

## 5.1 Dialogorientiertes Entwicklungsmodell

Zentrales Ergebnis von Quartier<sup>4</sup> ist ein dialogorientiertes Entwicklungsmodell. Es verdeutlicht, auf welchen Ebenen Planungsmethoden und Instrumente im Quartier wirken und dient der Kommunikation auf inter- und transdisziplinärer Ebene.

Das Entwicklungsmodell verknüpft die Ausgangslage im Quartier mit der gewünschten längerfristigen Entwicklungsperspektive sowie den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen verschiedener Zielgruppen im Quartier, an denen die Instrumente auf vier Ebenen ansetzen können. Kurz gefasst werden Ausgangslage, Ziele und Maßnahmen im Quartier in einen Bezug gesetzt und im Dialog mit Akteur:innen um verschiedene Formen des Wissens ergänzt, erörtert und ausgehandelt. Dieses Vorgehen folgt dem Planungsansatz des Lösens komplexer Probleme, welcher die wechselseitigen Bezüge zwischen einer als misslich bewerteten Ausgangslage, einer gewünschten Entwicklungsrichtung und wirkungsvollen Maßnahmen im Feld von Ist-Zustand und Soll-Entwicklung betont (Schönwandt et al. 2013). Auch in der transformativen Forschung, welche gesellschaftliche Probleme und Transformationsaufgaben adressiert, wird die Bedeutung des Dreiklangs aus System-, Ziel- und Transformationswissen hervorgehoben (Wuppertal Institut 2022). Diese verschiedenen Formen des Wissens spielen bei der Koproduktion von realweltlichen Lösungen eng zusammen.

### Mehrebenenmodell der Quartiersentwicklung

Dem Entwicklungsmodell liegt eine Mehrebenenperspektive auf die Quartiersentwick-

lung zugrunde. Neben der Unterscheidung von Herausforderungen und Ressourcen im Quartier (siehe Quartiersfamilien Kapitel 4.3) betrachtet diese die Entwicklung eines Quartiers im Wechselspiel aus drei Ebenen: Raum, Organisation und Werte. Veränderungen im Quartier können über Impulse auf allen drei Ebenen angestoßen werden (Bangratz und Förster 2021).

- Die **Raum-Ebene** umfasst den physisch-materiellen Raum, die Funktionen und Nutzungen, die darin angeboten werden und möglich sind, genauso wie den Prozessraum der Bewohner:innen und Nutzer:innen. Maßnahmen und Eingriffe auf dieser Ebene entwickeln den gebauten Raum und den Freiraum weiter, bieten neue Funktionen oder regen die Nutzer:innen an, ihre Verhaltensweisen und Formen der Interaktion zu verändern.
- Die **Organisations-Ebene** bezieht sich auf die Planung, Gestaltung und Steuerung im Quartier. Dazu gehören Akteur:innen, die Wissen und Ressourcen einbringen und Entscheidungsmacht für Belange des Quartiers besitzen, sowie die Formen ihrer Kommunikation und Kooperation. Gemeint ist hier also die spezifische Quartiers-Governance. Darüber hinaus zählen zu dieser Ebene Planungs- und Gestaltungsprozesse sowie relevante rechtliche, finanzielle oder organisatorische Rahmenbedingungen für die Quartiersentwicklung. Eingriffe auf dieser Ebene können darauf abzielen, Akteur:innen zu befähigen und zu vernetzen oder neue Methoden bereitstellen, um Angebote im Quartier stärker nutzerorientiert auszurichten.

- Die Werte-Ebene meint die normative Ausrichtung der Menschen im Raum genauso wie der Akteur:innen, welche das Quartier organisieren. Dazu zählen grundlegende Werthaltungen von Individuen oder Gruppen sowie gültige rechtliche oder etablierte soziale Normen. In Bezug auf Quartiere gehören zu dieser Ebene auch das Image, die gelebten Umgangsformen und die Nutzungskultur in Bezug auf Räume, Angebote und Aktivitäten. Eingriffe auf dieser Ebene zielen darauf ab, neue räumliche, mediale oder mentale Wahrnehmungen bei den Bewohner:innen und Nutzer:innen oder verantwortlichen Akteur:innen zu stimulieren und neue Orientierungen zu schaffen (Förster und Thierstein 2008, 2009).

