird. Dies könnte beispielsweise durch geführte Spaziergänge, Workshops oder digitale Mitwirkungsmöglichkeiten erfolgen. Dabei befassen sich die Gremien auch mit der Frage, wie es gelingen kann, *„nicht nur die lauten Stimmen oder jene, die Zeit haben“*, zu erreichen, *„sondern all jene, die im Alltag eingebunden sind, beispielsweise junge Familien, Migrantinnen und Migranten, Jugendliche“*, wie es Martina Dvoraček ausdrückt.

In Zusammenhang mit Partizipation warnen einige Gremienmitglieder aber auch vor zu hohen Erwartungen. Besonders im Prinz-Eugen-Park, in dem die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen konzeptionell angelegt ist, erscheint eine realistische Haltung gegenüber der Mitwirkung wichtig, denn, so Natalie Schaller: *„Letztlich muss man als Gruppe ertragen können, dass sich manche mehr engagieren als andere, gerade in einem Gemeinschaftsprojekt. Denn es gibt einfach diejenigen, die sich wahnsinnig engagieren, und es gibt diejenigen, bei denen man froh ist, wenn sie überhaupt ihre Sachen einbringen. Die Hauptprobleme entstehen, wenn zu hohe Erwartungen gestellt werden. Man kann nicht von allen das Gleiche erwarten.“*

Auch aus Wien kommt das Votum, realistisch zu bleiben, was Interesse und Bereitschaft zur Mitwirkung und damit auch den Stellenwert von Partizipation in Planungsprozessen anbelangt.

Andrea Reven-Holzmann beschreibt es wie folgt: *„Es gibt im Gremium viele, die sehr auf Beteiligung, Mitbestimmung und Partizipation setzen. Ich mag das auch, aber ich weiß einfach, dass das nur zehn Prozent der Leute mögen, der Rest will einfach nur wohnen. Und wenn alles darauf fußt, dass tolle Partizipationskonzepte umgesetzt werden, bin ich darum skeptisch.“*

Die Erfahrungen mit Teilnehmungsformaten können auch sehr ambivalent aussehen, nicht immer geht es friktionsfrei, aber Auseinandersetzungen mit Betroffenen von Planungen können sich auch lohnen, ist Volkmar Pamer überzeugt: *„Ich habe auch schon Bürgerbeteiligung erlebt, die nicht so toll war. Aber es gibt auch gute Erlebnisse, etwa wenn ich einen sehr kritischen Anwohner im Gespräch von einem Projekt überzeugen oder zumindest sein Verständnis dafür erhöhen kann. Das ist dann für mich ein Triumph.“*

> Unterstützerinnen und Kritiker einbeziehen

Neben dem Umgang mit Ehrenamtlichen und Mitwirkungswilligen spielt auch der Umgang mit Unterstützerinnen und Kritikern des Gremiums oder konkreter Projektvorhaben eine Rolle für den Erfolg der Gremienarbeit. Unterstützerinnen und Unterstützer, so wurde in den Interviews vielfach betont, spielen eine wichtige Rolle, sei es als positiv wirkende Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Gremienarbeit, sei es als tatkräftige Fördererinnen und Förderer. Daher gilt es, diese möglichst gut einzubeziehen. Aber auch bei Kritikerinnen und Kritikern sollte geprüft werden, ob sie vielleicht durch strategische Ansprache noch mit ins Boot geholt werden können. Viele Gremien machen die Erfahrung, dass einflussreiche Einzelpersonen viel bewegen können – im Guten wie im Schlechten. Volkmar Pamer meint: *„Oftmals hängt es von einer Person ab. Entscheidend ist, die richtigen Leute zur richtigen Stelle am richtigen Ort zu*

haben.“ Gelingt dies, so kann auch Gegenwind aus Politik oder Verwaltung mitunter standgehalten werden.

Inwiefern es gelingt, Unterstützerinnen und Unterstützer zu mobilisieren, vor allem auf vielleicht auch unkonventionellen Wegen, hängt wesentlich vom allgemeinen ‚Geist‘ ab, der rund um Planungsprozesse und Gremien herrscht – und der sich gemäß Beobachtung von Volkmar Pamer auch verändert hat: *„Heute sichert man sich nur ab, damit man ja nichts falsch macht.“*

In München hat das Konsortium Prinz-Eugen-Park negative Erfahrungen mit einem Kritiker gemacht und diesem auch aufgrund der politischen Strukturen nichts entgegenhalten können, berichtet Thomas Kremer: *„Es gab einen sehr einflussreichen Politiker, der jegliche KFZ-Reduzierung in der Stadt angezweifelt und bekämpft hat, und der hatte eine relativ starke Lobby und hat dadurch alle Anträge, die durch die lokale Politik und die Stadtvertretung müssen, einfach blockiert. Das war sogar der Fall, als höhere Stellen in der Verwaltung und Politik für uns gesprochen hatten, weil diese dann an lokale politische Entscheidungen gebunden waren.“*

Umgang mit Wissen und Können im Gremium

> Expertise und Erfahrungen im Gremium systematisch sichern und weitergeben

In Gremien der Raumentwicklung kommen über die Jahre viele Erfahrungen und Expertisen zusammen. Zugleich verändern sich die Gremien durch Mitgliederwechsel, Generationenwechsel und die Ablöse von einem Gremium durch ein anderes. Solche Transformationsprozesse bergen stets die Gefahr, dass Wissen und Erfahrung verloren gehen. Daher ist es wichtig, dass Gremien Wissen und Erfahrung systematisch sichern und weitergeben.

> Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen ermöglichen

Wissensmanagement heißt auch, dass von bisherigen Erfolgen und Misserfolgen gelernt werden kann. Aus Fehlern zu lernen, wird mitunter sogar als Grundvoraussetzung für funktionierende Gremien erachtet, so auch von Andreas Schönholzer: „Wir müssen die Bereitschaft haben, uns ständig weiterzuentwickeln, aus Fehlern zu lernen und auch Fehler zu machen.“ Gerade Misserfolge sind daher geeignet, um ‚wunde Punkte‘ der Gremienarbeit zu identifizieren: Woran hat es gelegen, dass ein Vorhaben gescheitert ist? Im Fall eines Hochhausprojekts in der Region Bern haben wir erfahren, dass es Projekte gibt, die geradezu perfekt durchdacht sind, und am Ende dennoch bei der Volksabstimmung scheitern. In solchen Fällen sollte man eruieren und festhalten: Was hat die Leute gestört? Hat die Partizipation gefehlt? War sie unzureichend? Etc.

