

Projekthandbuch

Ingrid Breckner, Uwe Krüger, Jörg Pohlan

Projekthandbuch

überarbeitete 4. Auflage

Hamburg, September 2005

HAFENCITY UNIVERSITÄT HAMBURG(HCU)
Studiengang Stadtplanung
Averhoffstraße 38
D-222081 Hamburg

Projekthandbuch

Vorwort

Diese zum dritten Mal überarbeitete Materialsammlung soll Studierenden und BetreuerInnen bei Studienprojekten im Rahmen des Studiums der Stadtplanung an der HafenCity Universität Hamburg (HCU) eine erste kompakte und praktische Hilfestellung bieten.

Die nachfolgenden Materialien wurden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen, die geeignet erscheinen, insbesondere StudienanfängerInnen den Einstieg in das Projektstudium zu erleichtern. Der im folgenden häufig zitierte und sehr umfangreiche Bestand an Materialien von der Fakultät Raumplanung an der Universität Dortmund soll an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt werden, da hiermit schon wesentliche Grundlagen für diese Sammlung bereitgestellt wurden (siehe unter anderem auch <http://www.raumplanung.uni-dortmund.de/pz/download/handbuch.pdf>).

Diese Sammlung soll u.a. einen ersten Einstieg in das wissenschaftliche Arbeiten ermöglichen, sie kann allerdings nicht die bei der Projektarbeit oftmals notwendige intensivere und kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen, Methoden o.ä. ersetzen. Ausführlichere Informationen zu den verschiedenen Themen sind u.a. in den jeweils genannten Quellen nachzulesen.

Dieses Projekthandbuch soll regelmäßig fortgeschrieben und neuen Erfordernissen angepasst werden. Von der Erprobung in der Praxis und den hiermit gemachten Erfahrungen sind wichtige Hinweise zur Überarbeitung und Verbesserung zu erwarten. Daher wünschen sich die AutorInnen dieser Sammlung, dass StudentInnen und BetreuerInnen die Möglichkeiten nutzen, etwaige Hinweise, Literaturempfehlungen usw. an die Redaktion weiterzuleiten:

HAFENCITY UNIVERSITÄT HAMBURG
Studiengangskoordination Stadtplanung
Averhoffstraße 38
D-22081 Hamburg
Telefon: +49 (40) 4 28 27 – 43 43
E-Mail: stuko.stadtplanung@hcu-hamburg.de

Ingrid Breckner, Uwe Krüger, Jörg Pohlan

INHALT

Vorwort
Inhalt
Abbildungsverzeichnis

0. Einleitung

1. Allgemeines zum Projektstudium

- 1.1 Projekttypen und Lernziele
- 1.2 Organisation, Rahmenbedingungen und Verlauf
 - 1.2.1 Projektthema und Projektbörse
 - 1.2.2 Projektgruppen
 - 1.2.3 Präsentationen und Projektbericht
 - 1.2.4 Leistungsnachweise
 - 1.2.5 Bewertung und Anforderungen an die Gutachten
 - 1.2.6 Zur Rolle der BetreuerInnen
 - 1.2.7 Zur Rolle der TutorInnen
 - 1.2.8 Zur Rolle der Studierenden

2. Strukturierung der Projektarbeit

3. Methodische und didaktische Anregungen

- 3.1 Das erste Treffen
- 3.2 Gruppenarbeit
- 3.3 Der Projektalltag
 - 3.3.1 Immer wieder TOP
 - 3.3.2 Plenumssitzungen
 - 3.3.3 „Blitz“ u.ä.
 - 3.3.4 Das Protokoll
 - 3.3.5 Diskussion
 - 3.3.6 Moderation
 - 3.3.7 Zeitplanung und Projektmanagement
 - 3.3.8 Methoden zur Ideenfindung
 - 3.3.9 Virtueller Arbeitsraum

Anhang 1: Das Exposé zur Ankündigung eines Studienprojekts

Anhang 2: Beispiel zur Erläuterung eines Idealtypischen Arbeitsprozesses
zur Lösung einer Planungsaufgabe

Anhang 3: Mustergutachten

Anhang 4: Musterprotokoll

Anhang 5: Wichtige Adressen

Anhang 6: Checkliste zur Moderationsvorbereitung

Anhang 7: exemplarischer Zeitplan

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Idealtypischer Arbeitsprozess zur Lösung einer Planungsaufgabe 18

0. Einleitung

Das Projekthandbuch bündelt wesentliche formelle, organisatorische und sonstige relevante Informationen zum Projektstudium. Einige Bausteine sind direkt oder indirekt aus der Studien- und Prüfungsordnung abgeleitet, andere Bausteine halfen bisherigen Projekten bei ihrer Arbeit – sie sind also schon praktisch erprobt. Diese Bausteine sollen hiermit allen Projekten weiterempfohlen und zur Verfügung gestellt werden.

Der Aufbau des Handbuchs gliedert sich grob in vier Teile. Das erste Kapitel behandelt allgemein verschiedene Aspekte des Projektstudiums. Kapitel zwei gibt Empfehlungen zur Strukturierung der Projektarbeit, während Kapitel drei mit methodischen und didaktischen Anregungen auf die Unterstützung des Projektalltags ausgerichtet ist. Abschließend bilden verschiedene Anhänge mit Mustern für Protokolle, Gutachten usw. den vierten Baustein dieses Projekthandbuchs.

1. Allgemeines zum Projektstudium

1.1 Projekttypen und Lernziele¹

Das Projektstudium stellt durch seinen beabsichtigten unmittelbaren Praxis- und Problembezug das Kernstück im Studiengang Stadtplanung an der TU Hamburg-Harburg dar. Durch den beabsichtigten frühzeitigen Kontakt mit den verschiedenen AkteurInnen vor Ort soll das Handeln von Kommunalverwaltungen und kommunalpolitischen Gremien sowie weiteren an Planungsprozessen und –verfahren beteiligten Akteurs- und Interessensgruppen anschaulich und verständlich werden.

Das Arbeiten in der Projektgruppe soll den Studierenden durch exemplarisches, interdisziplinäres und an ihrem späteren Berufsfeld orientiertes Lernen wesentliche Fähigkeiten für die künftige Berufstätigkeit in unterschiedlichen Arbeitsfeldern vermitteln.

Projektgruppen von Studierenden beschäftigen sich intensiv 1 Semester mit einer konkreten Aufgabenstellung aus dem Arbeitsfeld der Stadtplanung.

Die einzelnen Projekte im Studienverlauf (P1 bis M2) sind jeweils spezifisch ausgerichtet. Während für das P1-Projekt neben dem Ergebnis auch eine erste intensivere Orientierung in der Stadtplanung wichtig ist, orientieren sich die folgenden Projekte (P2 bis M2) auf unterschiedliche Typen von Analysen und Problemlösungen.

P1-Projekte zielen darauf ab²:

- individuell wie in der Gruppe Themen und Arbeitsfelder der Stadtplanung sowie planerische Leitbilder kennen zu lernen und eigene Vorstellungen von Stadtplanung zu entwickeln;
- Lernprozesse in der Projektgruppe zu erfahren: miteinander arbeiten, miteinander umgehen und streiten, Entscheidungen in der Gruppe treffen usw.;
- Diskussionsmethoden und –techniken zu erlernen: kontrovers diskutieren, Konsens herstellen, Ergebnisse festhalten usw.;
- Strategien der Projektorganisation zu erproben: Tagesordnungen erarbeiten,

¹ Vgl. auch: Döring, Waltz: Tutorium in der Raumplanung. Leitfaden für das Arbeiten mit Projektgruppen, in: Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 11, Dortmund 1992, S. 20 ff.

² Vgl. Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 8

Projekthandbuch

Gruppengespräche und Diskussionen leiten, Protokolle schreiben, Arbeitspapiere verfassen, Arbeitsergebnisse präsentieren/referieren, Arbeitsaufträge formulieren, verteilen und ausführen usw.;

- Arbeitsmethoden und –techniken kennen zu lernen, auszuwählen und zu erproben: Informationen beschaffen bzw. erheben, Analysen durchführen, Bewertungen und Prognosen vornehmen usw.;
- Ergebnisse vor Publikum zu präsentieren: komplexe Arbeitsergebnisse verständlich darstellen, geeignete Visualisierungs- und Präsentationstechniken anwenden, rhetorische Regeln befolgen usw. sowie
- Texte zu verfassen, redaktionell und im Layout zu bearbeiten, Berichte zu erstellen.

Gegenüber dem P1-Projekt bieten P2-Projekt (und die folgenden Projekte) durch ihre Ausrichtung auf konkrete Problemlösungen Möglichkeiten zur querschnittsorientierten Spezialisierung.

In den Projekten sollen die Lehrinhalte der Lehrveranstaltungen an Praxisbeispielen zur Anwendung kommen. Die Projektaufgaben lassen sich in der Regel den Schwerpunkten Bauingenieurwesen, Stadtplanung und Gestaltung - entsprechend den Schwerpunkten bei den Lehrveranstaltungen im Grundstudium – zuordnen. Innerhalb dieser Schwerpunktsetzungen ist wiederum eine große Differenzierung der Projektthemen möglich. So sind Projektaufgaben zur Planung technischer Infrastrukturen, etwa zur Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, ebenso möglich, wie die Aufgabe zur städtebaulichen Neu-Gestaltung von innerstädtischen Brachflächen. Durch die bewusste Auswahl der verschiedenen Studienprojekte mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten lassen sich so etwa während des Studiums möglichst viele Facetten der stadtplanerischen Berufsqualifikation, die durch Lehrveranstaltungen angeboten werden, vertiefend behandeln.

Die Stadt zeichnet sich u.a. durch das Zusammenleben von Menschen unterschiedlichster Gesellschaftsbereiche, Lebensstile und (Sub-)Kulturen aus. Diese Vielfalt ist Teil der Komplexität der Stadt und somit auch der Handlungsfelder der Stadtplanung. Die Zugehörigkeit der Menschen zu spezifischen Gesellschaftsbereichen prägt ihr Verhältnis zu städtischen Räumen ganz wesentlich mit. Diese Verhältnisse lassen sich entlang der nicht starren gesellschaftsbildenden Kategorien wie Geschlecht, Alter, Bildung, ethnische Herkunft, körperliche und mentale Verfasstheit analysieren, denn durch die je spezifische Ausprägung dieser Kategorien entwickeln die Menschen eine besondere Beziehung zum städtischen Raum.

Durch die erworbene analytisch-methodische Kompetenz und Sensibilität für die vielfältigen sozialen Ansprüche an das Städtische können die Studierenden begründete fachliche Positionen zu planerischen Aufgabenstellungen entwickeln und in entsprechenden Studienprojekten erproben.

Abschließend soll das weite Feld von Methoden - etwa der empirischen Sozialforschung - genannt werden, für das die Studienprojekte wiederum die Möglichkeit zur Vertiefung der Lehrinhalte aus Vorlesungen und Seminaren bilden. Die Projekte erfordern und ermöglichen gleichermaßen, die Anwendung verschiedenster Methoden am Fallbeispiel zu erproben. Damit soll die für die Berufspraxis unerlässliche Methodenkompetenz entwickelt und gefördert werden.

1.2 Organisation, Rahmenbedingungen und Verlauf

1.2.1 Projektthema und Projektbörse

Die Projektthemen werden von MitarbeiterInnen aller Arbeitsbereiche innerhalb des Studiengangs Stadtplanung angeboten, so dass jeweils ein interessantes Spektrum zur Auswahl steht. Zur Vorbereitung der Projektauswahl veröffentlichen die BetreuerInnen ihre Exposees noch vor der Projektbörse, bei der sich dann die Studierenden für ein Projekt entscheiden müssen.

Die Exposees sollen die Studierenden über das Projektthema informieren und die Entscheidung für ein Studienprojekt sowie den Einstieg in die Projektarbeit erleichtern. Um die Übersicht über die verschiedenen Projektvorschläge und den Vergleich zu ermöglichen, sollten alle Exposees in ihrer textlichen Darstellung etwa folgendem Gliederungsschema entsprechen³:

- Titel
- Betreuung
- Ausgangslage und Problemstellung
- Inhaltliches Ziel
- Ggf. Gebietsbeschreibung und –abgrenzung
- Arbeitsschritte und Methoden
- Lernziele

Der Gegenstand sollte anschaulich und präzise erläutert sein, damit deutlich wird, welche Fragestellung im Zentrum steht.

Die sogenannte Projektbörse findet zu Beginn des Semesters statt. Die verschiedenen Projektthemen werden hier von den ProjektbetreuerInnen vor allen Studierenden kurz (5 Minuten!) vorgestellt. Die Studierenden legen dann Präferenzen für Themen nach Interessensschwerpunkten fest und werden danach auf die Projekte verteilt. „Die Bearbeitung, die inhaltlichen Schwerpunkte und die konkrete Arbeitsweise werden in dem Projektjahr eigenständig von der Gruppe entwickelt, entschieden und umgesetzt.“⁴

³ Ein Muster befindet sich im Anhang 1

⁴ Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 9

Projekthandbuch

1.2.2 Projektgruppen

Die Projekte (P1 und P2) sollen von Gruppen von 8 bis 10 StudentInnen bearbeitet werden. Für die Bearbeitung der Aufgabenstellungen sind im Studienplan je nach Projekt (P1 bis M2) entsprechend viele Semesterwochenstunden an festen Wochentagen vorgesehen⁵. Für die Betreuung der Projektgruppen steht ein Mitglied des Lehrkörpers (s.a. weiter unten) zur Verfügung. Für P1 und P2-Projekte sind zusätzlich studentische TutorInnen (s.a. weiter unten) vorgesehen. Zur Projektarbeit werden den Gruppen Arbeitsräume zur Verfügung gestellt, in denen Sitzungen und Einzelarbeit stattfinden sowie Materialien gelagert werden können. Es besteht grundsätzlich Anwesenheitspflicht.

Die Arbeit im Projekt soll den ganzen Zyklus (bzw. alle Phasen) eines Planungsprozesses (Bestandsaufnahmen, Analysen, Programm-/ Zielfindung, Entwicklung und Implementation von Handlungskonzepten) umfassen. Allerdings können von Projekt zu Projekt unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt bzw. das Schwergewicht der Arbeit unterschiedlich auf die Phasen des Planungsprozesses verteilt werden. Dabei soll Arbeiten im Team und selbständiges Arbeiten gleichermaßen gelernt werden.

1.2.3 Präsentationen und Projektbericht

Die Zwischenergebnisse der Projekt-Arbeit werden von den Projektgruppen im Rahmen einer Zwischenpräsentation vorgestellt. Dieser Zeitraum bleibt jeweils frei von Lehrveranstaltungen, um sich über andere Projekte informieren zu können und sie mit Fragen und Rat zu unterstützen. Diese erste Präsentation erfolgt bei P1-Projekten ausdrücklich in der beschränkten Öffentlichkeit der anderen Projektgruppen und deren BetreuerInnen und TutorInnen. Die jeweils ca. 20-minütige Präsentation und die anschließende ca. 10-minütige Diskussion soll den Projekten zu einem relativ frühen Zeitpunkt der Bearbeitung hilfreiche Hinweise zu weiteren Informationen und Quellen zum Thema, Rückmeldungen zur Methodik und den ersten Ergebnissen usw. geben. Durch diesen fachlichen Austausch soll die Projektarbeit unterstützt werden.

Den Abschluss der Projektarbeit bilden zum Ende des Semesters die öffentliche Präsentation vor Mitgliedern des Studiengangs und geladenen externen Gästen und der Projektbericht als schriftliche Dokumentation der Arbeit.

Mit dieser Präsentation sollen die Projektgruppen erproben, komplexe Sachverhalte und Problemstellungen, das eigene methodische Vorgehen und ihre Arbeitsergebnisse anschaulich und verständlich vor Publikum zu vermitteln.

An die Präsentation schließt sich – im zeitlich begrenzten Rahmen von ca. 15 Minuten - eine Diskussion bzw. ein wissenschaftlicher Disput⁶ zwischen Projektgruppe und dem Plenum mit KommilitonInnen, TutorInnen, BetreuerInnen und ggf. externen Gästen an. Dieser Disput soll der weiteren Erläuterung und "Verteidigung" der Projektarbeit dienen und als Hilfestellung für die Projektgruppe verstanden werden, damit etwa für den Projektbericht noch Anregungen und Anmerkungen nutzbar gemacht werden können. Daher sollten zunächst Verständnisfragen beantwortet werden, um Unklarheiten auszuräumen. Daraufhin sollten sich die Fragen und Anmerkungen auf die Methodik sowie die inhaltlichen Ergebnisse der Arbeit beziehen. Im Dortmunder Projekthandbuch⁷ heißt es hierzu:

⁵ s. hierzu jeweils aktuell: TU-Hamburg-Harburg (Hrsg.): Studienführer Stadtplanung

⁶ vgl. Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 26ff.

⁷ Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 28.

Projekthandbuch

“Anschließend versucht (...) [das Plenum] mit Fragen zu (...) [der Präsentation] herauszufinden, ob das Projekt das zu Beginn der Arbeit gemeinsam festgelegte Ziel erreicht hat bzw. ob die relevanten Planungsfragen von den Projektmitgliedern umfassend erkannt und in mögliche Teilprobleme sinnvoll gegliedert und bearbeitet wurden.

Dabei werden meist zwei unterschiedliche Bereiche behandelt. Zum einen werden der Arbeitsaufbau und einzelne Teilschritte besprochen, zum anderen wird über das Ergebnis der Arbeit selbst diskutiert. Zum Thema Arbeitsaufbau könnte(n) (...) [das Plenum] zum Beispiel thematisieren, ob die gesammelten Daten und Informationen zum Arbeitsfortschritt beigetragen haben, ob die Abfolge der Arbeitsschritte problembezogen aufgebaut und ob die Arbeit in Hinblick auf das Ziel im Projekt sinnvoll organisiert wurde.

In diesem Stadium der Disputation haben die Projektmitglieder die Möglichkeit, die z.B. aufgetretene Datenfülle zu erklären, Ungereimtheiten im Arbeitsablauf zu erörtern oder auch die von (...) [dem Plenum] kritisierten Auslassungen von Problembereichen zu verteidigen und mit Hilfe des gewählten Arbeitsansatzes verständlich zu machen.

(...)

So wird dann auch der Abschluss (...) meist eine Diskussion über die vom Projekt gewählten Lösungswege sein. Hier (...) kann das Plenum wiederum kritisieren, (...) [ist] aber auch gefordert, Verbesserungsvorschläge zu formulieren und mit den Studierenden zu erörtern.”

Im Projektbericht werden die Arbeitsergebnisse und Konzeptvorschläge dokumentiert. Dieser Bericht ist der Nachweis über die Ergebnisse der im Projektzeitraum geleisteten Arbeit. Darüber hinaus stellen diese Berichte im Studienverlauf geeignete Möglichkeiten dar, das Verfassen größerer wissenschaftlicher Texte frühzeitig zu erlernen und zu erproben.⁸

Es ist zu entscheiden, wie ein für den Abschlußbericht sinnvoller Schwerpunkt aus dem Projektmaterial heraus gearbeitet werden kann. Ebenso stellt sich die Frage, an wen außer für die ProjektteilnehmerInnen und -betreuerInnen der Bericht adressiert sein soll.

Die Erstellung eines Abschlußberichtes muss in jedem Fall rechtzeitig geplant werden. Wegen des hohen Organisationsaufwandes ist es sinnvoll, einen für die Gruppe verbindlichen, möglichst genauen Arbeits- und Zeitplan aufzustellen. Allgemein lässt sich zu den formalen Anforderungen an den Projektbericht sagen, dass dieser den allgemeinen Anforderungen an wissenschaftliche Texte entsprechen soll. Berichte sind spätestens zum Semesterende – Ende März bzw. Ende September – folgenden Personen/Institutionen vorzulegen:

- ein gebundenes Exemplar an den/die Betreuer/in,
- ein gebundenes Exemplar an den/die und Tutor/in,
- ein gebundenes Exemplar an die Dokumentationsstelle des IMZ,
- eine Datei (*.doc, *.rtf, *.pdf oder ähnliches nach Absprache) auf Datenträger für die Dokumentationsstelle und
- eine Kurzfassung des Berichts für die Dokumentationsstelle (max. 1 DIN A4-Seite = 3000 Zeichen)

⁸ Hinweise zum Verfassen wissenschaftlicher Texte finden sich in Anhang 2

Projekthandbuch

1.2.4 Leistungsnachweise⁹

Nach Abgabe des Projektberichts erfolgt die Bewertung der Projektarbeit¹⁰. Alle Projekte werden benotet.