Wandel im Quartier wird im Wechselspiel dieser Ebenen angestoßen. So können neue gemeinschaftliche Angebote im Raum auch eine neue Wahrnehmung in einem Quartier wie beispielsweise eine stärkere Wertschätzung gemeinschaftlicher Aktivitäten oder bestimmter sozialer Gruppen auslösen. Das ist wiederum eine Voraussetzung dafür, dass diese Gruppen auf der Governance-Ebene eine verstärkte Berücksichtigung und Verankerung finden. Ein Update von Organisationsformen oder die Befähigung von Akteur:innen in ihrer Handlungsfähigkeit für gemeinsame Anliegen im Quartier kann eine Voraussetzung dafür sein, dass veränderte Bedürfnisse wahrgenommen und kurzfristig und unbürokratisch adressiert oder in Krisen und Schock-Situationen Ad-hoc-Lösungen entwickelt werden.

### Entwicklungsmodell als Planungshilfe

Das dialogorientierte Entwicklungsmodell verknüpft die bisher aufgespannten Ebenen und Perspektiven zu einem inhaltlichen Aufbau und zeitlichen Ablauf für einen interaktiven Planungs- und Entwicklungsprozess (siehe Abbildung 5.1). Der Dialog und die gemeinsame Strategieentwicklung finden in vier Schritten statt:

1. Bestimmung der Ausgangslage im Quartier, Identifikation von Herausforderungen und Ressourcen auf den Ebenen Raum, Organisation und Werte.
2. Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung für die zukünftige Entwicklung des Quartiers beziehungsweise auf die Ebenen Raum, Organisation und Werte.

3. Betrachtung der Zielgruppen im Quartier und ihrer verschiedenartigen heutigen und zukünftigen Bedürfnisse, welche heute bereits oder noch nicht adressiert werden.
4. Formulierung einer Entwicklungsstrategie basierend auf dem Instrumentenkasten Quartier<sup>4</sup>. Dabei werden neue Angebote, verbindende Bausteine, Wirkprinzipien und notwendige Steuerungselemente geschickt miteinander verknüpft.

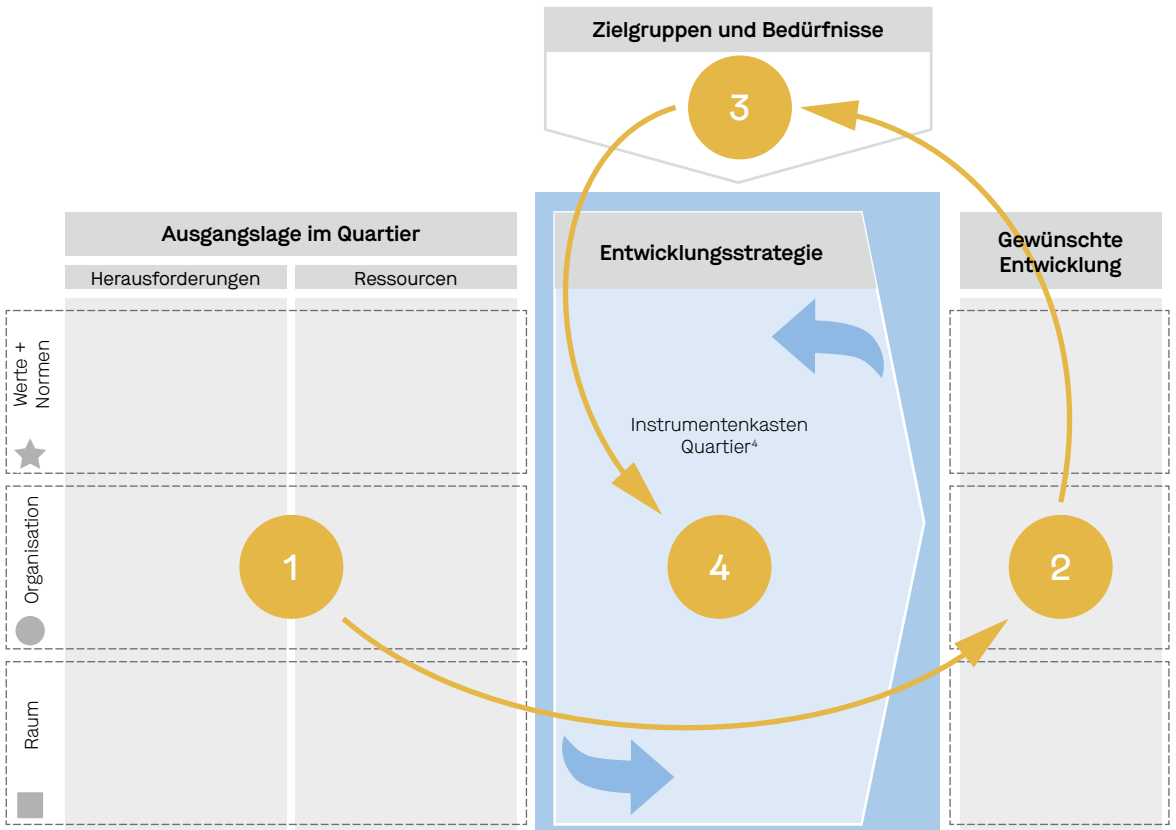
Das Modell ist zugleich eine Planungshilfe: Im Format von Workshops, Open Spaces, runden Tischen oder mehrstufigen kollaborativen Planungsprozessen kann diese unmittelbar in der Praxis eingesetzt werden. Sie bietet einen innovativen Kommunikations- und Interaktionsansatz, der die differenzierte Neuverhandlung von Herausforderungen und Ressourcen im Quartier unterstützt.