Besonders anschaulich skizziert eine Befragte den Lernprozess im Fall des Prinz-Eugen-Parks. Sowohl einzelne Bauherren als auch die Prozessbegleitung konnten auf Vorwissen aufbauen, da sie bereits in ähnliche Ansätze der Quartiersentwicklung involviert waren. Natalie Schaller führt aus: „In München gibt es eine Historie: Das erste Quartier, in dem Grundstücke im größeren Stil zur Verfügung gestellt worden sind, war der Ackermannbogen. Dort hat sich aus einer Genossenschaft heraus ein Quartiersverein gegründet, der auch heute noch die Geschicke dort leitet. Er war Vorbild für die anderen Quartiere mit einer zentralen Anlaufstelle, mit Räumlichkeiten, Verwaltung von Gemeinschaftsräumen, Organisation von Arbeitskreisen, Einbeziehen von Ehrenamtlichen. Das nächste größere Quartier war der Domagkpark. Dort gab es ein kleines Konsortium, das versucht hat, diese Themen der Quartiersentwicklung miteinander anzugehen, damit sie gut koordiniert und abgestimmt werden können. Es gab

einige gute Ansätze, die jedoch nicht zur Gänze so umgesetzt werden konnten wie ursprünglich geplant. Im Prinz-Eugen-Park schließlich konnte man von diesen Erfahrungen profitieren.“

Das Lernen von anderen, vergleichbaren Gremien oder Vorhaben, erachten viele Befragte als wichtig, aber auch nicht immer als einfach. Rudolf Scheuvsens dazu: „Ich wünsche mir, dass man auch immer wieder den Blick hinauswirft, denn es gibt sehr spannende Projekte anderswo. Aber es ist sehr schwierig, solche Erfahrungen in den spezifischen Wiener Wohnbaukosmos zu tragen geschweige denn zu übersetzen.“

> Kontinuierliche (Selbst-)Reflexion sicherstellen

Eine wichtige Voraussetzung für Lernprozesse innerhalb der Gremien ist die kontinuierliche kritische (Selbst-)Reflexion, die es sicherzustellen gilt.¹⁴ Die Reflexion kann sich einerseits auf der konkreten Projektebene, andererseits auf einer übergeordneten Ebene (etwa bezogen auf die Funktionsweise des Gremiums als Ganzes) abspielen. Mögliche Reflexionsfragen können beispielsweise sein: Was habe ich als Gremienmitglied für Normalitäts- und Ästhetikvorstellungen? Wie kommunizieren wir untereinander? Wie ist die Balance zwischen den Fachdisziplinen? Wie zwischen Männern und Frauen? Wie ist die Macht verteilt? Mathis Güller bekräftigt: „Ich glaube, es ist wahn-sinnig wichtig, dass wir dauernd eine selbstkritische Reflexion und Evaluation haben, und zwar intern, aber auch mit den Gemeinden: Was bewährt sich, und was nicht? Wo ist es sensibel? Wo müssen wir mehr Vertiefungsarbeiten einfordern und wo reicht der heutige Stand der Abklärungen? Es ist ein konstantes Hinterfragen von Wirksamkeit, Rollen, Abläufen.“

Die konstante Reflexion und Evaluation sind in den Gremien auch deswegen wichtig, weil kein

Projekt wie das andere ist. Denn, so ein Befragter, es gebe kein Rezept für alle. Ein Gremium, das in Bern funktioniert, könne nicht in gleicher Weise in Frankfurt funktionieren. Denn das Gremium selbst ist lokalspezifisch entstanden und arbeitet und wirkt genau deshalb so, wie es das tut.

> Inhaltliche und prozessuale Weiterentwicklung ‚am Puls der Zeit‘ gewährleisten

Aufbauend auf der Reflexion bedarf es einer kontinuierlichen inhaltlichen und prozessualen Weiterentwicklung. Dabei geht es darum, dass ein Gremium ‚am Puls der Zeit‘ arbeiten muss, dass es sich immer wieder vergewissern und prüfen muss, ob es die relevanten Aspekte berücksichtigt und ob es auf dem neusten Stand der theoretischen und methodischen Debatten und Erkenntnisse steht, beispielsweise bezüglich Klimawandel, Gesellschaftswandel, Partizipation und Bautechnologie. Andererseits können auch die Formate der (Zusammen-)Arbeit angepasst oder neu erfunden werden. Dies ist etwa an der Geschichte des Prinz-Eugen-Parks mit seiner Dynamik der verschiedenen Gremien, die einander abgelöst haben und auch heute nicht ‚fertig‘ sind, gut ablesbar.

Hinderlich sind dabei bisweilen die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Planungsarbeit und der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen, etwa im Bereich der Eindämmung und Anpassung an den Klimawandel. Daher fordert Andreas Schönholzer: „Es bräuchte die Möglichkeit der Nachjustierung. Was wir vor zehn Jahren empfohlen haben, erfolgte vor dem Hintergrund und Wissensstand von vor zehn Jahren. Doch die Trends in der Stadt- und Siedlungsplanung entwickeln sich sehr rasant, wie beispielsweise das Verhindern von Hitzeinseln; grundsätzlich hat das Einfordern eines erträglichen Stadtklimas einen hohen Stellenwert. All diese Themen, die wir zwar schon länger kennen, die jetzt aber enorm gepusht werden, müssten

wir besser bezüglich der neuesten Erkenntnisse einfordern können.“ Gerade das Thema Klimaresilienz wird zur grundlegenden Anforderung jeglicher Bauprojekte, vor allem bei denen, die im Rahmen der Bauträgerwettbewerbe in Wien beurteilt werden.

Auf der inhaltlichen Ebene sind auch eine Reihe weiterer gesellschaftlicher Entwicklungen relevant. Sie spiegeln sich in zahlreichen planerischen Konzepten: interkulturelles Wohnen, intergeneratives Wohnen, Wohnen für Alleinerziehende, die Verbindung von Wohn- und Arbeitsräumen etc. Die Gremienmitglieder müssen dann jeweils einschätzen, was langfristig Zukunft hat, und was eher eine Modeerscheinung ist, beziehungsweise werden auch Evaluationen vorgenommen, welche Wohnformen sich wie bewährt haben.