Für die Vergabe des Projektscheines sind eine regelmäßige, aktive Teilnahme aller Projektmitglieder im Plenum und in den Arbeitsgruppen sowie eine angemessene Mitarbeit an den Präsentationen und dem Projektbericht notwendig.

Unentschuldigtes Fehlen kann zum Ausschluss von der weiteren Projektarbeit bzw. zum "Nicht-Bestehen" des Projektes führen.

Für die BetreuerInnen bedeutet dies,

- den TeilnehmerInnen des Projektes bei Aufnahme der Projektarbeit diese Bedingung mitzuteilen und dies protokollarisch festzuhalten,
- dafür zu sorgen, dass von allen Sitzungen Protokolle geführt werden, in denen Anwesenheit und Abwesenheit mit evtl. Entschuldigungen vermerkt sind,
- bei unregelmäßiger Beteiligung eines Projektmitgliedes mit ihm/ihr Kontakt aufzunehmen, Gründe zu klären und ihn/sie auf die Konsequenzen aufmerksam zu machen,
- bei Fortsetzung den möglichen Ausschluss schriftlich mitzuteilen und diese Mitteilung an den Prüfungsausschuss weiterzuleiten,
- über die Vergabe der Teilnahmescheine bzw. Projektscheine in Absprache mit der Studienkoordination zu entscheiden.

Dreimaliges unentschuldigtes Fehlen – nach entsprechender schriftlicher Verwarnung - kann damit zum Ausschluss aus dem Projekt führen.

1.2.5 Bewertung und Anforderungen an die Gutachten

Eine Differenzierung der Notengebung sollte in den Projekten nur im Ausnahmefall und nach Absprache mit der Gruppe erfolgen.

Was wird in die Benotung mit einbezogen und mit welcher Gewichtung?

30 %	Projektmitarbeit: Plenum und Diskussion (Klein-) Gruppenarbeit / Einzelverhalten sowie die Projektwoche(n)/ Außenwirkung
10 %	Zwischen- und Endvorstellung
60 %	Projektbericht

Die Bewertung soll sowohl ergebnis– als auch prozessorientiert sein.

Bewertungskriterien sind:

- Leistung / Ergebnis
- Einsatz / Stringenz
- Kreativität / Idee

⁹ vgl. Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 12

¹⁰ Ein Muster für ein Gutachten befindet sich Anhang 4

Projekthandbuch

Zur Projektbetreuung gehörten:

- ein Gespräch über Erwartungen und Notengebungen vor und nach dem Projekt
- schriftliches Kurzgutachten des Betreuers/der Betreuerin, um die Benotung nachvollziehbar zu machen

Projekt	Bewertungskriterien		
Projektverlauf	Leistung / Ergebnis	Einsatz / Stringenz	Kreativität / Idee
Plena / Diskussion			
Projektwoche			
Projektbericht			
Zwischenvorstellung			
Endvorstellung			
Ggf. Außenwirkung HCU			
(Klein)Gruppenarbeit / Einzelverhalten			

Worauf ist bei der Begutachtung der Projektberichte zu achten?

Die Projektberichte sollen formalen Anforderungen¹¹ an wissenschaftliche Texte genügen. Daher wird auf die Einhaltung etwa von Zitierrichtlinien o.ä. großer Wert gelegt.

Für die Gliederung bzw. den Aufbau des Berichts gibt es kein allgemeingültiges Schema, allerdings sollte den LeserInnen schon zu Anfang deutlich vermittelt werden, welche Fragestellung (z.B. Folgenutzung auf brachgefallenen Industrieflächen) mit welchem Ziel (z.B. städtebauliche Rahmenplanung) bearbeitet wurde. Daraufhin bietet es sich zur besseren Orientierung der LeserInnen an, einen chronologischen Überblick über die gewählten Methoden (z.B. für die Bestandsaufnahme oder für Prognosen) bei der Bearbeitung zu geben. Die Erläuterung für die Wahl der Methoden (etwa Möglichkeiten und Grenzen) und die Darstellung der erzielten Ergebnisse sollten erst an passender Stelle im Bericht erfolgen. Da sich die Erarbeitung der Projektergebnisse an dem in Kapitel 2 dargestellten idealtypischen Ablauf zur Lösung einer Planungsaufgabe orientieren sollte, kann sich die inhaltliche Gliederung des Berichts hieran gut orientieren. Die saubere Abgrenzung der Arbeitsschritte und ihrer Ergebnisse sowie die deutliche Darstellung von eigenen Schlussfolgerungen, etwa aus der Bestandsaufnahme in der Analyse, sollen überprüft und begutachtet werden.

¹¹ S. hierzu Anhang 2

Projekthandbuch

1.2.6 Zur Rolle der BetreuerInnen¹²

„ProjektbetreuerInnen sind in der Regel Mitglieder [des Studiengangs Stadtplanung (...) an der HCU Hamburg]. Sie sollen grundsätzlich an allen Plenumssitzungen zur Betreuung der Projektgruppen teilnehmen und an den jeweiligen Projekttagen zur Verfügung stehen.

Das Wort „Betreuung“ beschreibt das angestrebte Verhältnis zwischen Lernenden und Lehrenden: die Studierenden bilden selbständige Lerngruppen, deren Arbeit und Lernfortschritte von den Lehrenden unterstützt und betreut werden.

ProjektbetreuerInnen bereiten die Projekte vor [s.o.], leiten die Projektarbeit vor allem in der Anfangsphase an und unterstützen die Gruppe in der laufenden Arbeit. In der Anfangsphase der Projektarbeit ist fast immer eine intensive Betreuung notwendig. Im weiteren Verlauf des Projekt(jahres)[es], je nach Lage im Projekt, ziehen sich einige BetreuerInnen weitgehend von der Projektarbeit zurück, andere nehmen sporadisch teil, wieder andere begleiten die Projektarbeit sehr intensiv die ganze Zeit bis zur Abgabe des Abschlussberichts.

Es gibt gute Gründe dafür, dass nicht jedes Projekt gleich intensiv betreut wird. Da jede Projektgruppe sich aus anderen Menschen zusammensetzt und jedes Projekt mit anderen Projektinhalten zu tun hat, ist hierfür auch kein einheitlicher Betreuungsstil zu definieren. Erfahrungswerte über eine gute Betreuung besagen, dass BetreuerInnen die Arbeit einer Projektgruppe durch Ideen, Anregungen, Arbeitsvorschläge, methodische Hilfestellungen und vor allem durch das Bereitstellen von Informationsmaterial und wissenschaftlicher Literatur unterstützen sollten. [Ähnliches gilt für weitere Quellen bei den Recherchen: BetreuerInnen sollten bei der Recherche und der Vermittlung von Kontaktpersonen und ExpertInnen für Experteninterviews unterstützend zur Seite stehen.] Hierbei ist jedoch wichtig, dass die Projektgruppe eigenständig ihre Ideen entwickeln kann und frühzeitig aus der inhaltlichen und arbeitstechnischen Anleitung und Bestimmung der Betreuung entlassen wird. Um den Arbeitsprozess in der Gruppe zu jedem Zeitpunkt positiv beeinflussen zu können, sollten sie die inhaltlichen Auseinandersetzungen im Projekt, die Arbeitsprobleme und die menschlichen Probleme in der Projektgruppe kennen und gegebenenfalls auch zur Sprache bringen. Als ein geeignetes Mittel zur Überprüfung der Situation ist eine regelmäßige Reflexion zum Ende der Projektsitzung ein anerkanntes Verfahren.

(...)

Es ist zu Beginn notwendig, darauf zu achten, dass immer wieder die Erkenntnisse der Projektgruppe festgehalten und in ihrer Bedeutung für den weiteren Arbeitsfortgang eingeschätzt werden. Eventuell werden die BetreuerInnen später nur noch nach Aufforderung durch die Projektgruppe Arbeitsvorschläge machen, statt dessen mehr beobachten, Material bereitstellen und nur dann eingreifen, wenn sich große inhaltliche Schwierigkeiten oder Fehleinschätzungen zu Arbeitsinhalten und Leistungsvermögen der Projektgruppe andeuten. Die BetreuerInnen werden immer wieder zu vorgelegten Arbeitspapieren und Berichten kritisch und korrigierend Stellung nehmen. (...)

Für eine Qualifizierung der didaktischen Fähigkeiten für Lehrkräfte im Projektstudium bietet die Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, Arbeitsstelle Studium und Didaktik, Stiftstraße 69 (Berliner Tor), 20099 Hamburg, verschiedene **Lehrtrainings und Tutorentraining** an. Die Informationen sind abrufbar unter:

¹² Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 13

Projekthandbuch

www.fh-hamburg.de/asd.

E-Mail: hatzius@asd.fh-hamburg.de

Tel. ist: 42859-2644,

Fax ist: 42859-2544.

1.2.7 Zur Rolle der TutorInnen

Dieses Kapitel richtet sich insbesondere an TutorInnen und BetreuerInnen zur Klärung ihres Aufgabenverhältnisses.

Es gibt keine abschließende und festgelegte Auffassung von der Rolle eines / einer TutorIn. Dennoch können die hier dargestellten Aussagen als Diskussionsgrundlage dienen.

Die im Folgenden aufgeführten Aussagen entstammen größtenteils der „Gelben Reihe“ aus Dortmund:¹³

Ein wesentliches Element des Erfolges der Projektgruppenarbeit ist eine gelungene **Kommunikation**.

Die TutorInnen bringen vor allem eigene **Erfahrungen** aus ihrer Arbeit in vorangegangenen Projekten ein. Sie können und sollen einschätzen und beraten, welche Tätigkeiten in welchem Umfang von der Gruppe zu leisten sind und was sie überfordert. Sie müssen erkennen können, wann die Kommunikation gestört ist und warum. Zu ihren wichtigsten Instrumenten gehören daher die Fähigkeiten zur Beobachtung des Gruppen- und Arbeitsprozesses und zur Vermittlung der durch die Beobachtung gewonnenen Erkenntnisse. Außerdem müssen sie Ideen und Mittel zur Hand haben, um die Gruppe beraten zu können, wie die Kommunikation wieder in Gang kommen kann.

Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass wissenschaftliches Arbeiten vor allem im wissenschaftlichen Arbeitsprozess selbst erlernt werden muss.

Die TutorInnen werden auch in diesem Zusammenhang vor allem **ihre eigenen Erfahrungen** weitergeben und zum jeweiligen Zeitpunkt die Projektmitglieder auf die Bedingungen bestimmter Arbeitsweisen aufmerksam machen.

TutorInnen, die selbst bereits über Erfahrungen mit der **Berufspraxis** verfügen, werden diese in die Projektarbeit einfließen lassen. Auf jeden Fall aber können und müssen sie auf die Aktualität des Themas und den konkreten Orts- und Gruppenbezug von Anfang an achten. Das bedeutet, dass sie vor allem in der ersten Projektzeit auf die **Anschaulichkeit** der Probleme hinwirken und aktuelle Beispiele aufzeigen. Die TutorInnen sollten darauf achten, dass der **Kontakt zur Praxis** bis zur Beendigung der Arbeit gehalten wird.

Bei Schwierigkeiten mit den **BetreuerInnen** kann der Tutor/ die Tutorin versuchen zu **vermitteln** und Gespräche anzuregen.

1.2.8 Zur Rolle der Studierenden

Wie schon deutlich geworden sein sollte, erfordert Projektarbeit auch eine besondere Verantwortlichkeit der Einzelnen gegenüber der Gruppe. Daher ist für alle Gruppenmitglieder Kritikfähigkeit und die Artikulationsfähigkeit für eigene Anliegen, Ideen usw. wichtig. Diese Kompetenzen sollten in der Gruppe regelmäßig reflektiert und ggf. im Rahmen der Projekte entwickelt werden.

Ergänzend zur in Kapitel 3.3.7 angesprochenen Zeit- und Arbeitsplanung für

¹³ nach: Döring, Waltz: Tutorium in der Raumplanung. Leitfaden für das Arbeiten mit Projektgruppen, in: Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 11, Dortmund 1992, S. 18 ff. und S. 45 ff.

Projekthandbuch

Projektgruppen sollten auch die einzelnen Studierenden frühzeitig ihre Zeitstrukturierung im Verhältnis der Projektarbeit zu allen anderen Studienaufgaben vornehmen.

Die Studierenden sollten zudem bewusst das praxisnahe Arbeiten im Projekt nutzen, um einen möglichen Berufsalltag zu erproben. Hierdurch lassen sich gut Hinweise auf die eigenen Stärken und Schwächen erkennen und ggf. das eigene Verhältnis zum Beruf klären.

Anders als dies in den vergangenen Jahren immer wieder zu beobachten war, sollten Studierende nicht mehrere oder gar alle Projekte in den immer wieder gleichen und erprobten Personenkonstellationen bestreiten. Stattdessen sollten sie Lernen, immer wieder mit gemischten bzw. unbekanntem Teams zu arbeiten, wodurch sie ihre eigene Professionalität u.a. im Hinblick auf die oben angesprochenen Kompetenzen wie Kritikfähigkeit und Artikulationsfähigkeit für eigene Anliegen ausbilden können.

2. Strukturierung der Projektarbeit

In Studienprojekten sollten nach Überlegungen von Dieter Läßle¹⁴ die folgenden Arbeitsschritte eines Studienprojekts bearbeitet werden:

1. Problemformulierung

- Aufgreifen eines städtischen/regionalen Problems oder einer baulich-räumlichen Problemkonstellation
- Präzisierung des Gegenstands als Planungsproblem

2. Bestandsaufnahme

- Problem- (und möglichst auch bereits theorie-)geleitete Informationsgewinnung zur baulich-räumlichen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Ausgangssituation
- Klärung der Interessenlagen der einzelnen Akteure und Betroffenen. Bereits hier stellt sich die Frage, wie die verschiedenen Akteure und Betroffenen in den zukünftigen Planungsprozess einbezogen werden können.
- Historische und theoretische Einordnung der Problemkonstellation

3. Problemanalyse

- Analyse und Interpretation des „Ist-Zustandes“
- Vergleichende Betrachtung des „Ist-Zustands“ mit den in wissenschaftlichen oder programmatischen Texten formulierten „Soll-Zuständen“

4. Zielbestimmung

- Festlegung eines Handlungsziels (oder eines vorläufigen Zielkorridors), hierbei gleichzeitig Offenlegung der Kriterien der Zielbestimmung. Im Sinne einer offenen Planung (offen im Hinblick auf Ziel, Teilnehmerinnen und zeitlichen Ablauf) kann auch die Festlegung eines (vorläufigen) Zielkorridors sinnvoll sein.

5. Erarbeitung von Handlungskonzepten

- Ausarbeitung von Entscheidungs- und Handlungsalternativen unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Steuerungsmedien (insbesondere des Planungsrechts, u.U. mit Hilfe von Entwürfen und/oder Szenarien). Entwürfe und Szenarien können in dieser Phase eine zentrale Funktion für die Auslotung möglicher Entscheidungs- und Handlungsalternativen haben. Sie sind also nicht das Resultat des Planungsprozesses, sondern ein methodisches Mittel, um das Spektrum möglicher bzw. sinnvoller Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu diskutieren und zu präzisieren.
- Programmatische und/oder zeichnerische Umsetzung der Handlungskonzepte.

¹⁴ Überlegungen zur Strukturierung der Projektarbeit, Dieter Läßle, 1994

6. „Implementation“ von Handlungskonzepten

- Überlegungen zur Ausführung der raumorientierten Handlungskonzepte. Eine zentrale Rolle sollten dabei Überlegungen zur Einbeziehung von Akteuren und Betroffenen spielen. Wichtig ist jedoch auch die Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen (Flächen, öffentliche Mittel, Mittel von Investoren etc.) sowie die Frage, wie die planerischen Maßnahmen mit anderen (Teil-) Plänen abgestimmt und koordiniert werden können.

Von Anfang an, also direkt mit der Problemformulierung, spätestens jedoch nach der Bestandsaufnahme, ist ein Arbeitsplan für das Studienprojekt zu erstellen, in dem das verfügbare Zeitbudget der Projektgruppe auf die einzelnen Phasen verteilt und eine mögliche Arbeitsteilung innerhalb der Projektgruppe festgelegt wird. (Es sollte nicht vergessen werden, dass Pläne auch veränderbar sind.)

Im Verlauf des Studienprojektes soll außer den inhaltlichen Einsichten in die Probleme des Planungsobjektes (-gebietes) auch ein besseres Verständnis der formellen Probleme von Planungsprozessen im Bereich der Stadtplanung erworben werden.

Zur didaktischen Orientierung kann ein (realer) Planungsprozess im Bereich der Stadtplanung in die folgenden Phasen unterteilt werden (die teilweise mit den oben ausgeführten Arbeitsschritten des Projektverlaufs übereinstimmen):

- Klärung des Planungsrahmens (“action frame“ od. “decision environment“), also insbesondere der gesetzlichen Bestimmungen, der institutionellen Arrangements, der politischen Zielvorgaben und der politischen oder gesellschaftlichen Leitbilder;
- Problemprezeption (Problemthematisierung und -abgrenzung);
- Bestandsaufnahme und Problemanalyse (Erfassung des “Ist-Zustandes“);
- Ressourcen- und Instrumenten-Analyse zur Klärung des Gestaltungspotentials und des Handlungsspielraumes;
- Ziel- (u. Zweck-) Bestimmung (Festlegung eines möglichen “Soll-Zustandes“);
- Erarbeitung von “Ziel-Mittel-Relationen“ (Ausarbeitung von Handlungsalternativen);
- Bewertung von und Entscheidung über Planungsalternativen (Abwägung von “Werten“ und Abstimmung von “Zweck-Mittel-Relationen“);
- Umsetzung von Planungs- und Handlungsalternativen in ein Handlungsprogramm (Ressourcen, Instrumente, AkteurInnen, Restriktionen);
- Planausführung (Implementation)
- Plan- und Planungsprozess - Evaluation (Rückkopplung)

Diese verschiedenen Phasen bilden keinen linearen Handlungsablauf, sondern sie können vielfach simultan durchgeführt werden. Auch bestehen vielfältige Rückkopplungen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten (z.B. zwischen Zielen und Mitteln). Um “simultan“ und “rückgekoppelt“ arbeiten zu können, muss jedoch Klarheit herrschen, welche Aspekte und Arbeiten anfallen.

Im Studienprojekt wird gewissermaßen ein realer Planungsprozess simuliert, wobei

Projekthandbuch

es - wie oben ausgeführt - darauf ankommt, alle wesentlichen Bestandteile eines Planungsprozesses zu diskutieren und bestimmte Sequenzen vertieft auszuarbeiten. Bei der Durchführung eines Studienprojektes sollte deutlich sein, dass kein lineares Verhältnis besteht zwischen

- wissenschaftlichen (analytischen) Einsichten und
- planmäßigem Handeln.

Je nach Problemstellung kann ein Projekt mehr erkenntnis- oder mehr handlungsorientiert sein. Wenn allerdings z.B. eine Studentin oder ein Student beim ersten Projekt an einem mehr handlungs- oder entwurfsorientierten Projekt teilgenommen hat, so sollte als nächstes Projekt ein mehr erkenntnisorientiertes Projekt gewählt werden (bzw. umgekehrt). Auf diese Weise soll erreicht werden, dass StudentInnen im Laufe ihres Studiums die verschiedenen Phasen eines Planungsprozesses mindestens einmal intensiv bearbeiten.