Zusammenfassend sind grundlegende Ziele des Entwicklungsmodells und der Planungshilfe

- die Erfassung der Ausgangslagen in den Quartieren und daran anknüpfend
- die Identifizierung und Einschätzung passender Angebote und Services, welche sich an Nutzer:innen im Bezugsraum Quartier richten und die dabei mittel- und langfristige Wirkungen auf die Entwicklung der Quartiere haben,
- die Bereitstellung eines geeigneten Mittels der Kommunikation über diese Prozesse in den Quartieren, um den Wissensaustausch und die Vernetzung innerhalb der Projektpartner:innen und darüber hinaus zu unterstützen.
- Die Planungshilfe ermöglicht durch den analytischen Ansatz, eine gemeinsame Sprache zwischen verschiedenen Akteur:innen in den Quartieren zu entwickeln.
- Quartiersplanung und -entwicklung befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen Bedarfskonkretisierung – für Praktiker:innen – und fallbezogener Prozessdefinition – für Theoretiker:innen. Das interaktive Entwicklungsmodell hilft bei der Einordnung konkreter Fragestellungen und Lösungsansätze in übergeordnete Kategorien der Planung.

### Anleitung zum Dialog

Die vier Schritte des Entwicklungsmodells werden im Folgenden konkretisiert.



5.1 Dialogorientiertes Entwicklungsmodell - grundlegender Aufbau und Ablauf

**Schritt 1:****Quartiere mit ihren Herausforderungen und Ressourcen bestimmen**

Wesentliches Element des dialogorientierten Entwicklungsmodells sind die Quartiere mit ihren spezifischen Herausforderungen und Ressourcen. Das Quartier oder der zu bearbeitende Quartierszuschnitt wird an dieser Stelle auf Grundlage gemeinsamer Diskussion der Expert:innen in seinen zentralen Herausforderungen und Ressourcen beschrieben. Dabei werden die Herausforderungen und Ressourcen auf den drei Ebenen Raum, Organisation und Werte betrachtet.