Neben den Inhalten gilt es auch die Prozesse und Anforderungen an die zu beurteilenden Projekte weiterzudenken. So ist man bei den Wiener Gremien jüngst teilweise von einstufigen zu zweistufigen Verfahren übergegangen, gibt Rudolf Scheuvsens Einblick: „Die Idee ist, dass die Projektantinnen und Projektanten zuerst ein Konzept einreichen, dann jemand ausgewählt wird und das dann zusammen weiterentwickelt wird. Die erste Stufe darf aber nicht zu aufwändig sein. Aktuell wird diskutiert, den Leistungsumfang für die erste Stufe deutlich zu reduzieren, zeigt sich doch, dass hier bislang von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr viel Zeit, Arbeit und damit auch Geld investiert wurde, aber nur ein Team tatsächlich zum Zuge kommt.“

Nachvollziehbarkeit der Arbeit des Gremiums

> Ergebnisse der Gremienarbeit sichtbar und ‚messbar‘ machen

Einige der Befragten monieren, dass Arbeit und Ergebnisse der Gremien oftmals hinter verschlossenen

¹⁴ Für uns ist das ein Faktor, der auch die grundsätzlich nötige Bewegung und Beweglichkeit eines Gremiums charakterisiert, darum haben wir in der Grafik (siehe S. 44) den äussersten Kreis des Vergewisserns, Überprüfens, Reflektierens und ggf. Umplanens gesetzt.

Türen bleiben und in Schubläden landen würden. Zugleich gibt es seitens Auftraggebenden und Gesellschaft mitunter die Anforderung an Gremien, ihre Arbeit sichtbar und auch ‚messbar‘ zu machen.

In Wien gibt es dazu folgenden Zugang: Dort besteht das Dilemma der Gremienmitglieder darin, dass sie oft viele hervorragende Projekte zu sehen bekommen, in die die Büros viel Arbeit investiert haben, diese Projekte aber, sofern sie nicht ausgewählt werden, nie jemand zu sehen bekommt. Zudem haben viele, die nicht zum Zug kommen, das Bedürfnis, mit den Gremienmitgliedern über die Entscheidung zu sprechen, die Gründe zu erfahren und allenfalls daraus zu lernen. Daher werden regelmäßig Publikationen erstellt und Ausstellungen gemacht, um diese Arbeit gebührend zu honorieren. Allerdings sind sich auch nicht immer alle gleichermaßen einig, wie viel nach außen dringen soll oder – etwa aus rechtlichen Gründen – auch darf.

Generell ist es vorteilhaft, wenn positive Referenzen in Form gelungener Projektumsetzungen geschaffen werden können. So erzählt uns ein Interviewpartner aus dem Prinz-Eugen-Park, dass eine frühere Quartiersentwicklung einen Preis auf EU-Ebene gewonnen habe, wodurch das Interesse für solche Prozesse stark gestiegen sei. In der Regel schaffen solche Erfolge auch Vertrauen in die Gremienarbeit. „Erfolgsgeschichten“ oder „Flaggschiffprojekte“, wie manche sagen, helfen, die Gremienarbeit ‚nach oben‘ zu legitimieren.

Ein anderer Zugang, der für viel Aufmerksamkeit sorgen kann, ist die Erarbeitung einer eigenen grundlegenden Handreichung, wie es der Verein Lares mit dem breit veröffentlichten GenderKompass Planung gemacht hat. Er trägt dazu bei, den angestrebten Kulturwandel in der Planung mitzugestalten. Dazu Martina Dvoraček: „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, einen Kulturwandel herbeizuführen. Deshalb haben wir lange Klinken geputzt. Das heißt, wir waren bei verschiedensten Stadtplanungsämtern,

Baugenossenschaften, privaten Bauherrschaften und haben erzählt, was wir machen, was uns wichtig ist, und gefragt, ob sie nicht ihre Projekte gendern lassen möchten. Das waren spannende Gespräche, aber unser Anliegen war noch ein zartes Pflänzchen; die Akzeptanz war noch nicht wirklich da. Beim GenderKompass finde ich es nun frappant, wie groß das mediale Interesse ist, auch von der Tagespresse, wie der TV-Nachrichtensendung 10 vor 10 oder der Frauenzeitschrift Annabelle. Dass das so breite mediale Wirkung hat, ist natürlich super. Wir möchten unsere Anliegen und unser Angebot weitergeben und damit gesellschaftlichen Druck auf Entscheidungsträgerinnen und -träger aufbauen. Und in der nächsten Phase soll es konkret werden, indem wir vermehrt bei konkreten Planungen mitwirken und damit vom ‚Pflänzchen-Stadium‘ ins ‚Eiche-Stadium‘ kommen.“

Während es verschiedene Strategien gibt, die Sichtbarkeit der Gremienarbeit zu erhöhen, bereitet der von außen geäußerte Wunsch nach messbaren Resultaten manchen Gremienmitgliedern Kopfzerbrechen, ganz besonders wenn es um soziale Themen geht.

Dazu erzählt Barbara Zibell aus ihrer langjährigen Erfahrung: „In einem anderen Gremium, in dem es um Nachhaltigkeit geht, merke ich, wie schwierig es immer ist, die sozialräumlichen Anliegen zu vertreten und denen ein Gewicht zu verschaffen. Denn die sind immer nur qualitativ messbar und die Kollegen wollen immer zuerst eine quantitative Messbarkeit. Auch die Politiker und Gemeinderäte wollen immer messbare Daten und nachvollziehbare Werte, die sie am besten gleich auch monetarisieren können; und darüber wollen sie soziale Nachhaltigkeit verständlich machen. Und das Sozialräumliche, ja wie messen sie denn das?“

Mitunter lohnt es sich dennoch, zu überlegen, ob es nicht Bereiche gibt, die quantifiziert werden können, mit dem Ziel, sie dann eher realisieren zu

können. Im Prinz-Eugen-Park in München konnte etwa durch Verkehrszählungen ein großer Erfolg erzielt werden, so Thomas Kremer, „nämlich ein deutlich reduzierter Stellplatzschlüssel, den wir gegen den Widerstand einflussreicher Widersprecher, die gegen das Viertel insgesamt waren, durchsetzen konnten. Die Gegner haben nämlich primär über die deutliche Verkehrszunahme, die durch das Viertel zu erwarten sei, argumentiert. Wir konnten dann aber über Verkehrszählungen zeigen, dass die Auswirkungen des Prinz-Eugen-Parks deutlich unter den Prognosen lagen. Das heißt, dass durch die Umsetzung des Verkehrskonzepts mit Car-Sharing, Lastenrädern und die gute Anbindung an den ÖPNV weniger privater MIV stattgefunden hat als es ursprünglich in den Planungen kalkuliert worden war. Und das wurde dann auch öffentlich so dokumentiert“.