Projekte können sich etwa konzentrieren auf

- Gestaltung (Entwurf)
- Ordnung („verrechtlichte Planung“)
- Strategie (nicht-staatliche Entwicklungskonzepte)

Projekthandbuch

Idealtypischer Arbeitsprozess zur Lösung einer Planungsaufgabe¹⁵

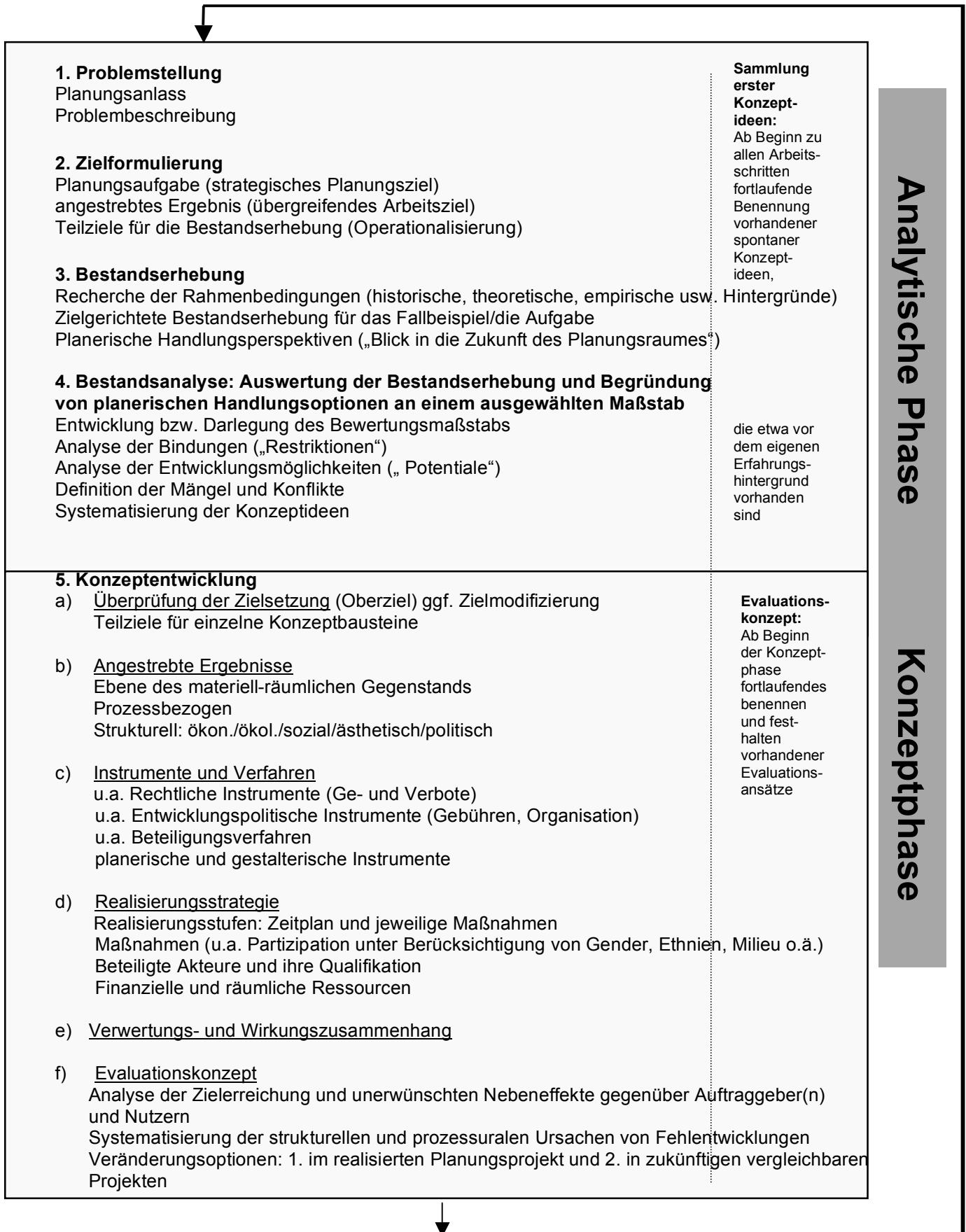


Abb. 1: Idealtypischer Arbeitsprozess zur Lösung einer Planungsaufgabe

¹⁵ überarbeitete Fassung, Anhang 3 enthält ein Beispiel zur näheren Erläuterung

3. Methodische und didaktische Anregungen

3.1 Das erste Treffen¹⁶

BetreuerIn und TutorIn leiten nach Möglichkeit gemeinsam die erste Sitzung des Projektes. Die *Tagesordnungspunkte* (TOPs) geben in dieser Sitzung einen Rahmen: Das Kennenlernen steht an erster Stelle. Danach wird die Struktur der *Projektarbeit* erläutert. Vor allem beim 1. Projekt sollte der Unterschied sowie die Verbindung zu Vorlesungen / Seminaren noch einmal erklärt werden. In Vorlesungen und Seminaren werden in der Regel Lehrinhalte von den Lehrenden referiert, die das theoretische fachliche und methodische Grundwissen im Studiengang darstellen. In der Regel sind die individuelle Nachbereitung und etwa die vertiefende Auseinandersetzung mit den empfohlenen Quellen erforderlich. Durch die Projekte sollen Gruppen praxisnahe Aufgabenstellungen durch praktisches Handeln bearbeiten. Je nach Themenstellung gilt es oft zunächst, sich auf Basis der in Vorlesungen und Seminaren vermittelten theoretischen Grundlagen, vertiefend mit Theorien, Modellen, Verfahren o.ä. zu beschäftigen. Rückfragen, etwa nach geeigneter weiterführender Literatur, sollten sowohl an die ProjektbetreuerInnen wie auch an die AnbieterInnen von Vorlesungen und Seminaren gestellt werden. So wird es dann im Folgeschritt der Bearbeitung möglich, theoriegeleitet und fachlich sowie methodisch fundiert ganz praktisch mittels geeigneter Methoden die Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Zu Beginn ist es für die Gruppenarbeit wichtig, die *Arbeitsweisen* festzulegen, die für alle Mitglieder des Projektes gelten. Weiterhin ist eine Erklärung der Aufgaben der Diskussionsleitung ein fester Bestandteil der ersten Projektsitzung.

Um das *Vorstellen* und gegenseitige Kennenlernen der Gruppenmitglieder unverkrampft zu gestalten, werden hier einige Methoden beispielhaft vorgestellt. An den Vorstellungen sollten sich auch BetreuerInnen und TutorInnen beteiligen.

Zweierinterview

Es werden per Zufall Paare gebildet. In einem Gespräch von ca. 10-15 Minuten erzählt jede Person der anderen von sich. Danach stellen die Paare sich gegenseitig vor. Die Interviewten dürfen am Ende der Erzählung des Partners / der Partnerin Ergänzungen oder Richtigstellungen machen. Es ist auch möglich, bestimmte Leitfragen vorzugeben (z.B. Alter, bisheriger Lebensweg, Hobbys, Wohnort und –form, warum dieses Projekt, ...).

Vorstellung mit Gegenständen

Der / die TutorIn bringt in ausreichender Zahl (mehr als Teilnehmende), kleine, handliche Gegenstände mit (z.B. Postkarten). Die Anwesenden wählen sich aus der Vielzahl der Sachen oder Bilder eines aus. Nacheinander erläutern sie, warum sie den Gegenstand gewählt haben, was sie damit verbinden und stellen sich so vor. Dabei sollte die Redezeit etwa 1 bis 2 Minuten betragen.

Fragen zur Person

Es werden (von dem / der TutorIn) drei Karteikarten mit jeweils einer Frage vorbereitet. Auf denen steht: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Diese Karten werden für alle sichtbar aufgehängt. Die Teilnehmenden werden nun aufgefordert, die Fragen in Stichworten auf Karteikarten (eine Karte pro Frage)

¹⁶ nach: Döring, Waltz: Tutorium in der Raumplanung. Leitfaden für das Arbeiten mit Projektgruppen, in: Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 11, Dortmund 1992, S. 20 ff. und

nach: Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997, S. 37 ff.

Projekthandbuch

zu beantworten. Dabei bleibt es jeder Person selbst überlassen, was und wie viel sie von sich preisgibt.

Erwartungsinventar

Zunächst überlegt jede Person für sich, was sie von der Projektarbeit persönlich und inhaltlich erwartet und macht sich dazu Notizen (Zeit etwa 10 Minuten). Jede Person stellt ihre Erwartungen der Gruppe vor und hält die wichtigsten Punkte an einer Wandzeitung fest. So kristallisieren sich eventuell erste inhaltliche Schwerpunkte heraus. Durch das Offenlegen der unterschiedlichen Erwartungen können spätere Missverständnisse leichter erkannt und geklärt werden.

3.2 Gruppenarbeit

Erfahrungsgemäß sind StudienanfängerInnen nach Erwerb der Hochschulreife wenig erprobt in der gemeinsamen Erarbeitung von Ergebnissen (Präsentationen und Berichte). Sie sind es eher gewohnt, als „EinzelkämpferIn“ ihre Ausbildung zu durchlaufen. Für die berufliche Praxis von StadtplanerInnen ist es daher wichtig, durch Gruppen- oder Teamarbeit in Studienprojekten u.a. folgende grundlegende *Planerqualifikationen* zu erwerben:

Informationen besorgen, argumentieren, Gegenargumente anführen, Strategien entwickeln, reden und reden lassen, sich behaupten, Sachverhalte darstellen, Koalitionen schließen,.....

Diese unvollständige Aufzählung weist darauf hin, welche weiteren Qualifikationen bzw. Kompetenzen StadtplanerInnen im Verlaufe des Studiums für ihre zukünftige berufliche Praxis erwerben und ausbilden sollen. *Kommunikative Kompetenzen* und hierzu hilfreiches methodisches Rüstzeug sollen neben der Vermittlung *fachlicher* und *inhaltlicher Kompetenzen* in den Studienprojekten P1 bis P4 ausgebildet und erprobt werden.

Im Idealfall gelingt es den Projektgruppen, die unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen der einzelnen Projektmitglieder zur Lösung der gestellten Planungsaufgaben nutzbar zu machen. Im schlechtesten Fall werden gute Pläne und Konzepte durch interne Querelen oder schlechte Arbeitsorganisation in der Gruppe verhindert.

Durch die - anfangs oft als mühsam erlebte, später oft geschätzte - Gruppenarbeit („immer diese langwierige Laberei, ohne dass bzw. bis etwas zustande gebracht wird“, „warum soll ich mich weiter engagieren, wenn die anderen weniger machen als ich?“ usw.) wird in der Regel im Verlaufe der Projektarbeit erlebbar, welches erhöhte Leistungsvermögen gut organisierte und harmonisierende Projektgruppen im Unterschied zu Einzelpersonen haben. Daher „lohnt“ sich in der Regel der Aufwand in bezug auf Qualität (etwa Kreativität der Lösungen) und Quantität (etwa Grad der Detailliertheit der Lösungen) von Arbeitsergebnissen.

Die durch diesen wichtigen Baustein des Studiums zu erlernenden kommunikativen Kompetenzen sind in der beruflichen Praxis wichtig für alle Arten von Kooperationen. Sie sind erforderlich im „... Ämterabstimmungsprozess bei Verwaltungen, in Ratsausschusssitzungen, auf BürgerInnenanhörungen, gegenüber AuftraggeberInnen, bei Vorträgen und Podiumsdiskussionen. RaumplanerInnen sollten im Planungsalltag in der Lage sein, sich an Entscheidungsprozessen aktiv zu beteiligen, Positionen zu beziehen oder Entscheidungen mitzutragen.“¹⁷

Zur Vergegenwärtigung weiterer wichtiger Aspekte im Zusammenhang mit der

¹⁷ Waltz, Projekthandbuch, Materialien zur Projektarbeit 1, 2001, S. 10

Projekthandbuch

Gruppenarbeit soll der im Folgenden zitierte Artikel¹⁸ dienen:

Team – ein Zauberwort, das nur selten klar definiert wird. Wer Verantwortung für eine Arbeitsgruppe übernehmen soll, hat eine schwierige Aufgabe vor sich.

Es gibt kaum eine Imagebroschüre, in der Unternehmen nicht stolz auf ihre „Teamorientierung“ hinweisen, kaum ein Stellenangebot, in dem nicht „Teamfähigkeit“ verlangt wird. Und natürlich erwarten solche Firmen von ihren Führungskräften, dass sie ihre Mitarbeiter zu einem schlagkräftigen Team entwickeln. 'Dabei ist in vielen noch nicht einmal eindeutig definiert, was unter Team verstanden werden soll.', sagt Ulrich Eßler, Leiter der Führungskräfteentwicklung bei Ruhrgas in Essen und bis Juni 2001 in der gleichen Funktion bei den Hamburgischen Elektrizitäts-Werken (HEW) tätig.

'In solchen Unternehmen wird zwar oft von Teams gesprochen, aber in Wirklichkeit gibt es dafür häufig weder geeignete Strukturen noch Prozesse und Instrumente. Unter Teams verstehe ich dauerhafte Organisationseinheiten mit mehr als zwei Personen und klar vereinbarten Aufgaben und Verantwortungen. Jedes Gruppenmitglied hat spezielles Know-how, das für die gemeinsame Arbeit notwendig ist, und alle haben gemeinsame Ziele und den Willen, effektiv und effizient zusammenzuarbeiten.'

Junge Führungskräfte stehen also vor einer schwierigen Aufgabe, wenn sie Verantwortung für ein Team übernehmen. Doch nicht nur dem Nachwuchs mangelt es oftmals am Wissen, wie ein Team zielgerichtet geformt und entwickelt wird.

'Eine Führungskraft muss dabei verschiedene Rollen übernehmen', sagt Volkmar Kleinschmidt, Personalleiter des Pharmaunternehmens Hermal/Boots in Reinbek. 'Sie muss möglichst schnell Kontakte aller Mitarbeiter untereinander organisieren, damit sich alle Teammitglieder mit ihren Einstellungen, Zielen und Erwartungen kennen lernen. Denn nur so kann gegenseitiges Vertrauen entstehen.'

Auf Basis dieses Vertrauens entstehe später eine Kultur der Transparenz, in der sich die Teammitglieder – auch die Führungskraft – dann regelmäßig ein konstruktiv - kritisches Feedback über ihre Arbeit und ihr Verhalten geben. Voraussetzung ist natürlich, dass Vorgesetzte die Ziele ihres Teams zusammen mit ihren Mitarbeitern entwickeln und sie damit zu aktiv Beteiligten machen.

'Führungskräfte sollten sich regelmäßig selbst fragen, ob sie ihrem Team oder eher sich selbst dienen. Wer eigentlich Einzelkämpfer ist, wird sich kaum für die Belange seiner Mitarbeiter interessieren, sie also etwa bei Präsentationen kaum zu Wort kommen lassen', so Ulrich Eßler. Teamführung bedeute auch, das Team mit seinen Mitgliedern nach außen in Erscheinung treten zu lassen, und nicht, sich die Medaillen für die von allen geleistete Arbeit immer selbst umhängen zu lassen.

Phasen der Teamentwicklung

In der Startphase verständigt sich die Arbeitsgruppe darauf, eine Teamarbeitsstruktur zu schaffen. Die Teammitglieder lernen sich kennen, der Kontakt untereinander ist freundlich und eher vorsichtig.

In der Konfliktphase beginnt das Streben der Mitglieder nach Macht und Einfluss. Hier werden die Claims abgesteckt. Es kommt zu Konfrontationen, und Bündnisse werden geschmiedet.

¹⁸ Andreas von Studnitz: Team – ein Zauberwort, das nur selten klar definiert wird, in: Hamburger Abendblatt 15./16.09. 2001

Kennzeichen der Organisationsphase ist, dass das werdende Team beginnt, Spielregeln für den Umgang miteinander, für die Arbeitsabläufe und eine gute Zusammenarbeit mit anderen Gruppen des Unternehmens zu vereinbaren. Parallel entwickelt sich das „Wir-Gefühl“ als Team. Jetzt ist es auch an der Zeit, Feedback als Instrument zu verankern und die zukünftige Arbeit durch das gemeinsame Entwickeln und Vereinbaren von Zielen in die richtigen Bahnen zu lenken.

Die Synergiephase ist dann erreicht, wenn das Team aus eigenem Engagement heraus zielgerichtet arbeitet, seine Abläufe und das Verhalten der Mitglieder laufend reflektiert und gegebenenfalls verändert und ein Klima gegenseitigen Vertrauens auch nach außen spürbar wird.“

Quelle: Andreas von Studnitz: Team – ein Zauberwort, das nur selten klar definiert wird, in: Hamburger Abendblatt 15./16.09. 2001

3.3 Der Projektalltag

3.3.1 Immer wieder TOP¹⁹

Die Tagesordnung dient dazu, die Sitzung und damit die Diskussion thematisch zu strukturieren.

Zu Beginn jeder Sitzung sollte eine Tagesordnung erstellt werden bzw. sie sollte am Ende der vorangegangenen Sitzung in ihren Grundzügen vorbereitet worden und im Protokoll der Sitzung festgehalten sein. Alle Punkte, die besprochen werden sollen, werden vorbereitet und geordnet. Der Nutzen liegt darin, dass alle Teilnehmenden gemeinsam überlegen, worin die Arbeitsschwerpunkte der folgenden Sitzung liegen sollen. Zu Beginn der Sitzung muss überprüft werden, ob etwas Wichtiges bei der Aufstellung der TOPs vergessen wurde oder ob etwas hinzukommt. Auch die Formulierungen der einzelnen Themen sollte geklärt werden. Das gemeinsame inhaltliche Erstellen der Tagesordnung ist sinnvoller als eine rein formale Tagesordnung (z.B. Protokoll, Organisatorisches, Berichte über den Stand der Dinge, Verschiedenes).

Die Tagesordnung beinhaltet neben der inhaltlichen auch eine zeitliche Komponente. Deshalb sollte die Tagesordnung während der Sitzung für alle Teilnehmenden sichtbar sein (Tafeln oder Stellwände mit Plakaten sind in den Gruppenräumen vorhanden und sollten genutzt werden!). So haben alle einen Überblick, was ihnen bevorsteht. Durch den Umfang der Tagesordnung wird deutlich, was alles in der Zeit der Projektsitzung erledigt werden muss. Steht viel auf dem Programm, so ist allen die Notwendigkeit vor Augen, bei der Behandlung der Punkte nicht „auszufern“, um auch die letzten Themen noch konzentriert und zeitlich ausreichend bearbeiten zu können. Die Tagesordnung hat also großen Einfluss auf das Selbst- und Zeitmanagement der Gruppe.

3.3.2 Plenumsitzungen

Die Projektgruppe sollte sich (mit Unterstützung der BetreuerInnen) mit aktuellen Planungsproblemen in dem Wechselspiel zwischen Gruppenarbeit, Untergruppenarbeit und Einzelarbeit derart befassen, dass ein gemeinsamer Lernprozess und ein gemeinsames Arbeitsergebnis zustande kommen.

In der Diskussion im Plenum kommen verschiedene Aspekte zum Tragen:

- Entwickeln von Vorstellungen über Zielsetzung, Arbeitsweise und Arbeitsinhalten,

¹⁹ nach: Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997, S. 24 ff.

Projekthandbuch

- Ausarbeitung von Arbeitspapieren,
- Arbeitsaufträge (z.B. Informationsbeschaffung) an einzelne Untergruppen delegieren,
- Ergebnisse (von Untergruppen) diskutieren und darauf aufbauend nächste Schritte festlegen

3.3.3 „Blitz“ u.ä.

Die Reflexion nach jeder Sitzung ist eine wichtige Arbeitshilfe, um gruppendynamische Prozesse zu erkennen, zu entwickeln und sie der Gruppe bewusst zu machen.

Als Instrument kann hier neben anderen z.B. der „Blitz“ am Ende einer Projektsitzung dienen, bei dem reihum jedes Projektmitglied eine von den anderen nicht zu kommentierende Aussage zur aktuellen Sitzung gibt. Die Aussagen können sich hierbei auf alles beziehen, was der jeweiligen Person gerade „am Herzen“ liegt, es ist also keine Beschränkung auf rein inhaltliche Aussagen vorhanden. Die Aussagen können (ohne Nennung der dazugehörigen Person) ins Protokoll aufgenommen werden und so die Stimmung der Projektgruppe festhalten. Der „Blitz“ kann der Projektgruppe helfen, Gruppenprozesse und ihre Auswirkungen auf die Projektarbeit zu erkennen.

3.3.4 Das Protokoll²⁰

Das Protokoll kann als „Gedächtnis“ des Projektes bezeichnet werden.

Die Sitzungsprotokolle sind jeweils zur nächsten Projektsitzung anzufertigen. Sie halten Beschlüsse, wichtige Arbeitsergebnisse, Zeitplanungen, Untergruppenergebnisse, Arbeitsaufträge usw. fest. Das Protokoll sollte von der ProtokollantIn möglichst bald nach der Sitzung ausformuliert und – per mail – verschickt werden, da das Gesagte dann noch präsent ist und beispielsweise Arbeitsaufträge für die nächste Sitzung nicht in Vergessenheit geraten können, da sie schriftlich dokumentiert sind. Am Anfang der Projektsitzung wird das Protokoll der letzten Sitzung in seinen Kernaussagen referiert, womit alle Mitglieder nochmals auf den aktuellsten Stand der Projektarbeit gebracht werden.