Folgende Fragestellungen gilt es in dieser Phase zu beantworten:

- Was sind die konkreten Herausforderungen auf Quartiersebene? Auf welcher Ebene bewegen sich die Herausforderungen?
- Soll ein Prozess des Umdenkens, des veränderten Images oder ein Wandel in den Köpfen der Bürger:innen und der Politik eingeleitet werden?  
→ Ebene der Werte und Normen
- Sind es räumliche Herausforderungen, etwa die Vernetzung von Teilquartieren, die Veränderung von Nutzung öffentlicher Infrastruktur, die Verbesserung des Wohnumfeldes auf baulicher Ebene?  
→ Ebene des Raumes
- Sind es Herausforderungen auf der Ebene der Organisation, etwa, dass Verkehrskonzepte, Vernetzungs- und Organisationsmodelle der Akteur:innen vor Ort stärker in die Planungs- und Steuerungsebene integriert werden sollen?  
→ Ebene der Organisation
- Was sind die bestehenden Ressourcen, die auf Quartiersebene genutzt werden können? Auf welcher Ebene bewegen sich die Ressourcen?
  - Gibt es neue Entwicklungen und Narrative im Stadtteil, die aufgegriffen und genutzt werden können, um einen Wandel und Prozess des Umdenkens passgenauer einleiten und stärken zu können?  
→ Ebene der Werte und Normen
  - Gibt es räumliche Ressourcen, etwa Leerstand, der für Zwischennutzungen bereitsteht, Elemente, Nutzer:innen, Alltagspraktiken, die Ausgangspunkte für eine

Aufwertung oder Veränderung der Nutzung des öffentlichen Raumes bieten?

→ Ebene des Raumes

- Sind Strukturen der Vernetzung vorhanden, gibt es eine aktive Bürgerschaft oder Intermediäre, die auch Prozesse auf Steuerungsebene anstoßen können?  
→ Ebene der Organisation

Die Bestimmung und der Austausch über die konkreten Herausforderungen und Ressourcen in dem jeweiligen Quartier verhelfen dazu, den Status quo im Quartier zu erfassen. Gleichzeitig wird eine gemeinsame Sprache entwickelt, um über die Ausgangslagen auch fachübergreifend kommunizieren zu können – etwa: Wie werden die Herausforderung aus unterschiedlichen Wissens- und Lebenswelten heraus eingeschätzt? Gibt es vielleicht Herausforderungen, die auch Ressourcen darstellen und die verstärkt genutzt werden sollten – beispielsweise das Thema Leerstand und Zwischennutzung?

**Schritt 2:****Gemeinsame Entwicklungsvorstellung formulieren**

In diesem Schritt geht es darum, die gewünschte Richtung der Quartiersentwicklung zu erörtern und gemeinsam festzulegen. Die Beschreibung einer gemeinsamen Entwicklungsvorstellung ist keinesfalls statisch zu betrachten, sondern, wie die Quartiere selbst auch, ein dynamischer Vorgang. An dieser Stelle sind folgende Fragen zentral:

- Was soll im Quartier erreicht und bewirkt werden? Welche Entwicklung soll angestoßen werden? Was sind die gemeinsamen Ziele für die Entwicklung des Quartiers?
- Für welche Form von Wandel sollen Impulse gesetzt werden? Geht es beispielsweise um einen strukturellen oder demografischen Wandel oder um einen Wandel der Narrative im Quartier? Besteht die Aufgabe darin, Teilquartiere zu vernetzen, die Bewohnerschaft zu aktivieren oder stehen andere Aufgaben im Fokus?

Es ist zu erwarten, dass im Dialog mit den Akteur:innen im Quartier Ausgangslage und gemeinsame Entwicklungsvorstellung nicht getrennt voneinander besprochen werden, sondern immer wieder wechselseitig Fragen aufgeworfen und Bezüge hergestellt wer-

den. Beispielsweise: Ist die bestehende hohe Fluktuation im Quartier eine Herausforderung oder eine Ressource? Soll wieder verändert werden oder kann diese fortbestehen, wenn ihren negativen Effekten flankierend begegnet wird? Wie lässt sich das Ziel der Klimaanpassung im Quartier konkretisieren und welches zusätzliche Wissen benötigen wir in Bezug auf die heutige Ausgangslage, um die gewünschte Form des Wandels – ob im Innen- oder Außenraum, in Bezug auf Angebote oder Verhalten der Nutzer:innen – zu konkretisieren?