> Arbeitsweise und Ergebnisse der Arbeit transparent machen und allgemeinverständlich kommunizieren

Für die Gremien ist es wichtig, dass sie ihre Arbeitsweise und ihre Ergebnisse transparent machen und allgemeinverständlich kommunizieren – sowohl nach innen als auch nach außen. Dies dient unter anderem der Legitimierung der Gremienarbeit. Die Gremienmitglieder selbst legen sich hier eine Latte, zum Beispiel im Qualitätsteam Hochhausplanung, das gemeinsam mit Gemeinden entwickelt worden ist, von dem Mathis Güller erzählt:

„Bei der Konzeption des Richtplans des Hochhauskonzepts haben wir versucht, dem häufigen städtebaulichen Jargon wie etwa ‚Akzente-Setzen‘ oder ‚Inszenierung des Stadttors‘ auszuweichen. Es muss verhindert werden, dass solch zentrale Bauvorhaben und ihre Standorte einer zu engen Beurteilung der Rechtmäßigkeit, Wertigkeit, Sinnhaftigkeit eines Objekts durch eine kleine Gruppe von Stadtplanern unterliegen. Und diese Prämisse ist extrem gut

angekommen, denn dadurch haben sich die Gemeinden innerhalb der Region legitimiert gefühlt, ihre eigenen Vertiefungen selbst in die Hand zu nehmen.“

Begriffe sind auch von strategischer Bedeutung, was insbesondere die Frauen im Verein Lares immer wieder beschäftigt: Wie sehr sollen sie auf den Begriff Gender setzen? Wie sehr sollen sie ihn ‚verschleiern‘? Wie sehr sollen sie ihn durch einen weniger umstrittenen Begriff wie Alltagsgerechtigkeit ersetzen? Die Entscheidung, neben Gender auch von Alltagsgerechtigkeit zu sprechen, ist gefallen, um (potenzielle) Widerstände gegen den Gender-Begriff abzumildern, aber auch schlicht, um verständlicher zu sein. Denn Gender sei ein anspruchsvoller Begriff, und letztlich ginge es ja um Alltagsgerechtigkeit. Die Diskussion ist aber noch nicht abgeschlossen, denn im Verein wird immer wieder diskutiert, so Martina Dvoraček, „ob wir das Genderthema einfach wegstreichen und auf den Alltag fokussieren, damit wir in gewissen Kreisen nicht so ins Kreuzfeuer geraten. Ich bin starke Verfechterin des Gender-Begriffs, in ihm liegen unsere Wurzeln. Aber ich weiß auch, dass Kolleginnen, die mit Gemeinden in der Innerschweiz arbeiten, damit auf große Ablehnung stoßen. Und sie sagen, sie hätten einen besseren Zugang zu den Behörden und Planungsgremien, wenn sie sagen würden, es gehe um Alltagsgerechtigkeit“.

Die Transparenz der Gremienarbeit könnte auch durch eine größere Offenheit und Öffentlichkeit erhöht werden, wobei dem wiederum rechtliche Hürden entgegenstehen können. Rudolf Scheuens drückt sein Bedauern darüber aus: „Ich finde es schade, dass die Kontroversen in den Projektbeurteilungen nicht wirklich öffentlich gemacht werden können. Dies könnte ein wirksamer Impuls zu kritischen Diskursen und damit zu umfassenden Lernprozessen werden.“

Auch in der Kommunikation mit Projektandinnen und Projektanden gilt es gemäß der Befragten,

konsolidierte, verständliche und nachvollziehbare Rückmeldung zu geben. Sie sollen auf klaren Kriterien fußen und damit nachvollziehbar sein. Diese Anforderung gilt auch für soziale Aspekte von Planungsprozessen; auch diese können auf Basis spezifisch qualitativer Kriterien fassbar und verstehbar gemacht werden.

> Qualitätsmanagement und -kontrolle in der Umsetzungs- und Nutzungsphase einrichten

Ein weiterer bereits angesprochener Aspekt ist die Einrichtung eines Qualitätsmanagements beziehungsweise einer Qualitätskontrolle in der Umsetzungs- und Nutzungsphase, sei es durch eine andere Prozessgestaltung oder durch einen Kümmerer oder eine Kümmerin. Diese Umsetzungs- und Nutzungsphase erachten viele der Befragten durchwegs als vernachlässigt, so auch Ingrid Breckner: „Die Qualitätskontrolle, auch bezüglich sozialer Anliegen, kommt in der Regel zu kurz. Diese ist auch Aufgabe eines kompetenten sozialen Begleitgremiums, denn die reine Verwaltung von Wohnungsbeständen kann das allein nicht leisten.“

Infolge der Vernachlässigung würden nicht selten die im Gremium besprochenen Qualitäten nicht in der vorgesehenen Weise realisiert; auch wie die Nutzung des fertig Gebauten – etwa im Vergleich zur beabsichtigten Nutzung – einmal aussehe, sei kaum bekannt. Dass hierauf zu wenig Augenmerk gelegt wird, ist ein in der Raumentwicklung generell häufig kritisiertes Umstand, der in unserem Projekt nochmals markant im Kontext von Gremien zutage getreten ist. Die Ausführungsqualität sei, so Volkmar Pamer, für ihn die wichtigste Ebene, da in der Ausführung oftmals „die schlimmsten Dinge passieren und ganz wesentliche Dinge auf der Strecke bleiben“.