Das Protokoll bietet den Vorteil, dass Arbeitsaufträge nicht einfach vergessen werden können und auch noch später auf die Ergebnisse vergangener Projektsitzungen zurückgegriffen werden kann. Häufig kommt es aufgrund unterschiedlicher Faktoren dazu, dass angeblich klare Diskussionsergebnisse sich doch nicht als so klar erweisen. Das, was gesagt oder beschlossen wird, wird von verschiedenen Personen unterschiedlich interpretiert. Was im Protokoll steht, kann bei Unklarheiten immer wieder herangezogen werden.

Die *Aufgaben eines Protokolls* sind:

- Informationen für anwesende bzw. fehlende Personen zu geben,
- Teilnehmende in den gleichen Wissensstand zu versetzen,
- Gedächtnisstütze für Termine als auch für Inhalte zu sein,
- Anknüpfungspunkte für anschließende Diskussionen zu geben,
- eine Arbeitsgrundlage für Kleingruppenarbeit zu schaffen,
- an noch nicht erledigte Arbeiten oder noch zu diskutierende Fragen zu erinnern und

²⁰ nach: Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997, S. 25 ff.

Projekthandbuch

- das Protokollieren zu üben.

Folgende formelle und inhaltliche Kriterien sind zu berücksichtigen:

Ein Protokoll muss bestimmten inhaltlichen und formellen Ansprüchen genügen, um den o.g. Aufgaben gerecht werden zu können.

Das Protokoll sollte im Kopf den Titel des Projektes, das Datum der Sitzung, die anwesenden Personen und den Namen der protokollierenden Person nennen. Das Inhaltsverzeichnis des Protokolls ergibt sich aus den vorliegenden Tagesordnungspunkten.

In der Regel werden von den Projektsitzungen Diskussions- oder Ergebnisprotokolle angefertigt.

Beim *Diskussionsprotokoll* wird dokumentiert, welche zentralen Aussagen im Verlauf der Diskussion geäußert wurden und zu welchen Ergebnissen die Gruppe gekommen ist. Es kommt darauf an, die Inhalte der Diskussionsbeiträge zu erfassen, zu strukturieren und in einen sinnvollen Zusammenhang zu stellen. Insbesondere gegenläufige Positionen müssen aufgenommen werden. Die Arbeit des/der Protokollierenden kann durch eine Person, die die Diskussion moderiert, erleichtert werden.

In einem *Ergebnisprotokoll* ist es außerdem üblich, dass Äußerungen thematisch den TOPs zugeordnet werden, auch wenn sie zu einem Zeitpunkt fielen, an dem der betreffende Punkt nicht mehr Diskussionsgegenstand war.

Es sollte darauf geachtet werden, dass das Protokoll nicht zu lang wird, sondern sich auf das Wesentliche konzentriert.

Des Weiteren ist es wichtig, alle organisatorischen Vereinbarungen in das Protokoll aufzunehmen.²¹

3.3.5 Diskussion²²

Diskussionen stellen, als eine Form der Kommunikation zwischen Menschen, das Kernstück der Projektarbeit dar. Das letztendliche Ziel der Diskussion ist, die unterschiedlichen Argumente zu formulieren, zu begründen und in Bezug auf das Thema ein Ergebnis zu erzielen, mit dem möglichst alle Anwesenden einverstanden sind. Wichtige Gesprächsregeln sind:

- *Sich kurz fassen*
- *Aktiv zuhören*
- *Keine Wiederholungen*
- *Andere ausreden lassen*
- *Aussagen nicht abwerten*
- *Auf der Sachebene bleiben*
- *Am Thema bleiben*
- *Von „sich“ sprechen*

²¹ In Anhang 4 ist ein Musterprotokoll zur Verdeutlichung der in diesem Kapitel behandelten Thematik eingefügt.

²² nach: Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997, S. 27 ff.

Projekthandbuch

3.3.6 Moderation²³

Die Funktion der Moderation²⁴ bzw. Diskussionsleitung beinhaltet bestimmte Rechte und Pflichten. Moderation ist nicht im Sinne einer hierarchischen Position mit Anweisungsbefugnis zu verstehen. Es geht vielmehr darum, den Austausch von Meinungen und Argumenten zu „organisieren“. In der Projektgruppe sollte eine Studentin/ein Student die Moderation übernehmen. Es hat sich im Laufe der Jahre gezeigt, dass es sinnvoll ist, dass die Person, die in der letzten Sitzung die Protokollführung innehatte, die Gesprächsleitung übernimmt.

Formell gesehen soll die Moderation den Sitzungsverlauf und die Redebeiträge regeln. Deshalb ist es auch sinnvoll, eine Person zur Moderation zu bestimmen, wenn keine Diskussion zu erwarten ist. Das heißt in erster Linie: auf die Einhaltung der Tagesordnung zu achten, Wortmeldungen aller entgegenzunehmen und darüber, falls nötig, eine Liste zu führen, das Wort in der Reihenfolge der Meldungen zu erteilen oder auch zu entziehen.

In der Diskussion sollte sich die Person, die moderiert, mit ihren Wortbeiträgen etwas zurückhalten. Die ModeratorIn sollte sehr aufmerksam zuhören und versuchen zu verstehen, was gesagt wird.

Es ist die Aufgabe der moderierenden Person, in den Wirren der Diskussion die Übersicht zu behalten und den roten Faden wieder aufzunehmen oder auf dessen Einhalten hinzuweisen und Zusammenhänge zwischen dem Gesagten herzustellen. Das Strukturieren bezieht sich aber auch darauf, dass herausgefiltert werden muss, welche Beiträge wirklich zum Thema gehören. Wenn die Beiträge sehr weit vom eigentlichen Thema entfernt sind, kann die betreffende Person gebeten werden, ihren Beitrag zu kürzen. Ein weiterer Aspekt des Strukturierens ist, darauf zu achten, dass alle ausreden können und nicht von anderen „überraunt“ werden.

Es kommt immer wieder vor, dass Diskussionen ins Stocken geraten. Entweder brauchen die Teilnehmenden Zeit, um sich zu sammeln, ihre Gedanken zu ordnen oder es besteht ein Motivationsloch bzw. mangelndes Interesse. Dann ist es sinnvoll (im Fall 1) eine Pause zu machen oder (im Fall 2) durch Fragen die Diskussion anzuregen. Dabei sollte darauf geachtet werden, offene Fragen (d.h., Fragen, die nicht mit ja oder nein beantwortet werden können), die aktivierend wirken, zu stellen. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, die verschiedenen Positionen nochmals gegenüberzustellen, eine gegensätzliche Meinung zur Gruppe zu vertreten, Teilergebnisse zusammenzufassen o.ä.

Die Mitglieder einer Gruppe dürfen auf keinen Fall denken, dass eine Gesprächsleitung alleine alles regeln kann und munter durcheinander plaudern. Es ist nicht Sinn der Sache, dass die Verantwortung für den Erfolg einer Sitzung allein auf der Moderation ruht. Jede Diskussionsleitung muss sich auf eine Gruppe stützen können, die bereit ist, die Regeln der Diskussion einzuhalten. Auch die Art der Diskussionsbeiträge und das Verhalten jedes Mitgliedes tragen entscheidend zur Qualität der Sitzungen bei. Des Weiteren ist für eine erfolgreiche Diskussion von zentraler Bedeutung, dass die Personen ihre Aussagen aufeinander beziehen. Zu einem guten Diskussionsstil gehört, dass nacheinander gesprochen wird und sich nicht ständig ins Wort gefallen wird. Außerdem geht es nicht darum, Projektmitglieder persönlich zu verletzen oder niederzumachen, denn eine Diskussion dient der Sache.

²³ nach: Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997, S. 29 ff.

²⁴ Anhang 7 enthält eine Checkliste zur Moderationsvorbereitung und weitere Infos zur Projektarbeit

Projekthandbuch

Die Qualität einer Diskussion kann gesteigert werden, indem sich die einzelnen Personen auf diese vorbereiten. Gerade in schwierigen Projektphasen ist dies außerordentlich hilfreich. Zur individuellen Vorbereitung können sich die Mitglieder z.B. folgende Fragen stellen:

- Weiß ich, was in der letzten Sitzung besprochen wurde?
- Kenne ich die der Diskussion zugrundeliegenden Arbeitspapiere?
- Kenne ich die aktuelle Tagesordnung?
- Was denke ich zu den einzelnen Diskussionspunkten?
- Was sind die wichtigsten Punkte, die ich diskutieren möchte?
- Was ist mir unklar? Wozu brauche ich zusätzliche Informationen?

Sind diese Fragen geklärt, können die einzelnen Personen viel gezielter in eine Diskussion einsteigen.

3.3.7 Zeitplanung und Projektmanagement

Die zielgerichtete und problemorientierte Projektarbeit erfordert gute Strategien der Zeitplanung und Arbeitsorganisation, um erfolgreich die Arbeit in der Projektgruppe erledigen zu können. Patentrezepte hierfür gibt es nicht, allerdings scheint ein grundsätzliches Problembewusstsein für das Erfordernis von Zeit- und Arbeitsplanung schon ein wichtiger erster Schritt für die Vermeidung gravierender Probleme bei der Projektarbeit zu sein. Ein idealtypisches Muster für die Visualisierung einer groben Zeitplanung für ein ein-semesteriges Projekt ist in Anhang 8 enthalten. Insbesondere die für die Erstellung des Projektberichtes benötigte Zeit sollte nicht unterschätzt und in den Planungen eher großzügig bemessen werden, um etwa zu vermeiden, dass während der vorlesungsfreien Zeit wegen Praktika, Arbeit zum Gelderwerb, Urlaub o.ä. die Erarbeitung des Berichts sich problematisch gestaltet. Die für jedes Projekt gleich zu Beginn individuell zu vereinbarende Zeit- und Arbeitsplanung sollte fortwährend auf ihre Einhaltung hin überprüft bzw. rechtzeitig, etwa bei neuen Prioritätensetzungen, aktualisiert werden. Zur Arbeitserleichterung sollten sich die Projektgruppen passender methodischer Hilfen zur Zeit- und Arbeitsplanung bedienen, um die zur Verfügung stehende und in der Regel knapp bemessene Zeit nutzen zu können. So sollte es gelingen, sich vielfältig lauender "Zeitdiebe" zu erwehren, sich nicht zu über- oder unterfordern und unter anderem auch dringend benötigte Phasen der Entspannung und Muße einzuplanen.

3.3.8 Methoden zur Ideenfindung

Es gibt eine Vielzahl von Methoden zur Ideenfindung und –Strukturierung. Nachfolgend werden einige dieser Methoden beispielhaft erläutert.²⁵

Visuelle Diskussion

Sie dient der Straffung und Strukturierung der Diskussion. Der/die ModeratorIn visualisiert alle Beiträge auf Flipchart oder Pinnwand – möglichst in strukturierter Form (Mind-Map, Diagramm, Cluster etc.).

Ein-Punkt-Frage

Anwendung: Bewertungen, Einschätzungen, Empfindungen zu einer bestimmten, etwa in Form einer Skala oder einer Matrix visualisierten Fragestellung sichtbar machen.

²⁵ Vgl. auch Jan Uhlmann: Methoden der praktischen Konsensbildung, Hamburg 1999 (Reader zur Vorlesung [ab Fach-/ Vertiefungsstudium] „Methoden der praktischen Konsensbildung“) und

Littig: Kommunikation und Arbeitsmethoden in der Teamarbeit, Institut für Raumplanung Universität Dortmund (Hg.): Materialien zur Projektarbeit 16, Dortmund 1997

Projekthandbuch

Regeln:

- Frage vorstellen / klären
- Regeln erläutern
- Jede(r) erhält einen (Klebe-)Punkt, und entscheidet sich an seinem Platz für eine Antwort; dabei darf nicht miteinander gesprochen werden
- Gruppenmitglieder setzen (wenn sich alle am Platz entschieden haben) gleichzeitig ihre Punkte
- Wenn alle gepunktet haben, beschreibt der / die ModeratorIn das Ergebnis, und bittet die TeilnehmerInnen um Bewertungen und Interpretation (in Stichworten aufschreiben)

Kartenabfrage und Clustern

Anwendung: Einschätzungen, Gesichtspunkte, Erfahrungen, Ideen zu einer vorgegebenen Frage einholen. Der Grundgedanke ist, in relativ kurzer Zeit eine Vielfalt von Möglichkeiten aufzuzeigen. Durch die Bildung von Clustern findet eine erste Sortierung / Themenkonzentration statt.

Regeln:

- Frage vorstellen / klären,
- Regeln erläutern,
- Jede(r) erhält Kärtchen, um die Antwort(en) auf die Frage aufzuschreiben; dabei nicht miteinander sprechen,
- Der/die ModeratorIn sammelt die Kärtchen ein, mischt sie, liest die erste Karte vor und pinnt sie an die Wand.
- Die Kärtchen werden thematisch einander zugeordnet – mit Hilfe der TeilnehmerInnen. Lieber mehr als weniger Cluster bilden!
- Wenn alle Karten angebracht sind, TeilnehmerInnen nach ihrem Einverständnis für diese Zuordnung fragen. Cluster abschließend rahmen und durchnummerieren, ggf. auch mit jeweils einem Titel-Begriff versehen.

Zuruffrage

Anwendung: Kreative Ideen und Assoziationen zu einer vorgegebenen Frage einholen (brainstorming)

Regeln:

- Regeln erläutern,
- jede(r) ruft spontan dem / der ModeratorIn seine Antworten zu; diese werden an der Wand aufgeschrieben,
- jeder Zuruf gilt (= keine Bewertungen),
- sich durch Zurufe anderer inspirieren lassen und den Faden weiterspinnen,
- keine Scheu vor ungewöhnlichen oder zunächst völlig abseitig erscheinenden Antworten,
- während der ganzen Zeit äußerste Konzentration, keine Gespräche untereinander, Zustimmungs- oder Missfallensbekundungen; keiner verlässt seinen Platz,
- nicht länger als 10 Minuten und
- nach Abschluss der Kreativphase die Antworten in Bezug auf Ihre weitere Verwendung / Brauchbarkeit hin überprüfen und bewerten.

Anhang 1 - Das Exposee zur Ankündigung eines Studienprojekts

An dieser Stelle ist ein Beispiel zur Orientierung eingefügt. Es hat jedoch keinesfalls zwingenden Charakter, sondern soll vielmehr als Anregung verstanden werden.

**Suburbanisierung in Hamburg
- Entscheidungsgründe und Wohnerfahrungen
P2-Studienprojekt WS2000/ SS2001 - Stadtplanung TU Hamburg Harburg
Betreuer: Jörg Pohlan und Ole Jochumsen (Tutor)**

1. Ausgangslage

Die Entwicklung in der Agglomeration Hamburg ist von einer permanenten Abwanderung der Bevölkerung aus der Kernstadt in das angrenzenden Umland gekennzeichnet. Dieser Prozess der Bevölkerungssuburbanisierung wird vor allem aus Sicht der Kernstadt überwiegend negativ bewertet. Stichworte in diesem Zusammenhang sind u.a. Steuereinnahmenverluste, höhere Ausgaben (etwa beim ÖPNV) sowie der Beitrag der Wanderungen zur Verschlechterung der Sozialstruktur (sozial selektive Abwanderung) und damit zur Entstehung von sozialen Brennpunkten in der Kernstadt. Aber auch aus gesamtregionaler Sicht verursacht der anhaltende Prozess der Suburbanisierung erhebliche Probleme, etwa durch die "Zersiedelung" des Umlandes, die Zunahme des (automobilen) Pendlerverkehrs und steigende Infrastrukturkosten in den Umlandgemeinden.

2. Problemstellung

Aus politisch-planerischer Sicht ergibt sich aus den oben genannten Gründen ein starkes Interesse an der Steuerung der Wanderungen, insbesondere der Abwanderung aus der Kernstadt. Dabei stellt sich zunächst die grundsätzliche und planungsrelevante Frage: Sind Wanderungen der Bevölkerung planerisch überhaupt zu steuern und, wenn ja, mit welchen Instrumenten und Mechanismen?

Für eine Erarbeitung und Bewertung geeigneter Strategien und Instrumente zur Steuerung von Wanderungen ist in jedem Fall ein umfassendes Wissen über die Struktur und Entscheidungsgründe der abwandernden Personen bzw. Haushalte notwendig: Welche Typen von Abwanderungshaushalten können identifiziert werden? Was waren die Motive? Was hätte ihnen ggf. die Kernstadt "bieten müssen", damit sie dort wohnen geblieben wären? Oder liegen die ausschlaggebenden Gründe für die Abwanderung gar "außerhalb der Reichweite" stadtpolitischer Maßnahmen? Und schließlich noch die Frage nach den Wohnerfahrungen der "Suburbaniten": Wie bewerten sie die Entscheidung, in das Umland gezogen zu sein, nachdem sie einige Jahre dort gelebt haben? Wie wird die Wohnentscheidung aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der anderen Familienmitglieder beurteilt? Wie unterscheiden sich ggf. die Erfahrungen je nach Entfernung des Wohnortes zur Kernstadt?

3. Inhaltliches Ziel des Studienprojektes

Vor dem Hintergrund der skizzierten Situation in der Region Hamburg soll der thematische Schwerpunkt des Studienprojektes auf der Identifikation der Entscheidungsgründe und Wohnerfahrungen von Abwanderern aus der Kernstadt in das Umland liegen. Darauf aufbauend sollen dann die aktuellen Strategien Hamburgs kritisch betrachtet werden. Ggf. sind ergänzende oder neue Maßnahmenvorschläge auszuarbeiten, die den im Projekt identifizierten Motiven und

Projekthandbuch

Erfahrungen der Abwanderer eher gerecht werden. Dabei sollen u.a. Aussagen gemacht werden, wie ggf. potenziellen Suburbaniten attraktive Wohnmöglichkeiten angeboten werden können, ohne dabei verschwenderisch mit den teuren und nachhaltig zu bewirtschaftenden städtischen Boden um zugehen. Bei der Bearbeitung der Fragestellung ist die gesamtregionale Perspektive mit zu berücksichtigen. Bei den Maßnahmen soll angestrebt werden, dass die bestehenden strukturellen Probleme zwischen Kernstadt und Umland in Zukunft zumindest verringert werden.

4. Arbeitsschritte und Methoden

Der Ablauf eines Studienprojektes soll weitgehend einem idealtypischen Planungsprozess oder einer möglichen gutachterlichen Tätigkeit aus der Praxis entsprechen. Das Vorgehen im Projekt lässt sich in folgende Themenbereiche (Schritte) untergliedern:

- Vertiefende Ausarbeitung der Fragestellung.
- Bestandsaufnahme und -bewertung.
- Leitbilddiskussion und Zielentwicklung.
- Erarbeitung von Konzepten und Maßnahmen bzw. Steuerungsstrategien.

Zur Beantwortung der Fragen zum Thema (vgl. 2) sollen u.a. auch Interviews durchgeführt werden. Diese Befragungen sollen sowohl in Hamburg (Experten) als auch in drei ausgewählten Gemeinden (Experten und Haushalte) erfolgen, die entlang einer Siedlungsachse in verschiedenen Entfernungszonen zu Hamburg liegen.

5. Lernziele des Studienprojektes

- Kennenlernen der (typischen?) Probleme und Konflikte zwischen Kernstadt und Umland, die mit dem Prozess der Bevölkerungssuburbanisierung verbunden sind.
- Vertiefung und Erweiterung der Kenntnisse über die verschiedenen Planungsebenen und ihrer Aufgabenbereiche sowohl in der Kernstadt als auch in ausgewählten Umlandgemeinden.
- Anwendung der notwendigen Arbeitsschritte eines Planungsprozesses (von der Bestandsaufnahme, über Sekundäranalysen, Expertengespräche bis hin zur Ziel- und Strategieentwicklung).
- Vertiefung von Techniken der Gruppenarbeit (Arbeits- und Zeitplanung, Teamwork, Selbstorganisation, Konsensbildung).

Anhang 2 - Beispiel zur Erläuterung des Idealtypischen Arbeitsprozesses zur Lösung einer Planungsaufgabe und Darstellung des idealtypischen Ablaufschemas als Netzplan

Die folgenden Arbeitsschritte kennzeichnen den idealtypischen Arbeitsprozess zur Lösung einer Planungsaufgabe. Die zeitliche Abfolge der Schritte sollte allerdings nicht als starr und unflexibel verstanden werden. Bei der Orientierung an diesem Ablaufschema ist zu beachten, dass es bei vielen Aufgaben im Arbeitsprozess praktisch sinnvoll und notwendig ist, zu einzelnen Schritten immer wieder noch einmal „zurückzukommen“, um etwa das Ziel noch genauer zu formulieren oder bei der Bestandsaufnahme bestimmte Details nochmals nachträglich zu erheben.

Die folgenden Arbeitsschritte bilden den idealtypischen Arbeitsprozess:

1. Problemstellung
2. Zielformulierung
3. Bestandserhebung
4. Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen in einem ausgewählten Maßstab
5. Konzeptentwicklung
 - a) Überprüfung der Zielsetzung
 - b) Angestrebte Ergebnisse
 - c) Instrumente und Verfahren
 - d) Realisierungsstrategie: Zeitplan, Maßnahmen, Ressourcen
 - e) Verwertungs- und Wirkungszusammenhang
 - f) Evaluationskonzept

1. Problemstellung – Zielformulierung - Bestandserhebung - Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen in einem ausgewählten Maßstab – Konzeptentwicklung (Überprüfung der Zielsetzung, angestrebte Ergebnisse, Instrumente und Verfahren, Realisierungsstrategie: Zeitplan, Maßnahmen, Ressourcen, Verwertungs- und Wirkungszusammenhang, Evaluationskonzept)

Der **Planungsanlass** und eine **Problembeschreibung** werden in der Regel (zumindest bei den Projekten P1 bis P3) durch die ProjektbetreuerInnen mit den Exposés zu den Projekten vorgegeben

Beispiel:

Planungsanlass: Wohnungsnot in Hamburg - junge Familien ziehen ins Hamburger Umland um. Hamburger Politik und Planung beabsichtigen diese Entwicklung zu stoppen, nicht zuletzt deshalb, um über den Länderfinanzausgleich pro Einwohner Einnahmen zu erhalten.

Problembeschreibung: junge Familien in der Familiengründungsphase benötigen bezahlbare Wohnungen mit ausreichend vielen Zimmern für Kinder in Stadtvierteln, die kinder- bzw. familienfreundlich sind.

2. Problemstellung – Zielformulierung - Bestandserhebung - Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen in einem ausgewählten Maßstab – Konzeptentwicklung (Überprüfung der Zielsetzung, angestrebte Ergebnisse, Instrumente und Verfahren, Realisierungsstrategie: Zeitplan, Maßnahmen, Ressourcen, Verwertungs- und Wirkungszusammenhang, Evaluationskonzept)

Aus der Problembeschreibung ist eine konkrete **Planungsaufgabe** (strategisches Planungsziel) abzuleiten. Diese Aufgabenstellung wird bei den Projekten P1 bis P3 in der Regel durch die Projektbetreuer im Projektexposé vorgeschlagen. Den Projektgruppen steht es allerdings im Laufe der Projektarbeit in Abstimmung mit den BetreuerInnen frei, Änderungen und neue Schwerpunktsetzungen vorzunehmen. Hierfür gilt es dann allerdings

Projekthandbuch

entsprechende Begründungen zu formulieren. Für den Arbeitsprozess der Projektgruppe ist die Festlegung eines **übergreifenden Arbeitsziels** erforderlich, in dem das angestrebte Ergebnis erkennbar sein soll. Dies bedeutet, sich – möglichst begründet - für eine, von meistens vielen Möglichkeiten der Bearbeitung zu entscheiden. Vorgaben der Projektbetreuung können in diesem Arbeitsschritt abgewandelt werden. Hiermit erfolgt zugleich in der Regel die Festlegung einer Rolle, in die sich die Projektgruppe für die weitere Bearbeitung begibt. Für das Erreichen des angestrebten Ergebnisses ist im folgenden Schritt eine Operationalisierung, also die Festlegung von **Teilzielen** für die folgenden Schritte der Bestandserhebung zu entwickeln, um möglichst zielgerichtet die Prozessanalyse bzw. Bestandserhebung vornehmen zu können.

Beispiel:

*Die **Planungsaufgabe** „Planungen für kinder- bzw. familienfreundliches Wohnen in Hamburg“ zu entwickeln, wird durch die Projektbetreuung vorgeschlagen.*

Die Projektgruppe hat bereits in den ersten Sitzungen erste Informationen aus der Literatur zum Thema „Abwanderung von jungen Familien aus Kern- und Großstädten ins Umland“ recherchiert, hierzu wurden Referate gehalten. Auf dieser Grundlage wurde - ergänzt durch eigene Erfahrungen der ProjektteilnehmerInnen - diskutiert und ein Brainstorming durchgeführt. Die Gruppe hat also zu einem relativ frühen Zeitpunkt der Projektarbeit verschiedene Vorstellungen davon und Informationen dazu, wie kinder- bzw. familienfreundliches Wohnen in Städten möglich ist bzw. sein könnte. Es gibt beispielsweise das Wissen um

- theoretische Erklärungsversuche für das Phänomen,
- historische Vorbilder für kinder- und familienfreundliche Siedlungen,
- erprobte Beispiele in anderen Städten oder anderen Ländern,
- neuartige Strategien, Maßnahmen und Instrumente, die theoretisch von Stadtplanern, Experten aus der Wohnungswirtschaft oder ähnlichen diskutiert werden oder bereits zur Anwendung gekommen sind,
- erste selbst entwickelte Indikatoren für kinder- und familienfreundliche Städte
- usw.

*Bei der oben genannten Aufgabe muss die Gruppe Prioritäten setzen und zu einer Entscheidung kommen, denn in der zur Verfügung stehenden Zeit können nicht alle Facetten eines Themas bearbeitet werden. Es könnte in diesem Falle beispielsweise entschieden werden, dass folgendes **Ergebnis (übergreifendes Arbeitsziel)** angestrebt wird: im Verlauf der Projektarbeit sollen exemplarisch für einen Stadtteil im Bestand eine Planung und Maßnahmen- bzw. Handlungskonzepte entwickelt werden, um dort das kinder- und familienfreundliche Wohnen möglich zu machen. Hiermit würde die Projektgruppe etwa die Rolle eines privaten Planungsbüros übernehmen, das von einer Stadtverwaltung den entsprechenden Auftrag bekommt. Zu den erforderlichen **Teilzielen** auf dem Weg zum angestrebten Ergebnis gehört, dass zunächst Indikatoren für kinder- und familienfreundliches Wohnen in Städten entwickelt werden sollen.*

Wichtig ist an dieser Stelle die Erkenntnis, dass auch andere angestrebte Ergebnisse und andere Rollen der Projektgruppe bei der genannten Planungsaufgabe denkbar wären. So könnte alternativ auch ein Gutachten oder ein wissenschaftliches Forschungsprojekt denkbar sein. Die Festlegung hat somit für den weiteren Arbeitsprozess Einfluss auf die Methoden, die Rechenschwerpunkte usw.

3. Problemstellung – Zielformulierung - Bestandserhebung - Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen in einem ausgewählten Maßstab – Konzeptentwicklung (Überprüfung der Zielsetzung, angestrebte Ergebnisse, Instrumente und Verfahren, Realisierungsstrategie: Zeitplan, Maßnahmen, Ressourcen, Verwertungs- und Wirkungszusammenhang, Evaluationskonzept)

Projekthandbuch

Nach den oben genannten ersten thematischen Recherchen sollte in einer folgenden Phase der Arbeit die zielgerichtete **Bestandserhebung** für das Fallbeispiel/die Aufgabe erfolgen. Zielgerichtet heißt hier, dass nur die Aspekte recherchiert werden müssen bzw. sollen, die erforderlich sind, um das selbst definierte Grob-Ziel erreichen zu können. Alle anderen Daten, Informationen usw. – die vielleicht auch „irgendwie interessant“ scheinen – müssen bewusst ausgefiltert werden, um sich nicht bei seiner Arbeit zu „verirren“, also das Ziel aus den Augen zu verlieren („im Datengewirr unterzugehen“).

Einerseits sollten, soweit zum Verständnis und zur Bewältigung der Aufgabe nötig, die **relevanten Rahmenbedingungen** (historische, theoretische, empirische usw. Hintergründe oder Modelle) recherchiert werden. Darüber hinaus müsste vor Ort durch geeignete Methoden der Bestandsaufnahme (Begehungen, Statistik- und Datenanalysen, Experteninterviews, eigene Befragungen, Auswertung bestehender Gutachten zum Gebiet und Thema o. ä.) ein **Ist-Zustand** (baulich-räumlich, prozessbezogen usw.) erhoben werden. Für den Blick in die Zukunft ist es zudem erforderlich, sich mit Vorausschätzungen (Trendprognosen, verschiedene Szenarien o. ä.) zu beschäftigen, um auch für die Zukunft abzuschätzen, welche planerischen Handlungsbedarfe bezüglich der zu bearbeitenden Aufgabenstellung und ausgewählten Zielsetzung zu erwarten sind.

Ein weiterer Teilschritt bei der Bestandserhebung ist die Recherche der **planerischen Handlungsperspektiven**.

Beispiel:

Die Gruppe recherchiert in der Bibliothek Grundlagentexte zum Verständnis des Wohnungsmarktes in Großstädten und zum Verständnis der Suburbanisierungsprozesse der Wohnbevölkerung. Zudem wurden über Literatur- und Internetrecherchen Beispiele aus anderen Städten und anderen Ländern gefunden, die (realisierte) kinder- und familienfreundliche Konzepte dokumentieren.

Im ausgewählten Stadtteil wird anhand recherchierter Statistiken das Angebot an Wohnraum erfasst, so dass herausgefunden werden kann, wie viele Wohnungen für Familien mit Kindern zur Verfügung stehen. Diese Zahl wird ergänzt durch die recherchierte Zahl der potentiell kinder- und familienfreundlichen Wohnungen, die derzeit geplant oder gebaut werden. Diese Informationen werden in geeigneter Weise (Kartengrundlagen im entsprechenden Maßstab) dokumentiert und visualisiert. Darüber hinaus wird anhand weiterer ausgewählter Indikatoren der Bestand in Bezug auf die Kinder- und Familienfreundlichkeit recherchiert und dokumentiert. Diese Indikatoren wurden z.B. auf Grundlage eines Brainstormings der Projektgruppe entwickelt und ergänzt durch Indikatoren, die bei einem Modellvorhaben in Dänemark entwickelt wurden und als fachlich sinnvoll erachtet wurden. Die Indikatoren sind etwa Qualität und Erreichbarkeit von Spielplätzen, Kitas, Schulen, verkehrsberuhigte Zonen, Freiraum- und Grünflächenquantitäten und –qualitäten usw.

Für die Zukunft entwickelt die Gruppe verschiedene Szenarien, die Aufschluss darüber geben sollen, welche Entwicklungen in Bezug auf kinder- und familienfreundliches Wohnen in Hamburg zu erwarten sind, wenn sich heute absehbare Entwicklungen und Prozesse fortsetzen. Grundlage für die Erstellung dieser Szenarien sollten u.a. vorliegende Zeitreihen und Trendprognosen der Wohnungswirtschaft und der Stadtentwicklungsbehörde sein.

Anhand aktueller Planungen wie Flächennutzungsplanung, Stadtentwicklungskonzept usw. werden die derzeitigen planerischen Handlungsperspektiven erkennbar.

4. Problemstellung – Zielformulierung - Bestandserhebung - Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen in einem ausgewählten Maßstab – Konzeptentwicklung (Überprüfung der Zielsetzung, angestrebte Ergebnisse, Instrumente und Verfahren, Realisierungsstrategie: Zeitplan, Maßnahmen, Ressourcen, Verwertungs- und Wirkungszusammenhang, Evaluationskonzept)

Projekthandbuch

Folgende Ergebnisse soll die Auswertung der Bestandsaufnahme erbringen:

- Beschreibung der **Mängel und Konflikte**
- Beschreibung der **Entwicklungsmöglichkeiten** („Potentiale“)
- Beschreibung der **Bindungen** („Restriktionen“)

Daher muss vor der Auswertung der **Maßstab** definiert, erläutert und transparent dargelegt werden, mit dem der Soll-Zustand (jeweils für die ausgewählten Indikatoren) beschrieben werden soll. Die Ergebnisse sollen in geeigneter Weise dokumentiert werden. Die Ergebnisse dieser Analyse liefern damit wichtige Ansatzpunkte für **Konzeptideen** in der folgenden Konzeptionsphase, in der die Ergebnisse aufgegriffen und - insbesondere im Falle der Mängel – Problemlösungen entwickelt werden sollen. Mit Abschluss dieser Arbeitsphase kann die Konzeptionsphase begonnen werden.

Beispiel (hier teilweise sehr vereinfacht dargestellt):

Als Indikatoren für Kinder- und Familienfreundlichkeit wurden u.a. beispielsweise „Verfügbarkeit von Kita-Plätzen ab 1. Lebensjahr in fußläufiger Entfernung (Sollwert: max. 250 Meter Entfernung von allen Wohnungen)“, „Verkehrsflächen für motorisierten MIV und ÖPNV (Sollwert: ausschließlich als Tempo-30-Zonen)“ und „einsehbare Spielflächen (Sollwert: rundum vom angrenzenden Wohnraum)“ definiert. Für diese Indikatoren gilt es für die Gegenwart und die Zukunft (hier durch die Szenarien) die Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten festzustellen und entsprechend als Mängel, Chancen (Entwicklungsmöglichkeiten oder Potentiale) und Bindungen (Restriktionen) zu definieren.

5. Problemstellung – Zielformulierung – Bestandserhebung – Bestandsanalyse: Auswertung der Bestandserhebung und Begründung von planerischen Handlungsoptionen an einem ausgewählten Maßstab – Konzeptentwicklung (Überprüfung der Zielsetzung, angestrebte Ergebnisse, Instrumente und Verfahren, Realisierungsstrategie, Verwertungs- und Wirkungszusammenhang, Evaluationskonzept,)

Mit Beginn der Konzeptionsphase muss abschließend überprüft und entschieden werden, welche **Zielsetzung** und ggf. welche **sektoralen Teilziele** (insbesondere bei großen Projektgruppen) sinnvoll sind, damit handlungsfähige Klein- bzw. Arbeitsgruppen zeitlich parallel Alternativ- und/oder Detaillösungen entwickeln können. Hier können - begründet - nochmals Präzisierungen oder Modifizierungen der ursprünglichen (siehe Arbeitsschritt 2) Zielformulierungen vorgenommen werden. In einem folgenden Schritt gilt es offen zu legen, welche **Ergebnisse für wen oder was mit welchen Mitteln** angestrebt werden. Das in der Abschlusspräsentation und im Endbericht dokumentierte Ergebnis der gesamten Projektarbeit wird u. a. daran gemessen werden, ob es gelungen ist, mit den folgenden Arbeitsschritten zu Planungen, Konzepten bzw. Lösungsvorschlägen zu kommen, die angemessen und fachlich richtig und sinnvoll erscheinen, das selbst avisierte Ziel zu erreichen.

Beispiel:

Das Projekt hat die analytische Phase mit dem Zwischenfazit (Analyseergebnis) abgeschlossen, dass in dem betrachteten Stadtteil die Familien in der Familiengründungsphase keine ausreichend großen Wohnungen zu bezahlbaren Mietpreisen und mit adäquaten wohnungsnahen Grün-, Spiel- und Freiflächen vorfinden und sich daher in der Regel entscheiden, an den Stadtrand zu ziehen. Eine selbst durchgeführte Befragung im Stadtteil ergab, dass bei entsprechendem Angebot etwa 80% der Haushalte gerne weiter im Stadtteil wohnen wollten. Derzeit fehlen - gemessen am Gesamtwohnungsbestand im Stadtteil - etwa 10% kinder- und familienfreundliche Wohnungen.

Das Projekt entscheidet sich, sowohl für eine Neuplanung von Wohnungen auf einer Brachfläche (ehemalige Brauerei) im Plangebiet, als auch ergänzende Konzepte für den Umbau von entsprechenden Wohnungen im Bestand – etwa

Projekthandbuch

Kooperationsprojekte mit den ortsansässigen Wohnungsbaunternehmen - zu entwickeln, um die erforderliche Zahl von benötigten Wohnungen möglich machen zu können.

Abhängig von den festgestellten Mängeln, Chancen und Bindungen sowie abhängig von dem/den zuvor selbst definierten Ziel/en gilt es entsprechende **planerische Maßnahmen** zu entwickeln.

Beispiel:

Für den Neubau der Wohnungen auf der Brachfläche wird ein Bebauungsplan erarbeitet, durch den 60% der fehlenden kinder- und familienfreundlichen Wohnungen bereitgestellt werden sollen. Für die dann noch fehlenden 40% der Wohnungen werden der Umbau im Bestand sowie zusätzliche Maßnahmen bezüglich der Grün-, Spiel- und Freiflächen diskutiert und erarbeitet.

Zur Realisierung von Planungen bzw. Maßnahmen kommen in der stadtplanerischen Praxis verschiedene **Verfahren** (z.B. Bebauungsplanverfahren), rechtliche **Instrumente** (Ge- und Verbote), entwicklungspolitische **Instrumente** (Gebühren, Organisation), **Beteiligungsverfahren** (unter Berücksichtigung von relevanten Differenzierungen nach Gender, Ethnie, Klasse, Milieu o.ä.) usw. zur Anwendung. In Kenntnis der Möglichkeiten und Grenzen der Instrumente sollen die sachlich und fachlich angemessen erscheinenden Instrumente modellhaft „zur Anwendung gebracht werden“.

Beispiel:

Im Bebauungsplan werden Festsetzungen getroffen, die beispielsweise ein besonderes Maß an kinder- und familienfreundlichen Grün-, Spiel- und Freiflächen vorschreiben. Für den Umbau im Bestand wird die Anwendung eines Beteiligungsverfahrens vorgeschlagen, durch das „betroffene“ Familien in der Familiengründungsphase schon frühzeitig von Wohnungsbaunternehmen angesprochen werden. Diese Familien sollen gemeinsam mit den Architekten der Wohnungsbaunternehmen, den Stadtplanern und sonstigen relevanten Akteuren, Lösungen für das Problem der Abwanderung junger Familien entwickeln und diskutieren. Diese Beteiligungsverfahren sollen von einem neu bei der Stadt einzurichtenden „Wohnungsbüro“ initiiert und koordiniert werden.

Da in der Praxis oftmals mit begrenzten Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell usw.) gerechnet werden muss, sollten **Realisierungsstufen** bzw. ein **Durchführungskonzept** nach Prioritäten o.ä. diskutiert und vorgeschlagen werden. Hierbei sollten die **beteiligten Akteure** ebenso wie die **finanziellen und räumlichen Ressourcen** thematisiert werden.

Beispiel:

Da vielerorts die Bebauungsplanverfahren mehrere Jahre in Anspruch nehmen, jedoch vom Projekt kurzfristig ein dringender Handlungsbedarf gesehen wird, entscheidet sich das Projekt, der Einrichtung des oben genannten „Wohnungsbüros“ in der Stadtverwaltung höchste Priorität beizumessen. So sollen kurz- bis mittelfristig Handlungserfolge abgesichert werden. Zeitgleich wird ein förmliches Bebauungsplanverfahren vorgeschlagen, das mittel- bis langfristige Wirkungen erzielen soll.

Für den Erfolg des Konzepts wird u.a. als nötig erachtet, dass es gelingt Investoren, Architekten und Freiraumplaner davon zu überzeugen, ab sofort kinder- und familienfreundliche Wohnungen zu realisieren. Das „Wohnungsbüro“ soll daher durch verschiedene Initiativen auf diese Akteure einwirken. Sobald die Bereitschaft besteht, derartige Angebote zu machen, soll durch eine gezielte öffentlichkeitswirksame Kampagne erreicht werden, dass junge Familien über die

Projekthandbuch

neuen Angebote und Alternativen informiert werden. Durch ein von der Stadt aufzulegendes Förderprogramm sollen diese Familien für den Wohnungsbau und -erwerb in der Stadt finanziell bezuschusst werden.