Daher lautet die Forderung, dass es ein Qualitätsmanagement und eine Qualitätskontrolle in der

Umsetzungsphase und darüberhinausgehend auch in der Nutzungsphase geben soll, auch wenn das nun nicht mehr Kern der Gremienarbeit ist, aber vielleicht genau die Aufgabe eines Kümmerers oder einer Kümmerin für das Quartier. Denn auch noch so engagierte Gremienarbeit verpufft, wenn sie dann am Ende nicht berücksichtigt wird; und je etablierter und selbstverständlicher Qualitätsmanagement und -kontrolle sind, umso besser. Dazu Volkmar Pamer: „Ich habe die Erfahrung gemacht: Am Anfang von so einem Qualitätsmanagement ist bei den Bauträgern totale Skepsis da. Aber wenn sie einmal drinnen sind und dann am Schluss, egal ob gemeinnützig oder frei finanziert, herrscht totale Begeisterung. Weil sie sich viel Zeit und Geld ersparen, denn bevor ein Problem da ist, wird es erkannt. Oder falls es da ist, wird es irrsinnig schnell gelöst. Es ist immer Kommunikation, und extrem niederschwellig. Wir kommen zusammen, diskutieren, was ansteht – es müssen auch nicht immer Probleme sein – und dann mach ich ein einfaches Protokoll und verschicke es an alle. Das dauert eine halbe Stunde. Das ist organisierte Kommunikation und sehr wirkungsvoll.“

Um der Forderung nach Qualitätsmanagement und -kontrolle Nachdruck zu verleihen, gibt es etwa in Bern konkrete Ideen, nämlich diejenige einer Rückmeldepflicht für Investoren, die eine Baute nach der Auseinandersetzung mit dem Qualitätsteam Hochhausplanung realisieren. Hans Naef konkretisiert: „Ich würde das brutal organisieren: Jeder, der ans Q-Team gelangt und eine Meinung will, muss 3.000.- Franken Depot bezahlen, die er nur zurückbekommt, wenn er nach drei oder fünf Jahren eine Rückmeldung gibt. Und für das Q-Team wären diese Rückmeldungen deshalb relevant, weil wir langfristig eine Statistik aufstellen können müssen, um Rechenschaft über unsere Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge ablegen zu können.“

Wenn die Qualitätsumsetzung bei den beurteilten und umgesetzten Projekten seitens des wohnfonds_

wien nicht zufriedenstellend erfolgt, so gibt es eine Reihe von Sanktionsmöglichkeiten, und zwar „von Pönalen über Ausschluss von Wettbewerbsverfahren für eine bestimmte Zeit bis hin zur möglichen Rückabwicklung des Verkaufs des Grundstücks“, erklärt Dieter Groschopf. Und am konkreten Beispiel weiter: „Es gab schon einmal die Situation, dass wir ein Siegerprojekt eines Bauträgerwettbewerbs bei der ersten Wiedervorlage nicht mehr erkannt und die Änderungen nicht akzeptiert haben. Dann hieß es: Zurück zum Start. Das wurde in der Szene sehr aufmerksam registriert.“

Dass Gremien der Qualitätskontrolle auch ‚durchgreifen‘ können müssen, erläutert Ingrid Breckner unter Bezugnahme auf ein anderes Projekt wie folgt: „In einem Entwicklungsgebiet, das von unserem Gremium begleitet wurde, hat ein bekannter Bauträger mit Bauarbeiten begonnen, obwohl noch keine Baugenehmigung vorlag. Dabei hat er Änderungen des im Beirat zur Qualitätssicherung genehmigten Projekts vorgenommen. Nach Bekanntwerden dieser Änderungen hat der Beirat hart entschieden, dass ein Rückbau erforderlich ist, obwohl die Betonsäge eingesetzt werden musste und dadurch hohe Kosten entstanden sind.“

Der Verein Lares setzt in seiner Arbeit ganz bewusst einen besonderen Fokus auf die Nutzungsphase und die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer. Allerdings sind die Voraussetzungen des Qualitätsmanagements und der Qualitätskontrolle in der Regel auch bei ihren Projekten nicht gegeben. Daher schlägt eine Befragte vor, nach Fertigstellung eines Projekts ein jährliches Monitoring zu installieren, wie es auch in anderen Bereichen wie zum Beispiel der Energie üblich ist (Stichwort: Life-Cycle-Management). Dafür wäre es hilfreich, wenn die Nutzungsphase fester Bestandteil des Gesamtprozesses wäre, und es entsprechend auch eine Übergabe des Projekts von der Bauherrschaft an die Nutzerschaft gäbe, gewissermaßen der ‚rote Faden‘ weitergegeben würde.

Qualitätssicherung im Sinne einer langfristigen tauglichen Lösung ist nicht nur städtebaulich und sozial, sondern auch in ökonomischer Hinsicht hochrelevant, veranschaulicht Hans Naef: „Ein Hochhaus, das wunderschön aussieht, bei dem die Eigentümer aber nach drei Jahren Konkurs gehen, hat meistens keine schöne Zukunft. Ich kenne einen Fall aus der Westschweiz, da wollte man aus sozialen Gründen unbedingt ein Hochhaus, hat dann so viele Auflagen gemacht, dass es sich nicht rentierte und nachher zum größten Bordell der Stadt geworden ist.“

Weiter wird die Evaluation von Projekten, die bereits in der Nutzungsphase sind, als wichtig erachtet. Aus Sicht einer Befragten aus Wien müsste etwa die Besiedlungsbegleitung, die nur für einige Jahre da ist, dringend evaluiert werden. Auch interessant wäre für sie, herauszufinden, wer wirklich seine oder ihre Wohnungsgrundrisse verändert, wenn das durch zum Beispiel verschiebbare Wände ermöglicht wird.

Die Qualitätskontrolle wird insgesamt hochgehalten; zugleich gibt es Faktoren, die diese beeinflussen können, wie Dieter Groschopf erklärt: „Vor dem Hintergrund der aktuellen Baustoffpreisentwicklung ist es manchmal notwendig, die eine oder andere Qualität zurückzuschrauben, weil wir ja wollen, dass die Projekte auch umgesetzt werden. Zugleich ist wichtig, dass die wesentlichen Projektinhalte und Qualitäten, die zur positiven Entscheidung geführt haben, insbesondere beim Bauträgerwettbewerb, auch umgesetzt werden.“

06 Checkliste für die (Weiter-)Entwicklung wirkungsvoller und effizienter Gremien

Die folgende Checkliste beinhaltet wichtige Fragen für Akteurinnen und Akteure, welche sich mit Gremien in der Raumentwicklung befassen, etwa indem sie solche aufbauen oder weiterentwickeln (wollen) oder indem sie in solchen Einsitz haben. Dabei sind nicht alle Fragen für alle gleichermaßen wichtig; vielmehr können sie nach ihrer jeweiligen Relevanz ausgewählt werden.