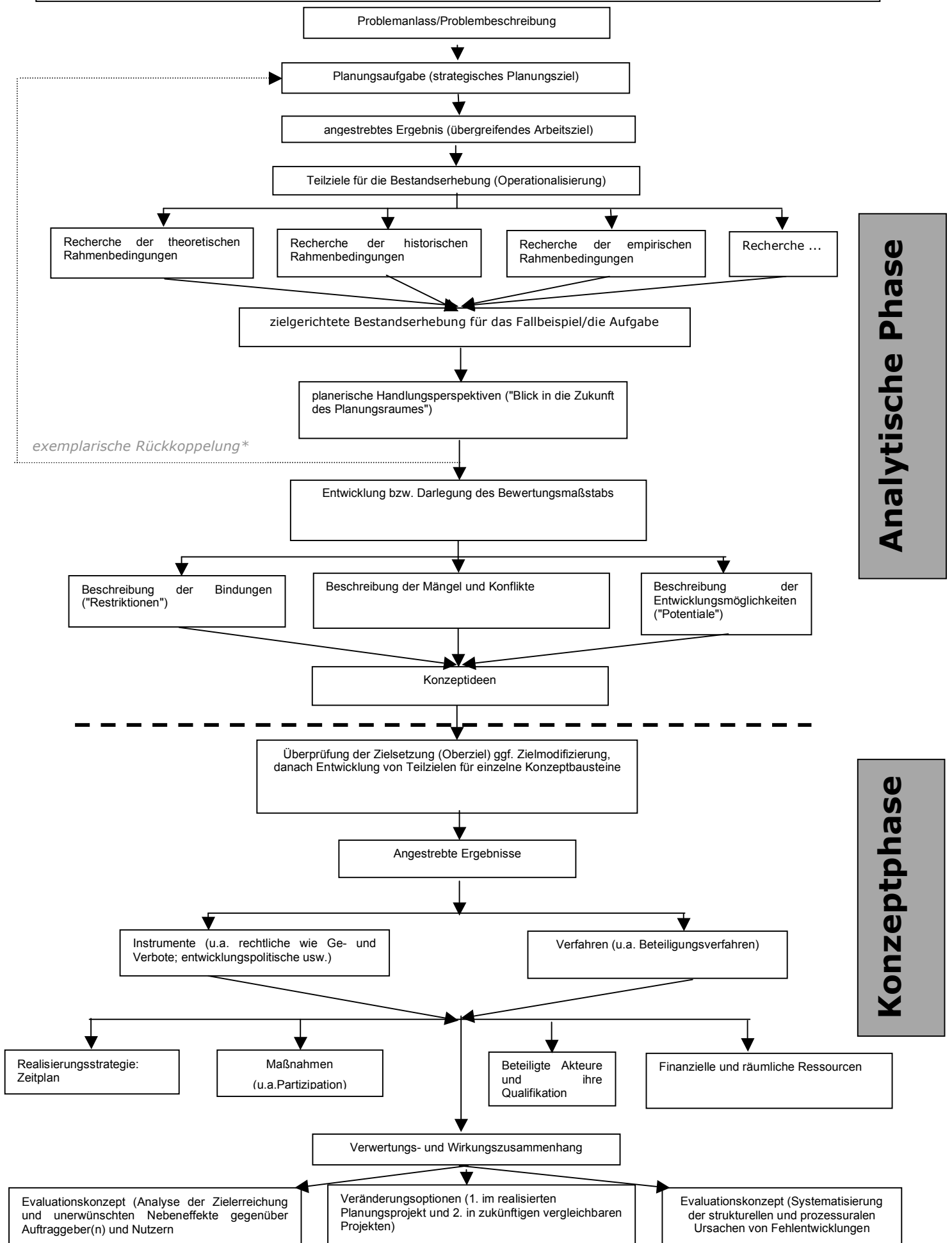
Der **Verwertungs- und Wirkungszusammenhang** bezeichnet die Handlungsfelder, in denen die durchgeführten Planungen ihre beabsichtigten Wirkungen entfalten sollen. Jedes Projekt sollte sich überlegen, was es unternehmen möchte, dass seine konzeptionellen Vorschläge auch dort Aufmerksamkeit und praktische Beachtung finden, wo ihre Wirkung angestrebt ist. Denkbar sind hierbei Informationen über die Projektergebnisse bei machtvollen Entscheidungsträgern im Handlungsfeld der Wirkung und Verwertung, Informationstransfers an die künftigen NutzerInnen der geplanten Räume, Briefe in öffentlichen Medien etc..

***Beispiel:** Wurde z.B. ein Planungskonzept für die Umsetzung von Wohnprojekten entwickelt, wäre im Verwertungs- und Wirkungszusammenhang zu überlegen, welchen Akteuren dieses Konzept mit welchen jeweils geeigneten Mitteln vorgestellt werden muss, damit es all diejenigen kennen lernen, die in diesem Themenfeld handeln. Es könnte aber auch überlegt werden, das Konzept in einer Fachzeitschrift zu veröffentlichen, um neue Wohnprojekte gleich mit Planungsideen zu versorgen. Denkbar sind auch Veranstaltungen, Radiosendungen, Filme etc. die das eigene Projektergebnis einem weiteren Kreis von Interessierten zugänglich machen.*

Das **Evaluationskonzept** sollte Aufschluss darüber geben, wie die **Zielerreichung** und mögliche **unerwünschten Nebeneffekte** der Realisierung der Planungen in welchem Zeitraum und mit welchen Mitteln überprüft werden. Die durch die Anwendung eines solchen Konzeptes erzielbaren Informationen wären in der Praxis wichtig und hilfreich, um ggf. bei Abweichungen von den angestrebten Zielen, frühzeitig steuernd eingreifen zu können bzw. Fehlentwicklungen zu korrigieren.

***Beispiel:** Für die Erfolgskontrolle werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen: regelmäßige Analyse des Wohnverhaltens junger Familien über den Zeitraum der folgenden fünf Jahre, stichpunktartige Untersuchungen der zur Baugenehmigung vorgelegten Wohnprojekte von Wohnungsbauunternehmen auf ihre Kinder- und Familienfreundlichkeit usw.*

Darstellung als Netzplan: Idealtypisches Ablaufschema für das Lösen einer Planungsaufgabe*



* Die Darstellung im Netzplan verdeutlicht, dass die verschiedenen Arbeitsschritte keinen linearen Handlungsablauf bilden, sondern sie vielfach simultan durchgeführt werden können. Zudem können vielfältige Rückkopplungen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten (z.B. zwischen Zielen und Mitteln) bestehen.

Anhang 3 - Mustergutachten

Gutachten zum Studienprojekt 'Port-Stadt'²⁶

Lena Kritisch/Herbert Motiviert

- 12.11.2001 -

0. Zum Einstieg

Der Bericht beginnt mit der expliziten Formulierung eines doppelten Anspruchs: Zum einen soll er sich mit dem realen Projekt der Port-Stadt als Herausforderung für die Stadtentwicklung in Kiel auseinandersetzen, zum anderen soll Rechenschaft über die eigene Projektarbeit abgelegt werden. Diese Aufgabendopplung ist normal nicht nur für jede Projektarbeit, sie birgt gleichwohl ein strukturelles Problem, das nur durch einen sehr bewussten Umgang in den Griff zu bekommen ist. Entscheidend hierbei ist die deutliche Trennung der beiden Elemente, wobei das tatsächliche Projekt Port-Stadt als an das Projekt gestellte Aufgabe den Schwerpunkt darstellen muss, die eigene Projektarbeit dagegen in der Darstellung des Umgangs der Gruppe mit diesem Projekt, also der 'Methodik' aufgehen muss.

1. Bericht

Inhalt:

Der Projektbericht besteht aus sieben zentralen Bausteinen. Nach dem einleitenden Kapitel, das das Projekt vorstellt, in den Kontext der allgemeinen Hafenrestrukturierung sowohl international als auch in Kiel einordnet und die Vorgehensweise des Projektes beschreibt werden die verschiedenen methodischen Bestandteile (Analyse, Szenarien, Thesen, Konzepte, Entwürfe) nacheinander dargestellt. Abschließend erfolgt ein Fazit zur augenblicklichen Situation der Port-Stadt und den wichtigsten zukünftigen Problemen. Es wird ein neuer Aufbruch für die Port-Stadt in Kiel gefordert, in dem es nicht darum geht, möglichst schnell gebaute Tatsachen zu schaffen, sondern zunächst eine tragfähige Idee für die zwar sehr attraktive, aber bei der Reintegration in den Stadtraum mit zahlreichen Problemen behafteten Fläche zu entwickeln. Die eigenen Vorschläge insbesondere aus den Konzepten und Entwürfen sollen darstellen, wie man zu einer solchen Idee kommt und wie man exemplarisch mit einigen dieser Probleme umgehen könnte.

Bewertung des Inhaltes:

Diese Grobstrukturierung der Arbeit ist soweit sehr logisch und schlüssig; sie entspricht der Logik und dem Ablauf der Projektarbeit und formuliert abschließend noch einmal die zentralen 'Knackpunkte' für die Zukunft dieser zentralen Herausforderung der Kieler Stadtentwicklung. Wenn man indes die Ebene der Grobstruktur verlässt und sich tiefer auf die Projektarbeit einlässt, ist diese Stringenz nicht mehr ohne Einschränkungen feststellbar. Insbesondere die Punkte 1 und 2 des Eingangskapitels, in denen das Projekt Port-Stadt und vergleichbare Projekte dargestellt werden, lassen diesbezüglich einige Fragen offen: Hauptkritikpunkt ist die Strukturierung der Unterpunkte, die nicht nach inhaltlichen Kriterien, sondern nach Art

²⁶ Das Mustergutachten ist sehr ausführlich. Je nach Projekt reicht auch ein weniger umfangreiches Gutachten aus. In dieser Ausführlichkeit ist sicherlich der Lerneffekt für die Projektgruppe besonders groß.

Projekthandbuch

der Quellen erfolgt. Formulierungen wie 'als Grundlage der nun folgenden Zusammenfassung dienen ...' oder 'Die Presseartikel waren ein Einstieg für uns in die Projektarbeit' lassen den Eindruck entstehen, es handele sich bei dem Einstiegskapitel, der eigentlichen Visitenkarte eines Projektberichtes, lediglich um eine Residualkategorie für noch nicht untergebrachte Arbeitsschritte. Die Strukturierung nach Quellen hat zudem zur Folge, dass es zu zahlreichen Doppelinformationen kommt, die dem Leser den Zugang zusätzlich erschweren.

Bei der Darstellung des internationalen und Kieler Kontextes wird nicht deutlich, inwieweit diese die folgenden Ausführungen zur Port-Stadt beeinflussen sollten. Allein die einleitende Feststellung, dass Hafenvitalisierung ein internationales Phänomen ist, reicht nicht aus, um die Beschäftigung mit einzelnen Beispielen zu begründen. Die jeweiligen Fazite, die überdies nicht überall gezogen werden, liefern diese Begründung nicht nach, da nur mögliche Ähnlichkeiten mit der Port-Stadt hinsichtlich allgemeiner Daten wie Größe und Lage festgestellt werden. Die herangezogenen Studienprojekte scheinen eher als methodische Anregungen benutzt zu werden. Dies wird allerdings nicht explizit gemacht. Unglücklich erscheint auch die Vermengung 'Internationaler Projekte, Studienprojekte'. Während erstere Vorhaben, Planungen und realisierte Projekte in anderen Seehafenstädten beinhalten, geht es bei den Studienprojekten um studentische Arbeiten, die sich analytisch-reflektierend und konzeptionell mit derartigen Vorhaben in Kiel auseinandersetzen.

Zugang zu dem eigentlichen Bericht verschafft im Grunde erst der Punkt 3 'Methodisches Vorgehen', in dem sowohl systematisch der Zugang der Gruppe zum Projekt und die einzelnen Arbeitsschritte erläutert werden als auch die Reflexion über die eigene Arbeit stattfindet.

Der Abschnitt B 'Bestandsanalyse' zeigt weitestgehend vollständig und ausführlich die Ergebnisse der Arbeit der einzelnen Kleingruppen auf. Hier besteht das Problem, dass eine noch stärkere Verknüpfung notwendig wäre, um Überlappungen zwischen den Themenfeldern, die z.Zt. unkommentiert existieren (z.B. enthält die geschichtliche Betrachtung durch die Beschäftigung mit dem Freihafen und dem Hafenentwicklungsplan auch gewerbliche Aspekte), auszugleichen oder systematisch zu begründen.

Der Abschnitt C 'Szenarien' ist gut gelungen. Sowohl wird der Baustein gut eingeführt als auch in unterschiedlichen Facetten, aber einheitlicher Darstellung, ausgearbeitet. Inhaltlich kann man fragen, ob der Anspruch eines explorativen Szenarios tatsächlich eingelöst wurde oder ob nicht doch eher ein normatives Gut-Böse-Schema dominiert. Formell wäre es sicher sinnvoller gewesen, die zusammenfassende Darstellung nicht als extra Unterpunkt, sondern als in die ausführliche Darstellung eingebundene Tabelle einzubauen.

Ebenso logisch und schlüssig folgt aus diesem methodischen Baustein die eigene Richtungsbestimmung (Abschnitt D), die thesenartig Eckpunkte markiert, ohne zu viel Konkretes vorwegzunehmen.

Im Abschnitt E 'Konzepte' zeigen sich wieder ähnliche Abstimmungsprobleme wie bei der Bestandsanalyse. Während der erste Punkt zum Planungsprozess dabei sehr gut einen organisatorischen Rahmen absteckt und gleichzeitig vielleicht die wichtigsten Ideen der gesamten Arbeit zusammenfasst, enthalten die beiden 'thematisch-fachlichen' Konzepte 'Hochwasser/Verkehr' und 'Einteilung in Entwicklungsbereiche' zumindest einen deutlichen Widerspruch: Es ist nur schwer zu vermitteln, dass die Einrichtung eines Regionalbahnhofes an der Versmannstraße vergleichsweise leicht

Projekthandbuch

möglich ist, dass gleichzeitig dieses Gebiet aber als letztes entwickelt werden soll. Natürlich ist Planung niemals frei von Widersprüchen; diese müssen gleichwohl fester Bestandteil der Argumentationsprozesse sein und nicht Ergebnis nicht stattgefundener Abstimmung. Die Tatsache, dass in der Zusammenfassung der Regionalbahnhof an eine andere Stelle rückt als im Verkehrskonzept, bestätigt die Vermutung mangelnder Abstimmung. Es kann aber auch Folge der etwas unklaren Darstellung des Verkehrskonzeptes sein, in dem die einzelnen möglichen Trassenführungen nicht aufgeführt sind.

Die einzelnen Teilentwürfe (Abschnitt F) erfüllen ihre Aufgabe, Lösungsmöglichkeiten für einzelne Problemfelder zu sein, recht gut. Hier ist in erster Linie schade, dass die gute Idee der Errichtung eines Medienzentrums auf den Pierspitzen nicht im Text ausgeführt wird. Auch hier wurden schließlich unterschiedliche Varianten erarbeitet, die es Wert gewesen wären, im Bericht aufzutauchen.

Das Fazit, in dem abschließend die wichtigsten Problembereiche der Port-Stadt aufgelistet werden, bildet einen versöhnlichen Abschluss der insgesamt etwas zu wenig geschlossenen Arbeit. Hier hätte lediglich noch Bezug auf die eigenen konzeptionellen und entwerferischen Arbeiten genommen werden können.

Formales:

Der Bericht wird den formalen Anforderungen im Großen und Ganzen gerecht. Die Literaturliste ist weitgehend sauber (abgesehen von den ungewöhnlichen Textführungen im Abschnitt A); die Darstellung von Text und Karten ist einheitlich. Das Textlayout könnte gleichwohl erstens noch lesefreundlicher (breitere Zeilenabstände und Ränder) und zweitens origineller sein (hier fällt insbesondere die Paralleldarstellung der Szenarien auf, bei der ein anderer Zeichensatz gut getan hätte).

2. Allgemeiner Kommentar

Das eingangs angesprochene Problem der Aufgabendopplung eines Berichtes wird in der Regel im ersten Abschnitt gelöst. Dies gelingt in diesem Bericht nur bedingt, was leider der Gesamtkonsistenz erheblich schadet. Man muss sich vieles als Leser selber zusammenreimen und gerät auch dabei manchmal an Grenzen, wenn innerhalb der Konzepte Uneinheitlichkeiten auftauchen. Das ist sehr schade, weil die erarbeiteten Ergebnisse an vielen Stellen wirklich nachdenkenswert und originell sind, die inhaltlichen Voraussetzungen für einen sehr guten Bericht also durchaus gegeben waren. Die gesamte Arbeit vermittelt beim Lesen einen Eindruck irgendwo zwischen 'Kurz-vor-dem-Auseinanderfliegen' und 'Gerade-noch-mal-gutgegangen', was vielleicht auch den Zustand der Projektgruppe in der Endphase der Bearbeitung widerspiegelt. Gemessen an den Möglichkeiten, die sich aus der Projektarbeit ergeben hatten, enttäuscht dieses Abschlusswerk somit etwas. Gemessen an der Tatsache, dass es sich um ein P2-Projekt gehandelt hat und dass das Thema außerordentlich komplex war sowie im Vergleich zu den Ergebnissen der anderen Projekte relativiert sich dieser Eindruck etwas.

3. Präsentationen

Die Studierenden haben viel Zeit und Mühe für die Vorbereitung der beiden Präsentationen aufgewandt. Beide Präsentationen waren auch (mit entsprechender Visualisierung etc.) sehr gut gelungen und sind entsprechend zu bewerten. Auch in

Projekthandbuch

der anschließenden Diskussion waren die Studierenden gut vorbereitet und konnten auf kritische Fragen reagieren.

4. Lernprozesse

Für die Studierenden war es das zweite Studienprojekt. Hier musste in einigen Fällen noch vertiefend vermittelt werden, welches die Aufgaben von Stadtplanung sind, wie man an Planungsprobleme herangeht und wie man ein Studienprojekt organisiert. Wir gehen davon aus, dass diese Vermittlungsaufgaben erfüllt wurden, wenngleich nicht immer mit der notwendigen Tiefenschärfe und Detailkenntnis in die Planungsprobleme eingedrungen werden konnte. Wir erwarten, dass die Studierenden Methodik und Herangehensweise an planerische Aufgaben exemplarisch gelernt haben.

5. Reflexion der Projektarbeit

Die Thematik des Projektes ist für ein P2 Projekt möglicherweise zu komplex angelegt. Sowohl Gebietsgröße (80ha), als auch die Vielfalt sektoraler, prozeduraler und kontextueller Probleme mögen eine Überforderung für die Projektarbeit dargestellt haben. Gleichwohl entstand für die Betreuer der Eindruck, dass es im Rahmen der Projektarbeit durchaus gelang die Komplexität schrittweise zu reduzieren und sich systematisch zu Lösungsansätzen durchzuarbeiten.

Bei den Plenumssitzungen, bei denen die Betreuer immer anwesend waren, wurde häufig der Eindruck erweckt, dass viele Teilarbeiten bereits fertig seien bzw. unmittelbar vor der Fertigstellung stünden. Auch bei häufigem und ständigem Nachbohren der Betreuer, wurde dieser Eindruck vermittelt. Als es um die endgültige Fertigstellung des Berichtes ging, erwies sich diese Einschätzung aber als Fiktion. Selbst der Teile der Bestandsaufnahme mussten noch geschrieben, bzw. nachgebessert werden. Damit wurde Zeit und Energie für redaktionelle Arbeiten am Endbericht verschenkt. Hier hätten die Betreuer noch stärker insistieren müssen.

Gruppendynamische Probleme wurden im Plenum kaum ausgetragen. Dafür eigens vorgesehene Termine wurden schnell abgewickelt und mit Verweis auf anstehende 'dringendere' Arbeiten hinausgezögert. Die Betreuer gehen davon aus, dass solche Probleme kaum existent waren, die Arbeit kaum behindert haben, oder auch unter den Tisch gekehrt wurden. Bis auf gelegentliche Kontroversen haben sie den inhaltlichen Fortgang der Arbeit jedenfalls kaum behindert. Bei der endgültigen Fertigstellung des Berichtes sind diese Konflikte offensichtlich doch aufgebrochen und haben zu großen Problemen bei der Endredaktion geführt, die sich auch in der Qualität des Berichtes widerspiegeln.

6. Note

Unser Notenvorschlag ist, dass der Bericht bei etwas unter 2,0 liegt, die guten Projektvorstellungen die Note auf jeden Fall noch auf 2,0 ziehen können. Ob noch mehr drin ist, muss sich im Notenspektrum der gesamten Projekte zeigen.