Organisation und Rahmenbedingungen des Gremiums

- Welche Organisationsform soll das Gremium haben?
- Wo soll das Gremium organisational eingebettet sein?
- Inwieweit soll/kann das Gremium planungsrechtlich verankert sein?
- In welchem Verhältnis steht das Gremium zu relevanten Verwaltungseinheiten und politischen Entscheidungsträgern (Schnittstellen)?
- Inwieweit bestehen potenzielle Konkurrenz-situationen zu anderen Gremien (z. B. Jurys von Architekturwettbewerben, Ortsbildkommissionen)?
- Wie kann gewährleistet werden, dass das Gremium festen Standards folgen und zugleich flexibel auf neue (z. B. projektspezifische oder gesellschaftlich bedingte) Anforderungen reagieren kann?
- Kann sich das Gremium trotz Institutionalisierung inhaltlich und personell ausreichend weiterentwickeln?

Ziele und Aufgaben des Gremiums

- Welche Ziele sollen mit der Arbeit des Gremiums erreicht werden?
- Welche Aufgaben soll das Gremium übernehmen?
- Über welche Befugnisse soll das Gremium verfügen (z. B. entscheidende oder beratende Funktion)?

- Welche Verantwortlichkeiten soll das Gremium tragen?
- Für welche Projekte/Projektarten soll das Gremium eingesetzt werden?
- Soll das Gremium punktuell oder dauerhaft zum Einsatz in Projekten kommen?
- Zu welchem Zeitpunkt oder welchen Zeitpunkten ist es zentral, das Gremium einzusetzen?

Zusammensetzung des Gremiums

- Welche fachlichen Kompetenzen sollen die Gremienmitglieder mitbringen?
- Welche persönlichen Merkmale sind für die Arbeit im Gremium wichtig?
- Welche Diversitätsmerkmale (Alter, Geschlecht, Ethnie etc.) sollen im Gremium vertreten sein?
- Wie viele Mitglieder soll das Gremium (minimal und maximal) haben?
- Wie lange sollen die Mandate der Mitglieder jeweils dauern?
- Wie werden neue Gremienmitglieder rekrutiert und berufen?
- Welche Rollen sollen die Gremienmitglieder einnehmen?
- Was ist insbesondere bei der Besetzung des Gremienvorsitzes zu beachten?
- Welche potenziellen Interessenskonflikte und Unvereinbarkeiten bestehen bei den einzelnen Mitgliedern?
- Können mögliche Doppelrollen von Gremienmitgliedern auch produktiv genutzt werden?
- Sollen anlassbezogen externe Fachpersonen hinzugezogen werden können?

Haltung und Selbstverständnis des Gremiums

- Welche Haltung und welches Verständnis von interdisziplinärem und transdisziplinärem (Zusammen-)Arbeiten sollen die Gremienmitglieder vertreten?
- Welches professionelle Selbstverständnis soll das Gremium als Ganzes haben?
- Welches Verständnis des Sozialen in der Raumentwicklung (z. B. sozialräumliche Perspektive, sozialen Aspekte, sozialer Nachhaltigkeit) verfolgen die Gremienmitglieder und das Gremium als Ganzes?

Finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Gremienarbeit

- Wer kommt für die Kosten der Gremienarbeit auf?
- Welche finanziellen Ressourcen stehen für die Mitglieder und ggf. zusätzliche Expertisen zur Verfügung? Kann eine angemessene Entlohnung für die Gremienarbeit gewährleistet werden (Anerkennung)?
- Wie viele zeitliche Ressourcen sollen die Mitglieder für die Gremienarbeit (mindestens) aufbringen können?
- Können auch finanzielle Ressourcen für Kommunikation (z. B. Berichterstattung) und Öffentlichkeitsarbeit vorgehalten werden (z. B. Pressearbeit, Social Media, Ausstellungen)?

(Zusammen-)Arbeit im Gremium

- Welche inhaltlichen Grundlagen und Standards definieren die (Zusammen-)Arbeit im Gremium (z. B. Nachhaltigkeitsmodell, Kriterienkataloge, Beispiele aus dem Ausland)?
- Wie können trotz feststehender ‚Leitplanken‘ Flexibilität und Spielräume in der Gremienarbeit gewährleistet werden?
- Wie können mutige, kreative und unkonventionelle Herangehensweisen in der Gremienarbeit gefördert werden?
- Wie soll die (Zusammen-)Arbeit der einzelnen Gremienmitglieder organisiert sein (z. B. Anzahl Treffen, vorbereitende Unterlagen, Sitzungsabläufe)?

- Wer ist für die Organisation der (Zusammen-)Arbeit zuständig?
- Besteht die Möglichkeit, das Gremium administrativ zu unterstützen (z. B. durch Terminkoordination, Aufbereitung von Dokumenten)?
- Kann eine interne oder externe Person als eine Art Kümmerer oder Kümmerin jeweils für die gesamte Laufzeit eines Projekts eingesetzt werden?

Einbezug externer Kooperationspartnerinnen und -partnern

- Welche externen Kooperationspartnerinnen und -partner sind für die Gremienarbeit wichtig?
- Wie kann die Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern effektiv gestaltet werden?
- Wie können Unterstützerinnen und Unterstützer produktiv einbezogen werden?
- Wie können allfällige Kritikerinnen und Kritiker konstruktiv adressiert werden?

Wirkung und Kommunikation der Gremienarbeit

- Wie kann die Wirkung der Gremienarbeit überprüft werden – kurzfristig als Quick Wins und vor allem auch langfristig?
- Wie kann die Wirkung der Gremienarbeit sichtbar und gegebenenfalls ‚messbar‘ gemacht werden?
- Inwieweit soll die Gremienarbeit systematisch kommunikativ begleitet werden?
- Wie transparent nach außen kann/soll die Gremienarbeit gestaltet werden (Außenwirkung, Akzeptanz)?
- Wie können Ergebnisse und Wirkung, Erfahrungen und Expertisen der Gremienarbeit langfristig gesichert werden (Mitgliederwechsel, Generationenwechsel, Gremienübergänge)?
- Welche (einflussreichen) Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können für die Gremienarbeit gewonnen werden (z. B. aus Politik, Wirtschaft, Stiftungswesen)?

07 Fazit

Wenn es um das Vorbereiten und Treffen von planerischen Entscheidungen geht, dann sind Gremien unabdingbar. Gremien werden geschaffen, um verschiedene fachliche Blickwinkel auf einen Sachverhalt zu erhalten, um mehrere Meinungen und Einstellungen ‚unter einen Hut‘ zu bringen und um planerische Entscheidungsabläufe abzusichern und zu legitimieren. Gerade in den letzten Jahrzehnten ist die Anzahl an Gremien rasant angestiegen. Dies hängt damit zusammen, dass es bei der Planung und Umsetzung neuer Gebäude, Siedlungen und Quartiere immer komplexere Entscheidungen zu treffen gilt. Die Komplexität wird unter anderem dadurch erhöht, dass immer mehr im Bestand gebaut wird, die Eigentümerstrukturen komplexer werden und dadurch auch immer mehr Akteurinnen und Akteure eingebunden werden müssen. Gremien leisten hierzu einen wichtigen Beitrag. Zugleich können Gremien Planungsvorhaben auch verkomplizieren und in die Länge ziehen. Daher werden sie vielfach nicht als Bereicherung, sondern als ‚lästiges Übel‘ wahrgenommen.

Vor dem Hintergrund der Diskrepanz zwischen steigender Bedeutung und zahlreichen Vorbehalten gegenüber Gremien in der Raumentwicklung erschien es uns wichtig, diesen einmal genauer ‚auf den Zahn zu fühlen‘ und herauszuarbeiten, was zu einer gelingenden Gremienarbeit beitragen kann.

Wie wir anhand der Analyse konkreter Gremien und ihrer Arbeit aufgezeigt haben, können sowohl bei der Gründung und Institutionalisierung von Gremien als auch bei ihrer tagtäglichen Arbeit viele Stellschrauben gedreht werden. Diese beziehen sich sowohl auf ‚harte‘ als auch auf ‚weiche‘ Faktoren.

Wie ist das Gremium an andere Verwaltungsstellen und Gremien gekoppelt? Wie ist es ressourcentechnisch ausgestattet? Wie lange dauern die Gremienmitgliedschaften? Diese Fragen adressieren ‚harte Faktoren‘. Mit der Klärung dieser Fragen kann

viel zum Gelingen der Gremienarbeit beigetragen werden. Es gibt aber auch eine große Palette an ‚weichen‘ Faktoren, die nicht von langer Hand geplant werden können: Wer redet aus welcher Rolle mit welcher Erfahrung mit? Wer kennt wen und ist auf wen wie gut zu sprechen? Wer hat Einfühlungsvermögen ebenso wie Führungsqualitäten? Zu diesen und weiteren Fragen bieten wir mit dem vorliegenden Bericht einen Überblick über Erfolgsfaktoren, die bei der (Weiter-)Entwicklung insbesondere von inter- und transdisziplinären Gremien wichtig sind.

Die Recherche von Gremien im deutschsprachigen Raum hat deutlich gemacht, dass Gremien nicht mehr ‚nur‘ rein politisch oder ‚nur‘ aus einer Fachdisziplin heraus gebildet werden. Vielmehr wird den zunehmend komplexeren Fragestellungen auch mit einer zunehmenden Vielperspektivität begegnet. In zeitgemäßen Gremien sind viele Fachdisziplinen von der Architektur, der Stadt-, Raum- und Verkehrsplanung, über die Ökonomie und Rechtswissenschaften bis hin zu Sozialwissenschaften eingebunden. Dadurch wächst der Wissenspool über die zu bearbeitenden Aufgaben, es kann leichter mit den vielfältigen Partnerinnen und Partnern kommuniziert werden. Entscheidungen von Gremien erhalten so eine höhere Bedeutung bzw. ihre Empfehlungen für politisch Entscheidungstragende sind auf eine breitere Basis gestellt.

Kurz: Die Vielperspektivität auf Raumentwicklung ist wichtig, um die vielen verschiedenen Interessen, die sich in einem Planungsverfahren ergeben, aufzunehmen. Gremien sind eine große Chance, diese Vielperspektivität in einer ‚Arena‘ zu fassen und aktuellen Aufgaben und Herausforderungen in der ‚Raumentwicklung 4.0‘ produktiv, effizient und wirkungsvoll zu begegnen.

In diesem Zusammenhang haben wir einen Schwerpunkt auf die Frage ‚des Sozialen‘ in der Gremienarbeit gelegt und uns damit beschäftigt,

was im konkreten Fall soziale Aspekte sind und wie eine sozialräumliche Perspektive in der Gremienarbeit verankert wird. Dabei hat sich gezeigt, dass ‚das Soziale‘ in jedem Gremium neu verhandelt werden muss. Es ist ein vielfältiger und wandelbarer Begriff, der in den Gremien unterschiedlich interpretiert und gehandhabt wird, aber in allen eine große Rolle spielt. Fragen der Beteiligung von Neuzugezogenen in einem Quartier sind dabei ebenso wichtig wie die Situierung und Gestaltung von Gemeinschaftsräumen bis hin zu den Betriebskosten bzw. dem Thema der Leistbarkeit. Diese sozialen Aspekte der Raumentwicklung sichtbar und verständlich zu machen und sie dann mit den anderen Fachperspektiven in bestehenden Gremien zu verknüpfen, ist sehr wichtig. Denn nur durch eine solche umfassende Betrachtung aus allen relevanten Perspektiven heraus kann eine nachhaltige und zukunftsfähige Raumentwicklung gelingen.