Anhang 4 - Musterprotokoll

Kopf: TUHH WS 2001/ SS 2002 A2 – Projekt „Projektname“

Titel: Protokoll der Sitzung vom 21.12.2001

ProtokollantIn: z.B. Toni Mustermann

Anwesende: z.B. Betreuer, Maria, Sophie, Katharina, Christof, Sabine, Thomas, Stefanie

Abwesende: z.B. Markus (entschuldigt wg. Krankheit)

Tagesordnungspunkte (TOPs):

1. Besprechung des letzten Protokolls
2. Verschiedenes
3. Feedback
4. Bestandstexte
 1. Begriffsdefinition
 2. Vorstellung Bestandstexte
 3. Gliederung
 5. Gliederung des Readers
 6. Szenarien – Brainstorming
 7. Arbeitsaufträge
8. Tagesordnung für die nächste Sitzung

Zu TOP 1 - Besprechung des letzten Protokolls:

Das Protokoll der letzten Sitzung war im Wesentlichen in Ordnung. Die Abgrenzung und Erläuterung der gebildeten Themengruppen (Verkehr/ Infrastruktur – Ökologie/ Tourismus – Siedlungsstruktur/ Siedlungsentwicklung) sollte noch etwas nachgearbeitet werden.

Zu TOP 2 - Verschiedenes:

- Die nach Themen gebildeten Gruppen (Verkehr/ Infrastruktur – Ökologie/ Tourismus – Siedlungsstruktur/ Siedlungsentwicklung) arbeiten neue Informationen unaufgefordert in ihr Material ein und leiten wichtige Informationen per e-mail an die anderen und den elektronischen Projektordner weiter.
- Das Projekt beschließt die Kosten von ca. 130,-DM für eine Kartengrundlage auf CD-Rom zu investieren.
- Es bestehen Kontakte zu einem Studenten der an dem „Leitbild 2030“ zu unserem Thema arbeitet.
- Die Teilnehmergeinschaft hat auf den freundschaftlichen Brief per e-mail, den Thomas geschickt hatte, nicht reagiert. Auch die versprochene Kartengrundlage auf CD-Rom muss noch bei der TG abgeholt werden.
- Die Gruppe hat beschlossen aus Interesse mal den „Schnelltest“ zur Einstufung von Charaktertypen in der nächsten Sitzung am 11.01.2001 zu machen.

Zu TOP 3 - Feedback:

Jeder Teilnehmer und der Betreuer haben nacheinander ein Feedback zur bisherigen Projektarbeit der letzten 4 Monate abgegeben. Die Bilanz war insgesamt positiv, auch wenn es bei verschiedenen Punkten noch Verbesserungsvorschläge gibt. Wie abgesprochen werden hier im Protokoll das Fazit von unserem Betreuer und die wesentlichen Punkte zusammengefasst:

Die Projektarbeit ist produktiv; die Kommunikation klappt wunderbar.

Projekthandbuch

Die Sitzung läuft häufig chaotisch ab und das Tempo der Diskussionen ist oft sehr schnell. Es besteht die Befürchtung, dass nicht immer alle inhaltlich mitkommen. Für eine gute Zusammenarbeit und einen effektiven Sitzungsablauf hält er eine gute Organisation, Kommunikation und Moderation als besonders wichtig.

Die anfängliche Befürchtung, dass sich das Projekt von einer Interessensseite vereinnahmen lässt hat sich gelegt. Das Projekt hätte die sich selbst gestellte Aufgabe bisher kaum besser bewältigen können.

Vorgehen: Von verschiedenen Seiten wurde angeregt, das weitere Vorgehen nicht nach dem altbekannten und bewährten „Schema F“ zu belassen, sondern nach Alternativen und experimentellen Vorgehensweisen zu suchen. Der Betreuer regt hierzu an, das Experimentieren auf die Konzeptionsphase zu verlegen.

Pausen: Ab der nächsten Sitzung soll immer um ca. 11:00h eine 10-Min.-Pause eingerichtet werden, um den Kopf zwischendurch wieder frei zu kriegen und die Konzentration zu erhöhen. Außerdem soll ab der nächsten Sitzung auf die Einhaltung der Mittagspause (mit Nahrungsaufnahme!!!) aus den gleichen Gründen geachtet werden.

Moderation: Die Moderation soll zwischen den Pausen auf ein konzentriertes Arbeiten pochen. Außerdem sollte sie sich stärker einbringen, wenn eine Diskussion beginnt auszuschweifen oder vom Thema abzukommen.

Zu TOP 4 - Bestandstexte

a) *Begriffsdefinition*

Die Bestandstexte sollen gegliedert werden in die Punkte **Beschreibung** und **Bewertung**. Dabei ist darauf zu achten, dass diese beiden Teile inhaltlich sauber voneinander getrennt sind – auch wenn das in manchen Punkten nicht einfach ist.

b) *Vorstellung Bestandstexte*

Die Bestandstexte sind erst zum Teil fertig gestellt und sollen in der nächsten Projektsitzung endgültig vorgestellt werden.

c) *Gliederung*

Die Gliederung erfolgt nach den Bereichen Beschreibung und Bewertung. Dabei sollen die Texte insgesamt ca. 2 DIN A4 Seiten oder weniger einnehmen. Hinzu kommt dann noch ein Anhang, der aus Karten, Plänen, Tabellen, etc. bestehen kann.

Zu TOP 5 - Gliederung des Readers

Der Punkt Gliederung wurde aus Zeitgründen auf die nächste Sitzung verschoben. Zum nächsten Mal soll das aber schon jeder vorbereiten (siehe Arbeitsaufträge!) Die Gliederung steht im Protokoll vom 14.12.2000.

Zu TOP 6 – Szenarien – Brainstorming

Zu den möglichen Szenarien für das Gebiet haben wir zunächst ein Brainstorming gemacht und die Ergebnisse dann in folgende Kategorien eingeteilt:

Projekthandbuch

Sport/ Tourismus	Sonstiges	Siedlungsstruktur	Wirtschaft und Infrastruktur
<ul style="list-style-type: none"> - Geologischer/ Biologischer Wanderpfad - Kunstfliegerschule - Fahrradrennen (Tour de Lübeck) - Center Park - Alte Salzstraße - Freizeitpark Lübecker Umland - Historische Kanalroute - Badeseen - Museumsdorf - Golfodrom mit Pferdezucht - Marina 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastronomiestraße - Erlebnispark Flughafen - Wohnen an der Autobahn - Mittelalterlicher Markt - Themendörfer - Schulbauernhof - Disco-Pfad - Tierrassen Park - Indoorski - „Bauer Ewald“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Behindertendörfer (Integration) - Nachbarschaft und Selbsthilfe - Kulturlandschaft - Hochhausbebauung - Siedlungsverdichtung - Boomtown Krummesse - Rückbau - Nachverdichtung - Ökologisches Bauen - Gated Community - Stagnation - Studentendorf 	<ul style="list-style-type: none"> - Behindertenwerkstätten - Schienenerschließung - Windpark - Lübsche Gewerberegion - ÖPNV Netz - High-Tech-Park - Wasserwegelandschaft - Flughafenstadt - Agrarintensiv Gebiet - PC-Heimarbeit - Factory Outlet Center
Kunst	Ökologie	Wohnen	Soziales
<ul style="list-style-type: none"> - Kunstfliegerschule - Kunst am Kanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Biotop-Verbund - Ökobauernhof - Lübscher Urwald - Null-Energiehäuser - Naturpark 	<ul style="list-style-type: none"> - Wohnen am Wasser - Villen am Wasser - Walddörfer - Hausbootdorf 	<ul style="list-style-type: none"> - Umland der Randgruppen - Generationen Park - Neue Wohnformen - Co-Housing - Waldkindergarten

Zu TOP 7 – Arbeitsaufträge

Wer	Was	Bis wann
Alle	Vorschlag für die Gliederung des Readers durcharbeiten	11.01.01
Alle	Jeder zahlt noch mal 30,-DM in die Projektkasse ein	11.01.01
Alle	Die Liste aus dem Brainstorming soll von allen ergänzt werden	11.01.01
Gruppen zu Themen	Erarbeitung der Texte und Pläne der Bestandsaufnahme für die Zwischenvorstellung	11.01.01
Christof	Blancoformulare für den Schnelltest für Charaktertypen	11.01.01
Katharina	Einfügen der Ergänzungen zum Protokoll der letzten Sitzung	08.01.01
Maria	Organisation und Vervielfältigung der Kartengrundlage auf CD-Rom	08.01.01
Sabine	Beschaffung von Informationen über die Dokumentation zu unserem Thema auf N3 in der vergangenen Woche	18.01.01

Projekthandbuch

Thomas	CD-Rom bei der TG abholen und den unbeantworteten Brief eventuell noch mal schicken	Bei Gelegenheit
---------------	---	-----------------

Zu TOP 8 - Tagesordnung für die nächste Sitzung

1. Besprechung des Protokolls der letzten Sitzung
2. Verschiedenes
3. Weiterbearbeitung der möglichen Szenarien
4. Organisation Zwischenvorstellung
5. Gliederung des Readers
6. Bestandstexte und Karten
7. Projektkasse
8. TOP's für die nächste Sitzung

„Unterschrift“ (Name/Datum):

gez. Toni Mustermann/25.09.02

Anhang 5 - Wichtige Adressen

Lehr- und Forschungsgebiete Stadtplanung (Stand 10/2006)

Stadt-, Regional- und Umweltplanung (Arbeitsbereich 1-05)

- C4 - Prof. Stadtplanung und Regionalentwicklung (Prof. Dr.-Ing. Jörg Knieling)
Stadtentwicklung; Kernstadt-Umland-Beziehungen; regionale und interkommunale Kooperation; räumliche Folgen des Strukturwandels
- C3 - Prof. Städtebau und Stadtbaugeschichte (Prof. Dr. Angelus Eisinger)
Geschichte der Stadtentwicklung und Stadtplanung; Stadtentwicklung im Bestand; Städtebauliche Denkmalpflege; Außenraumgestaltung
- C3 - Prof. Stadtökologie und Umweltplanung (Prof. Dr.-Ing. Jürgen Pietsch)
Entwicklungsprozesse von Siedlungen als Grundlage für den nachhaltigen Wandel zur Wissensgesellschaft, Methoden und Strategien der Umweltplanung
- C3 - Prof. Infrastrukturplanung und Stadttechnik (Prof. Dr. Irene Peters)
Stadt, Raum, Verkehr: Stadtplanung und Verkehrsgestaltung; städtisches Mobilitätsmanagement; Grundlagen städtischer Infrastruktur (Ver- und Entsorgung, Energie, Information)
- C3 - Prof. Recht und Verwaltung (Prof. Dr. jur. Martin Wickel)
Rechts- und verwaltungswissenschaftliche Grundlagen; Entstehung und Anwendung von Rechtsnormen im Kontext räumlicher Entwicklungsprozesse; Planung im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Recht und Privatrecht; politisch-administrative Verflechtungen auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene
- C1 - Geographische Informationssysteme CAD (Dr.-Ing. Alenka Krek)
- AOR Regionalentwicklung / Regionalplanung (Dr.-Ing. Michael Bose)

Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Grundlagen der Planung (Arbeitsbereich 1-06)

- C4 - Prof. Stadt- und Regionalökonomie (Prof. Dr. Gernot Grabher)
ökonomische Theorien der Stadt- und Regionalentwicklung; Wechselwirkungen zwischen ökonomisch-technologischem Strukturwandel und städtischen und regionalen Entwicklungen; ökonomische Aspekte städtischer und regionaler Planung und Entwicklungspolitik; ökonomische Determinanten der Wohnungsversorgung und Bodenpreisbildung
- C3 - Prof. Stadt- und Regionalsoziologie (Prof. Dr. rer.soz. Ingrid Breckner)
soziologische Grundlagen des Städtebaus und der Stadtplanung; Theorie und Empirie der Stadt- und Regionalsoziologie; Soziologie der Wohn- und Lebensstile; soziale und institutionelle Aspekte der räumlichen Planung
- C3 - Prof. Gewerbeplanung und Wirtschaftsförderung (Dr. Hanns-Werner Bonny)
Akteure, Instrumente und Maßnahmen der Gewerbeplanung und Wirtschaftsförderung; Entwicklungskonzepte für Gewerbeflächen; Standortanalysen, Betreiberkonzepte für Gewerbe, Handel, Freizeit; Grundstücksbewertung und Bodenmanagement; Technologietransfer; Strategien für Bestandspflege und Neuansiedlung; Nach-/Umnutzung gewerblicher Flächen
- AOR Statistik und quantitative Methoden (Dr. rer.pol. Jörg Pohlan)

Städtebau und Quartiersplanung (Arbeitsbereich 1-07)

- C4 - Prof. Stadtteil- und Quartiersentwicklung (Prof. Dr.-Ing. Michael Koch) Planung
und Entwicklung von Quartieren und Stadtteilen; Stadterneuerung; Quartiersmanagement; projektorientierte Planungsstrategien
- C3 - Prof. Städtebaulicher Entwurf (Prof. Dott. Paolo Fusi)
Städtebauliches Entwerfen; Struktur, Gestalt und Morphologie gebauter Umwelt; Entwurf als Kommunikationsmedium; Städtebauliche Gebäudelehre; Raumwahrnehmung
- C3 - Prof. Projektmanagement (Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger)
Projekte in der Stadt- und Quartiersentwicklung; Prozeßsteuerung und Projektmanagement; Betreiberkonzepte: Immobilienwirtschaft; Bodenmarkt und Bodenpreis; Rechtsgrundlagen der Immobilienwirtschaft
- C3 - Prof. Freiraum- und Landschaftsplanung (Prof. Heike Langenbach)
Freiraumplanung auf Objekt-, Quartiers- und Stadtebene; Freiraumkonzepte und Grünordnungsplanung; urbane Landschaftsplanung
- AOR Wohnen und Stadterneuerung (PD Dr.-Ing. Dirk Schubert)

Bibliotheken in Hamburg:

<http://www.hcu-hamburg.de/imz/bibliothek/recherche/>

Infos, Karten, Pläne & Dokumentation

Neben der Bibliothek der HCU (IMZ) gibt es diverse "Sammlungen" zu stadtplanungsrelevanten Themen an der HCU:

Die Dokumentationsstelle des Studienganges Stadtplanung an der HCU

In der Bibliothek (R. 009b) der Averhoffstraße werden alle im Studiengang Stadtplanung erstellten Diplomarbeiten, Projekt- und Exkursionsberichte archiviert und interessierten Studierenden zur Verfügung gestellt. Außerdem befindet sich hier eine Sammlung von "Grauer Literatur" (Publikationen von Ministerien, Forschungseinrichtungen, Stiftungen, Berufsverbänden etc.) zum Thema Stadtplanung in der BR Deutschland.

Öffnungszeiten:

Mo. – Do.: 9.00 - 16.00 Uhr; Fr.: 9.00 - 14.00 Uhr
Information: Regina Jessen, Tel. 040 / 42827 - 4369
E-Mail: regina.jessen[at]hcu-hamburg.de

Kartensammlung

Alle vom Hamburger Vermessungsamt herausgegebenen Topographischen Karten, Stadt- und Verwaltungskarten sowie Thematische Karten können von Studierenden für Projektarbeiten ausgeliehen werden bei Frank Rogge.
Standort: Averhoffstraße 38; Raum 009c

Öffnungszeiten:

Mo - Do 9-12Uhr und 14-15Uhr; Freitag 9-12Uhr.
Tel: 42827-4370
e-mail: f.rogge[at]hcu-hamburg.de

Und hier noch einige Hinweise von Frank Rogge zum

Angebot für Studenten des Studienganges Stadtplanung

Besonders wichtig ist die sog. **DGK 5** (Deutsche Grundkarte). Der hier angewandte Maßstab **1:5.000** eignet sich besonders gut für den Entwurf, Gebäude bezogene statistische Erhebungen und dergleichen und liegt flächendeckend für das gesamte Stadtgebiet Hamburgs vor. Da diese Karten sich auch unkompliziert vergrößern lassen (bis ca. 1:2.000), können diese auch noch z.B. als Grundlage für einen Entwurf eines Straßenzuges verwendet werden. Dadurch kann für diese Maßstabsebene die Flurkarte zumeist "eingespart" werden. Da bereits A4-Ausdrucke der digitalen **Stadtgrundkarte (1:1.000/1:2.000)** um die 20,- Euro kosten, ist dieses Vorgehen zu empfehlen. Die hier dargestellte Genauigkeit erscheint für Lehrzwecke nicht unbedingt notwendig.

Zudem gibt es ein flächendeckendes "Archiv" alter Grundkarten (vor allem 1930er Jahre). Damit können gut Veränderungen über die Jahre sichtbar gemacht werden. Im Maßstab der Grundkarten sind auch Luftbildaufnahmen (Senkrechtaufnahmen) von den meisten Gebieten Hamburgs erhältlich.

Projekthandbuch

Im Maßstab **1:10.000** sind von einzelnen Stadtbereichen Hamburgs zusammenmontierte Verkleinerungen der DGK5 erhältlich.

Auf der nächsten Maßstabsebene (**1:20.000**) ist das Hamburger Stadtgebiet auf 6 Karten dargestellt. Auf diesen Karten sind aber keine Gebäude abgebildet, sondern lediglich Strassen, Verkehrsnetze wie U-Bahn, Wohn-, Grün- und Gewerbeflächen. Jedoch eignen sich Karten dieses Maßstabes hervorragend für übersichtliche Gebietserhebungen und Darstellungen. So gibt es in diesem Maßstab auch die Karte mit den statistischen Gebieten, Stadtteilgrenzen usw. Auf dieser Grundlage baut auch die thematische Karte "**Übersicht der B-Pläne**" und "**Flächennutzungsplan**" auf.

Diese Darstellungsart wird auch für die **1:60.000er** Übersichtskarten verwendet, wobei ganz Hamburg auf einem Blatt dargestellt wird. Als Thema gibt es u.a.: F-Plan, Landschaftsschutzprogramm, Artenschutzprogramm, Natur- und Landschaftsschutzgebiete.

Im Maßstab **1:25.000** ist die **Topografische Karte (TK)** abgebildet. Im Grunde ähnelt sie vom Aussehen her einem verkleinerten (und generalisierten) Schwarzplan einer Grundkarte. Da alle Gebäude in Schwarz dargestellt sind, erkennt man hier besonders gut die Baudichte und Struktur einzelner Stadtgebiete. Für die Abdeckung des Hamburger Gebietes sind 14 Karten notwendig. Die TK ist zudem in den Maßstäben **1:50.000; 1:100.000 und 1:200.000** erhältlich

Im regionalen und überregionalen Bereich gibt es diverse Kartenblätter im Maßstabsbereich 1:100.000 bis 1:400.000; neben **Straßen- und Besiedlungskarten** liegen auch **Satellitenbildkarten** vor.

Weiterhin gibt es vom Hamburger Raum eine Anzahl von **historischen Plänen**, die sich meist auf den Innenstadtbereich und einzelne Stadtteile beziehen. Einige zeigen aber auch den gesamten Raum Hamburg. Die historischen Karten und Pläne reichen vom 16. Jahrhundert bis in die 1940er Jahre.

Anschriften für den Bezug amtlicher Karten, digitaler Kartenunterlagen, von Luftbildern, Luftbildplänen und Kartenübersichten

Landesvermessungsämter in der Bundesrepublik Deutschland:

- *Baden-Württemberg*: Büchsenstraße 54, Postfach 102962, 70174 Stuttgart Tel.: Vertrieb: (07 11)123-2831, Fax -2979
- *Bayern*: Alexandrastraße 4, Postfach 220004, 80538 München. Tel.: Vertrieb (089)2162-1735, Fax -1537
- *Berlin*: Senator für das Bau- und Wohnungswesen - Abt. V Vermessungswesen -, Mansfelder Str. 16, 10713 Berlin Tel.: Vertrieb (030) 867-5628, Fax -3117
- *Brandenburg*: Außenstelle Potsdam, Heinrich-Mann-Allee 103, 14473 Potsdam. Tel.: Vertrieb (0331) 87514
- *Bremen*: Wilhelm-Kaisen-Brücke 4, 28199 Bremen. Tel (0421)3614653, Fax 4947
- *Hamburg*: Wexstraße 7, Postfach 300580, 20355 Hamburg Tel.: (040) 34913-2169, Fax -2943
- *Hessen*: Schaperstraße 16, Postfach 3249, 65195 Wiesbaden Tel.: Vertrieb (0611) 535-233, -236, Fax -309
- *Mecklenburg-Vorpommern*: Lübecker Straße 289, 19059 Schwerin. Tel.: Vertrieb (0385) 48-217, -221, Fax -200
- *Niedersachsen*: Landesverwaltungsamt - Landesvermessung - Warmbüchchenkamp 2, 30159 Hannover. Tel.: Vertrieb (0511) 3673-288, Fax -549
- *Nordrhein-Westfalen*: Muffendorfer Straße 19-21, Postfach 205007, 53177 Bonn. Tel.: Vertrieb (0228) 846-535, -536 Fax -502
- *Rheinland-Pfalz*: Ferdinand-Sauerbruch-Straße 15, Postfach 1428, 56073 Koblenz. Tel.: Vertrieb (0261) 492-232, Fax 45373
- *Saarland*: Von der Heydt 22, 66115 Saarbrücken. Tel.: Vertrieb (0681) 9712-241, Fax -200
- *Sachsen*: Olbrichtplatz, 01099 Dresden. Tel.: Vertrieb (0351) 5983-608, -613, Fax 4772400
- *Sachsen-Anhalt*: Landesvermessung und Datenverarbeitung Barbarastraße 2, Postfach 617, 06110 Halle/S. Tel.: Vertrieb durch MKD GmbH - (0345) 477-348
- *Schleswig-Holstein*: Mercatorstraße 1, Postfach 5070, 24106 Kiel-Wik. Tel.: Vertrieb (0431) 383-2015, Fax -2099
- *Thüringen*: Landesverwaltungsamt - Landesvermessung - Schmidtstedter Ufer 7, 99084 Erfurt. Tel.: (0361) 51301, Fax 26910

- **Sonstige Kartenbezugsstellen im Bundesgebiet:**
- *Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL)*, Hohenzollernstraße 11, 30161 Hannover. Tel.: Vertrieb (0511) 34842-22, Fax -41
- *Binnenschiffahrtsverlag GmbH*, Dammstraße 15-17, Postfach 130140, 47119 Duisburg (Ruhrort). Tel.: (0203) 82004
- *Bundesanstalt für Flugsicherung* - Büro der Nachrichten für Luftfahrer -, Hansaallee 2, 60322 Frankfurt/Main. Tel.: (069) 21081
- *Bundesanstalt für Seeschifffahrt und Hydrographie*, Bernhard-Nocht-Straße 78, 20359 Hamburg. Tel.: (040) 3190-0, Fax 3190- 5000,-1,-2
- *Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (BfLR)*, Postfach 200130, Michaelshof 8, 53177 Bonn. Tel.: (0228) 826-1, Fax -266
- *Deutsche Bahn (DB)* - Zentrale Transportleitung, Kartenstelle -, Kaiserstraße 3, 55116 Mainz. Tel.: (06131) 151
- *Institut für Angewandte Geodäsie (IfAG)* - Außenstelle Berlin - Stauffenbergstraße 13, 10785 Berlin. Tel.: (030) 2611156, -57, Fax 2629499.

Amtliche Statistik – Wer hat was?

Wenn Sie Informationen für ein Land, für Kreise, Städte oder Gemeinden benötigen, wenden Sie sich am besten an das **Statistische Landesamt** des jeweiligen Bundeslandes. Einige Städte und Kreise haben eigene Statistische Ämter, die über Daten von Ortsteilen verfügen und durch ihre Ortskenntnisse mehr Hintergrundwissen vermitteln können.

Suchen Sie Daten über Deutschland insgesamt oder wünschen Sie eine wissenschaftlich-methodische Beratung, dann wenden Sie sich bitte an das **Statistische Bundesamt** in Wiesbaden. Hier erhalten Sie Zeitreihen, Daten und Analysen, und Sie können sich über die zu Grunde liegenden methodischen Konzepte informieren.

Den direkten Zugang zu statistischen Daten über die 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union bietet Ihnen der **Eurostat Data Shop** in Berlin. Hier erhalten Sie harmonisierte, zuverlässige Daten aus den Themenbereichen Wirtschaft und Finanzen, Bevölkerung und soziale Bedingungen, Energie und Industrie, Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Außenhandel, Handel, Dienstleistungen und Verkehr, Umwelt, Forschung und Entwicklung sowie regionalstatistische Angaben der EU. Sie haben Zugriff auf die vollständigen Datenbanken wie etwa New Cronos mit mehr als 160 Mill. Daten über die Mitgliedsstaaten der EU und ihre wichtigsten Handelspartner.

Alle Statistischen Ämter haben spezielle Auskunftsdienste, die ihnen gern auch bei komplizierteren Fragestellungen zur Seite stehen oder den Kontakt zu den Fachleuten vermitteln. Adressen, Telefon- und Faxnummern sowie E-Mail-Adressen finden Sie auf den folgenden Seiten.

Eine Auswahl wichtiger Internetadressen für Stadtplaner

- **HCU:** <http://www.hcu-hamburg.de>
- **TUHH:** <http://www.tu-harburg.de>
- **Studiengang Stadtplanung an der TUHH:** <http://www.tuharburg.de/stadtplanung>
- **Student Planning Network (Europäischer Zusammenschluss von Planungsstudenten):**
<http://www.planningnetwork.org>
- **Informationskreis für Raumplanung:** <http://www.ifr-ev.de>
- **IfR-Arbeitskreis "Instrumente und Methoden computergestützter Planung"**
- **(ak-imp):** <http://www.ak-imp.de>
- **Statistisches Landesamt Hamburg:** <http://www.statistik-nord.de>
- **Vermessungsamt Hamburg:** <http://www.hamburg.de/Behoerden/Vermessungsamt>
- **Arbeitskreis Geographische Informationssysteme:** <http://www.akgis.de>
- **Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung:** <http://www.bbr.bund.de>
- **Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen:** <http://www.bmvbw.de>
- **Deutsches Institut für Urbanistik:** <http://www.difu.de>
- **Projekt „Neighbourhood Knowledge Los Angeles“ Urban Development Department der UCLA:**
<http://nkla.ucla.edu>

Planungsunis im Netz

Universität	Studiengang	Adresse
TU Berlin	Stadt- u. Regional- planung	www.tu-berlin.de
BTU Cottbus	Stadt- u. Regional- planung <i>(nach Rahmen- DPO Architektur)</i>	www.tu-cottbus.de /STADT/
Uni Dortmund	Raumplanung	www.raumplanung.uni-dortmund.de
HCU Hamburg (ehemals TUHH)	Stadtplanung	www.hcu-hamburg.de und www.tu-harburg.de/stadtplanung
Uni Kaiserslautern	Raum- und Um- weltplanung	www.uni-kl.de
Uni GH Kassel	Stadtplanung	www.uni-kassel.de
TU Wien	Raumplanung Raumordnung	www.tuwien.ac.at
Uni Stuttgart	<i>Architektur und Stadtplanung</i>	www.architektur.uni-stuttgart.de
		www.planungsstudium.net - was ist Raumplanung? - Beschreibung der Studiengänge in Berlin, Cottbus, Dortmund, Hamburg, Kaiserslautern, Kassel, Wien

Projekthandbuch

Recherchemöglichkeiten zu Hamburger Stadtplanungsthemen

Bibliotheken

IMZ - Bibliothek der HafenCity Universität

Campus der HCU

Montag bis Donnerstag: 9.00-16.00 Uhr, Freitag 9.00-14.00

<http://www.hcu-hamburg.de/imz/bibliothek/>

Bibliothek der TU Hamburg-Harburg

Campus der TUHH

Montag bis Donnerstag: 9.00 bis 19.00 Uhr, Freitag 9.00 bis 18.00 Uhr

<http://www.tub.tu-harburg.de/1.html>

Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky

Von Melle Park 3, 20146 Hamburg

Öffnungszeiten: Mo-Fr 9-21, Sa 10-13 Uhr; Selbstausleihbereich: Mo-Fr 10-18 Uhr

<http://www.sub.uni-hamburg.de/>

Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Institut

Neuer Jungfernstieg 21, D-20347 Hamburg

<http://www.hwwa.de>

Hamburger öffentliche Bücherhallen

Zentralbibliothek: Hühnerposten 1 (Eingang Arno-Schmidt Platz))

20097 Hamburg (Stadtteilbibliotheken an gesonderten Standorten)

Öffnungszeiten: Montag: 14-19 Uhr, Dienstag - Freitag: 11-19 Uhr, Sonnabend: 11-16 Uhr

<http://www.buecherhallen.de>

Sammlungen / Archive an den Stadtplanungsarbeitsbereichen der TUHH

Kartensammlung

Averhoffstraße 38, Raum 009c

Ansprechpartner: Frank Rogge

Öffnungszeiten: Mo - Do 9.00-12.00, 14.00-15.00; Fr. 9.00-12.00 Uhr

Dokumentationsstelle des Studiengangs Stadtplanung

Projektberichte, Bachelorarbeiten, Diplomarbeiten

Averhoffstraße 38, Raum 008

Ansprechpartnerin: Regina Jessen

Öffnungszeiten: Mo - Fr 8.30 - 12.30 Uhr und 13.30 - 15.00 Uhr, Freitagnachmittags geschlossen!

Hamburger Tageszeitungen

Hamburger Abendblatt: <http://www.abendblatt.de>

Tageszeitung: <http://www.taz.de>

Die Welt: <http://www.welt.de>

Hamburger Morgenpost: <http://www.mopo.de>

Information über Statistische Daten in Hamburg:

Statistisches Landesamt (angegliedert an die Hamburger Innenbehörde)

<http://www.statistik-nord.de>

Internetadressen: (ohne Anspruch auf Vollständigkeit!)

<http://www.hamburg.de>

Hamburger Bezirke:

Hamburg-Harburg: <http://www.harburg.de>

Bezirksamt Hamburg-Mitte: <http://www.hamburg.de/fhh/bezirke/mitte>

Projekthandbuch

Bezirksamt Hamburg Nord: <http://www.hamburg.de/fhh/bezirke/nord>
Hamburg-Winterhude: <http://www.grasweg.de>
Bezirksamt Eimsbüttel: <http://www.hamburg.de/fhh/bezirke/eimsbuettel>
Bezirksamt Altona: <http://www.hamburg.de/fhh/bezirke/altona>
Elbvororte: <http://www.elbvororte.de>

Stadtteilarchive / Geschichtswerkstätten

Stadtteilarchiv Ottensen (mit umfangreichen Pressearchiv!) <http://www.ottensen.de>
Geschichtswerkstatt Eimsbüttel: <http://www.stadtteil.net/morgenland/>
Geschichtswerkstatt St. Georg: <http://www.stadtteil.net/geschichtswerkstatt/>
Jarrestadt-Archiv: <http://www.jarrestadt.de>

Bildmaterial:

<http://www.bildarchiv-hamburg.de/>

Aktuelle Planungen in Hamburg

<http://www.hafencity.com>

Anhang 6 – Checkliste zur Moderationsvorbereitung und weitere Informationen zur Projektarbeit²⁷

1. Checkliste für die Moderationsvorbereitung

1) Wer führt Protokoll?

2) *Zeiten:*

- Wie viel Zeit insgesamt? Beginn? Ende? wann ist Pause? wer muss früher gehen?
- Die Moderation muss auf den Gesamtzeitplan achten. Bevor die vorgesehene Zeit um ist und ein TOP noch nicht fertig erscheint, muss eine Entscheidung über das weitere Vorgehen herbeigeführt werden. Die Moderation bestimmt das Ende der jeweiligen TOPs.

3) Welche Ziele, Vorgaben für den Tag gibt es?

Ergibt sich zwar aus der Tagesordnung, die schon vorher besprochen wurde, sollte aber von der Moderation noch mal formuliert werden:

- Welches Thema ist zu bearbeiten?
- Wie ist der Stand der Bearbeitung, müssen wir Entscheidungen über „Produkte“ (Texte, Pläne etc.) fällen?
- Welcher Bearbeitungsschritt ist als nächstes erforderlich
- Was ist das Ziel dieses Bearbeitungsschrittes?

4) *Methoden zur Ergebnissicherung überlegen*

Zu welchem TOP und welchem Ziel welche Methode der Sicherung passt, sollte vorher überlegt werden (Themenspeicher etc. vorher vorbereiten).

²⁷ Zusammengestellt von Monika Alisch und Silke Faber im WS 2002/2003, Auswahl durch Uwe Krüger, April 2003

Projekthandbuch

5) Redezeiten/ Rednerliste

Es macht Sinn immer wieder darauf hinzuweisen, dass nicht durcheinander geredet wird, keine Zweiergespräche etc. erlaubt sind. Nur die Moderation erteilt das Wort und darf es auch abschneiden

6) Fragen für das Feedback formulieren

was will ich wissen über meine Moderationsweise, das Gruppenfeeling, den Arbeitsstand, die Arbeitsweise?

2. Konsensfindung in Gruppenprozessen

Formen des Konsenses

- **Einstimmigkeit - Die theoretisch höchste Form des Konsenses**
Jedes Gruppenmitglied stimmt ausdrücklich zu.
In der Praxis nur bei einfachen Prozessen zu verwirklichen.
Gefahr des Gruppendrucks auf „Abweichler“
- **Einmütigkeit – Die praktisch höchste Form des Konsenses**
Abweichende Meinungen sind nicht so schwerwiegend, dass sie die Entscheidung blockieren/ nicht mittragen.
Bedenken sollten dennoch festgehalten werden.
- **Konsens mit Beiseite-Stehen - Nicht ideal, aber akzeptabel**
Einzelne Mitglieder mit abweichenden Meinungen sind nicht bereit, das Ergebnis mitzutragen, wollen es aber nicht blockieren, weil es ihnen nicht so wichtig ist.
Ihr „Beiseite-Stehen“ sollte festgehalten werden.
- **Konsens mit Aus-der-Gruppe-Gehen - die manchmal letzte Möglichkeit**
Wenn eine Vetoposition die o.g. Konsensformen verhindert, bleibt u. U. manchmal nur noch das Ausscheiden der Veto-Person, um die Gruppe und die Person wieder handlungsfähig zu machen. Auch dies ist ein Konsens, sollte im Gesamtprojekt im Interesse aller aber ganz am Ende stehen.
- **Vetofreie Formen der Entscheidungsfindung – Nur in Ausnahmefällen**
Zur schnellen Herbeiführung von Entscheidungen dienen „vetofreie“ Prozesse:
 - Mehrheitsentscheidungen (z.B. Abstimmen)
 - LosentscheidungenSie sollten nur in Ausnahmefällen angewandt werden, da Meinungen und einzelne Projektteilnehmer dabei leicht „auf der Strecke“ bleiben.

Verbindlichkeit von Konsens

Um eine Entscheidung auch umzusetzen, muss Verbindlichkeit geschaffen werden. Diese Verbindlichkeit wird je nach Gruppenzusammensetzung/ Aufgabe/ Problem auf der Skala zwischen Vertrauen und Macht hergestellt. Die Art der Verbindlichkeit muss ständig und für den Einzelfall überprüft werden.

Zusammengefasst nach: Uhlmann, Jan: Methoden der praktischen Konsensbildung – Stichworte und Erläuterungen zum gleichnamigen Seminar an der TUHH, WS 2001.

Projekthandbuch

3. Teamentwicklung und Motivation

Die Motivation der Projektteilnehmer ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Projektes. Es ist leichter, jemanden zu demotivieren als ihn zu motivieren. Allerdings ist Motivation (nach Stand der Lehre) ein innerer Vorgang in jedem Menschen selber, der lediglich von äußeren Anstößen beeinflusst werden kann. Diese positiven wie negativen Anstöße kommen meist aus dem Projektteam.

Wichtig für eine hohe Motivation der Projektmitglieder ist dabei eine gute Teamentwicklung.

■ Phasen der Teamentwicklung

Vier Phasen prägen die Entwicklung eines Teams:

1. Orientierungsphase: Noch keine gemeinsamen Ziele und Arbeitsmethoden, das Kennen lernen steht im Vordergrund
2. Konfliktphase: Unterschiedliche Auffassungen und Standpunkte werden deutlich. Die Sinnhaftigkeit des Projektes wird angezweifelt und nach Schuldigen gesucht
3. Organisationsphase: Klare Strukturen und Verabredungen werden gefunden. Ein Wir-Gefühl entsteht
4. Integrationsphase: Konsolidierung und Selbstorganisation der Gruppe. Die Zusammenarbeit wird als wohltuend erlebt.

■ Kriterien für gute Teamarbeit

- Klare Ziele und gemeinsame Visionen
- Geklärte Rollen und Verantwortung
- Klare, akzeptierte und gelebte Regeln zur Zusammenarbeit
- Offene und klare Kommunikation
- Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung
- Gute Einbindung der Arbeit in den Kontext
- Verbindlichkeit von Vereinbarungen und Zuverlässigkeit
- Flexibilität im Umgang mit Unvorhergesehenem
- Nicht zuletzt: Ein gutes Projektergebnis

■ Wie gute Teamentwicklung zu erreichen ist

u.a. durch:

- prozessorientierte Moderation in allen Arbeitsschritten
- individuelle Ziele auf allen Ebenen klären (Inhalt, Zielnote, persönliches Lernen), gemeinsame Zielbasis finden, Zwischenziele regelmäßig klären
- Regeln aufstellen und Einhaltung kontrollieren
- regelmäßige Konfliktaufarbeitung
- Zeit nehmen für Teamentwicklung
- Zeit nehmen für „Atmosphärisches“ (Essen, Kino)

Zusammengefasst nach: Mayrshofer D., Kröger H.A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Hamburg, 1999, S.67 ff.

Projekthandbuch

4. Konflikte in der Projektgruppe

In den meisten sozialen Gruppen entstehen früher oder später Konflikte. Sie werden in der Regel als unangenehm empfunden und wirken arbeitshemmend. Konflikte durch Stillschweigen oder ein „Machwort“ zu unterdrücken führt meist zu dauerhaften Reibungsverlusten in der Gruppe. Konflikte können in Projekten aber auch Chancen bieten.

■ Chancen von Konflikten

- unterschiedliche Sichtweisen können synergetisch genutzt werden
- Konflikte können u.U. die Konflikte abbilden, die in der Umsetzung auftreten werden
- Konflikte setzen einen gemeinsamen Lernprozess in Gang

■ Konfliktarten

Es gibt unterschiedliche Konfliktarten:

- Sachkonflikte: Zielkonflikte, Wegkonflikte, Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte: Sympathie/ Antipathie, Unterschiedliche Normen und Regeln, Fehlende Anerkennung im Projektteam, ethische Grundhaltung
- Scheinkonflikte: „Verschleppte“ Konflikte, Missverständnisse

■ Lösungsschritte von Konflikten

Konflikte können je nach Art unterschiedlich gelöst werden. Grundsätzliche Schritte sind:

1. Konfliktpunkte, Probleme, Themen sammeln
2. Konfliktpunkte klar formulieren
3. Beteiligte klären
4. Ursachen/ Hindernisse feststellen
5. Lösungen sammeln
6. (Für alle tragbare) Lösungen erarbeiten
7. Verabredung für zukünftiges Vorgehen treffen
8. Zufriedenheit erfragen, ggf. bei weitere Runde

■ Kommunikation im Konfliktgespräch

Um in der schwierigen Konfliktsituation miteinander kommunizieren zu können, ist eine „saubere“ Kommunikation besonders wichtig:

- aktiv zuhören
- Unterschied zwischen Wahrnehmen- Vermuten- Reagieren beachten
- Verdeckte Kommunikation („Spielchen“) vermeiden

■ Tipps für eine positive Konfliktkultur

Um Konflikte positiv zu nutzen, kann eine „Konfliktkultur“ entwickelt werden, z.B. durch:

- Regelmäßiges Feedback/ Stimmungsabfrage/ Kontrolle des Projektverlaufes
- Konfliktregelungsmuster etablieren
- Spielregeln vereinbaren
- Zeit einkalkulieren für Konfliktprävention und –Bearbeitung
- Zeit für „Atmosphärisches“ nehmen (z.B. Gemeinsamer Kinobesuch, Essen)
- Wissen über Konflikte (Inhalte, Beteiligte, Lösungen etc.) im Projekt zugänglich machen
- Jeder sollte Vorbild sein und Konflikte ansprechen und austragen
- Jeder sollte auf die eigene Weiterentwicklung achten

Zusammengefasst nach: Mayrshofer D., Kröger H.A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Hamburg, 1999, S.81 ff.