Literaturverzeichnis

- Bergmann, Matthias; Schramm, Engelbert (Hg.) (2008):** Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Brand, Frank; Schaller, Franz; Völker, Harald (Hg.) (2004):** Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Beiträge zur THESIS-Arbeitstagung im Oktober 2003 in Göttingen. THESIS – Interdisziplinäres Netzwerk für Promovierende und Promovierte e.V., Göttingen: Univ.-Verl. Göttingen.
- Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta (2018):** Reallabore als Quelle für die Methodik transdisziplinären und transformativen Forschens – eine Einführung. In: Rico Defila und Antonietta Di Giulio (Hg.): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung. Wiesbaden: Springer VS (Open), S. 9–35.
- Defila, Rico; Di Giulio, Antonietta; Scheuermann, Michael (2006):** Forschungsverbundmanagement. Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Diller, Christian (2019):** Instrumente der Raumplanung. In: ARL (Hg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1023–1035.
- Knieling, Jörg (2019):** Raumentwicklung. In: ARL (Hg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1873–1880.
- Krick, Eva (2013):** Verhandlungen im Konsensverfahren. Varianten kollektiver Entscheidung in Expertengremien. Wiesbaden: Springer VS.
- Mäntysalo, Raine; Bäcklund, Pia (2018):** The Governance of Planning: Flexibly Networked, Yet Institutionally Grounded. In: Michael Gunder, Madanipour Ali and Watson Vanessa (eds.): The Routledge Handbook of Planning Theory. New York: Routledge, pp. 237–249.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995):** Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und Steuerung. Frankfurt a. M.: Campus Verlag, S. 39–72.
- Pamer, Volkmar (2019):** Urban planning in the most liveable city: Vienna. In: Urban Research & Practice 12 (3), pp. 285–295. DOI: 10.1080/17535069.2019.1635728.
- Pfefferkorn, Wolfgang; Weninger, Andrea; Marlin, Andreas; Obkircher, Stefan (2019):** Raumbild Vorarlberg 2030 – Zukunft Raum geben (Schriftenreihe der Abteilung Raumplanung und Baurecht, Amt der Vorarlberger Landesregierung, 33).
- Purkarthofer, Eva (2018):** Diminishing borders and conflating spaces: a storyline to promote soft planning scales. In: European Planning Studies 26 (5), pp. 1008–1027. DOI: 10.1080/09654313.2018.1430750.
- Rat für Raumordnung (2012):** Siedlungsverdichtung und urbane Qualität. Positionspapier des Rates für Raumordnung.
- Reutlinger, Christian (2017):** Machen wir uns die Welt, wie sie uns gefällt? Ein sozialgeographisches Lesebuch. Zürich: Seismo.
- Reutlinger, Christian (2018):** Sozialraum. In: Gunther Graßhoff, Anna Renker und Wolfgang Schröer (Hg.): Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 605–618.
- Reven-Holzmann, Andrea (2019):** 10 Jahre „Soziale Nachhaltigkeit“. Bestandsaufnahme und Ausblick. wohnfonds_wien. Wien.
- Schubert, Helga; v. Braun, Christoph-Friedrich (2001):** Schlaglichter zum Stand der Inter- und Transdisziplinarität in Deutschland. Ein Thesenpapier. Andrea von Braun Stiftung. Online verfügbar unter <http://www.avbstiftung.de/fileadmin/uploads/media/Schlaglichter.pdf>, zuletzt abgerufen am 21.12.2022.
- SIM Sozialplanung und Quartiersentwicklung (2020):** Sozialraumanalyse Prinz Eugen Park. Erster Zwischenstandsbericht. München. Online verfügbar unter https://www.prinzeugenpark.de/files/pep/geqo/Sozialraumanalyse%20Prinz%20Eugen%20Park_Erster%20Zwischenbericht.pdf, zuletzt abgerufen am 21.12.2022.
- Temel, Robert (2014):** Evaluierung der kooperativen Verfahren. Studie im Auftrag der Stadt Wien, Magistratsabteilung 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung. Wien: Stadtentwicklung Wien, Magistratsabteilung 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung (Werkstattbericht, Nr. 142).
- Van Wezemaal, Joris (2017):** Innenentwicklung wird zur kooperativen Zukunftsgestaltung. In: Forum Raumentwicklung (03), S. 4–8.
- Verein Region Bern (2009):** Regionales Hochhauskonzept Bern. Richtplan und Handbuch. Bern.
- Völker, Harald (2004):** Von der Interdisziplinarität zur Transdisziplinarität? In: Frank Brand, Franz Schaller und Harald Völker (Hg.): Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Beiträge zur THESIS-Arbeitstagung im Oktober 2003 in Göttingen. Göttingen: Univ.-Verl. Göttingen, S. 9–28. Online verfügbar unter http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/univerlag/2006/transdisziplin_book.pdf.
- Weihe, Anne C.; Pritzlaff, Tanja; Nullmeier, Frank; Felgenhauer, Tilo; Baumgarten, Britta (2008):** Wie wird in politischen Gremien entschieden? Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Gremienanalyse. In: PVS 49 (2), S. 339–359. DOI: 10.1007/s11615-008-0102-5.
- wohnfonds_wien (2021):** Tätigkeitsbericht 2020. Wien.



Impressum

Herausgeber, Medieninhaber und Hersteller

Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Raumplanung und Baurecht
Landhaus, Römerstraße 15, 6901 Bregenz

Verlags- und Herstellungsort

6901 Bregenz

Bild- und Grafiknachweise

Elisabeth Real S. 13, 21; Eva Lingg, Nicola Hilti, Madeleine Vetterli,
Johannes Herburger S. 17, 19, 37, 43; Daniel Dutkowsky S. 22, 44;
ETH-Wohnforum – ETH CASE S. 22, 52; bernmittelland.ch S. 27;
Nightnurse Images S. 27; Stephanie Tuggener S. 31; Lukas Vallentin
S. 36; Fotografie Fetz S. 40; wohnfonds_wien S. 40

Zitiervorschlag

Amt der Vorarlberger Landesregierung (2023):
Gremien erfolgreich entwickeln. Forschungsbericht und Empfehlungen.
Reihe Materialien der Abteilung Raumplanung und Baurecht, Ausgabe 05.
Bregenz: Eigenverlag



Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Raumplanung und Baurecht
Landhaus, Römerstraße 15, 6901 Bregenz
T +43 5574 511 27105
raumplanung@vorarlberg.at
www.vorarlberg.at/raumplanung

Stand: März 2023