### Schritt 3: Zielgruppen und Bedürfnisse in den Fokus rücken

Wirksame Hebel für die Veränderungen im Quartier bestehen dann, wenn die Bedürfnisse der Bewohner:innen und Nutzer:innen adressiert werden. Im Schritt 3 sollen daher die Zielgruppen im jeweiligen Quartier erörtert und auf ihre heute schon bestehenden und möglicherweise zukünftigen Bedürfnisse hin befragt werden. Grundlage dafür sind die sechs Bedürfnisse und die Information, welche Angebote im Quartier bereitstehen und welche nicht oder nicht ausreichend erreichbar sind: informiert sein und sich sicher fühlen, versorgt und ausgestattet sein, mobil und angebunden sein, unterstützt sein und gepflegt werden, vernetzt und eingebunden sein sowie sich befähigen und entwickeln. Folgende Fragen können diskutiert werden:

- Welche Zielgruppen sind für den gewünschten Wandel im Quartier besonders anzusprechen und zu gewinnen? Welche Zielgruppen sind von den beschriebenen Herausforderungen besonders betroffen? Welche Zielgruppen können in Bezug auf ihre Ressourcen für die Quartiersentwicklung gestärkt werden?
- Welche Bedürfnisse werden heute im Quartier noch nicht ausreichend adressiert – für welche Zielgruppen? Über welche Bedürfnisse können Nutzer:innen angesprochen und kann Wandel angeschoben werden?

Zielgruppen und ihre noch wenig beachteten und möglicherweise schlummernden Bedürfnisse können Anlass und Anstoß der Quartiersentwicklung sein. Sie können aber auch als Vehikel genutzt werden, um grundlegendere Herausforderungen und Formen des Wandels im Quartier anzugehen – beispiels-

weise die Begleitung von baulichen (Nach-) Verdichtungsprozessen, das Initiieren von nachhaltigeren Lebensweisen und räumlichen Praktiken oder die Gestaltung von sozialen Umbruchprozessen in Folge von Migrationsströmen.

### Schritt 4: Entwicklungsstrategie formulieren, Instrumente auf vier Ebenen einsetzen

Quartier<sup>4</sup> bietet Instrumente auf vier Ebenen: Angebote, Prozessbaueine, Wirkprinzipien und Steuerungselemente. Diese sind in den nachfolgenden Kapiteln in einem Katalog zusammengestellt und können in dem dialogorientierten Entwicklungsmodell sukzessive eingebracht werden (siehe Abbildung 5.2).

Die vier Ebenen können im Schritt 4 beispielsweise in folgender Reihenfolge ins Gespräch gebracht werden.

#### 1. Wirkprinzipien

→ Kapitel 5.4

Aus der Handlungslogik der fünf Quartiersfamilien wurden 22 Wirkprinzipien formuliert. Sie beschreiben, wie Impulse in den Quartieren gesetzt und Entwicklungen angeschoben werden können. Aufbauend auf dem vertieften Bild von Ausgangslage, Entwicklungsvorstellung und Zielgruppen können aus dem Instrumentenkasten passende Wirkprinzipien identifiziert und einzeln sowie in Kombination „auf die Spielfläche“ gebracht werden. Das Gespräch über die Lösungen mit den gewünschten Impulsen und Wirkungen zu starten, bietet den Vorteil, damit Grundlagen für eine zielführende Quartiersstrategie zu legen und einem Wunschkonzert von Maßnahmen entgegenzuwirken. Die Fragen *Was: wollen wir erreichen?* und *Wie: kann das gelingen?* sollen die gemeinsame Gesprächsgrundlage sein.

#### 2. Angebote

→ Kapitel 5.2

Ein Katalog von 70 Angeboten im Quartier steht für die Konkretisierung der Strategie zur Verfügung. In der Diskussion kann Bezug genommen werden auf die identifizierten Zielgruppen und ihre Bedürfnisse. Zudem können bestehende Ressourcen in den Quartieren wichtige Voraussetzungen darstellen, um neue Angebote im Quartier anzustoßen und zu implementieren. Mit diesem Schritt in der Diskussion gelingt es, die bisherige, bisweilen noch zu wenig konkrete Diskussion auf den

Boden zu bringen: Was genau kann und soll angeboten werden? Von wem für wen? Wo und wann?

**3. Prozessbausteine**

→ Kapitel 5.3

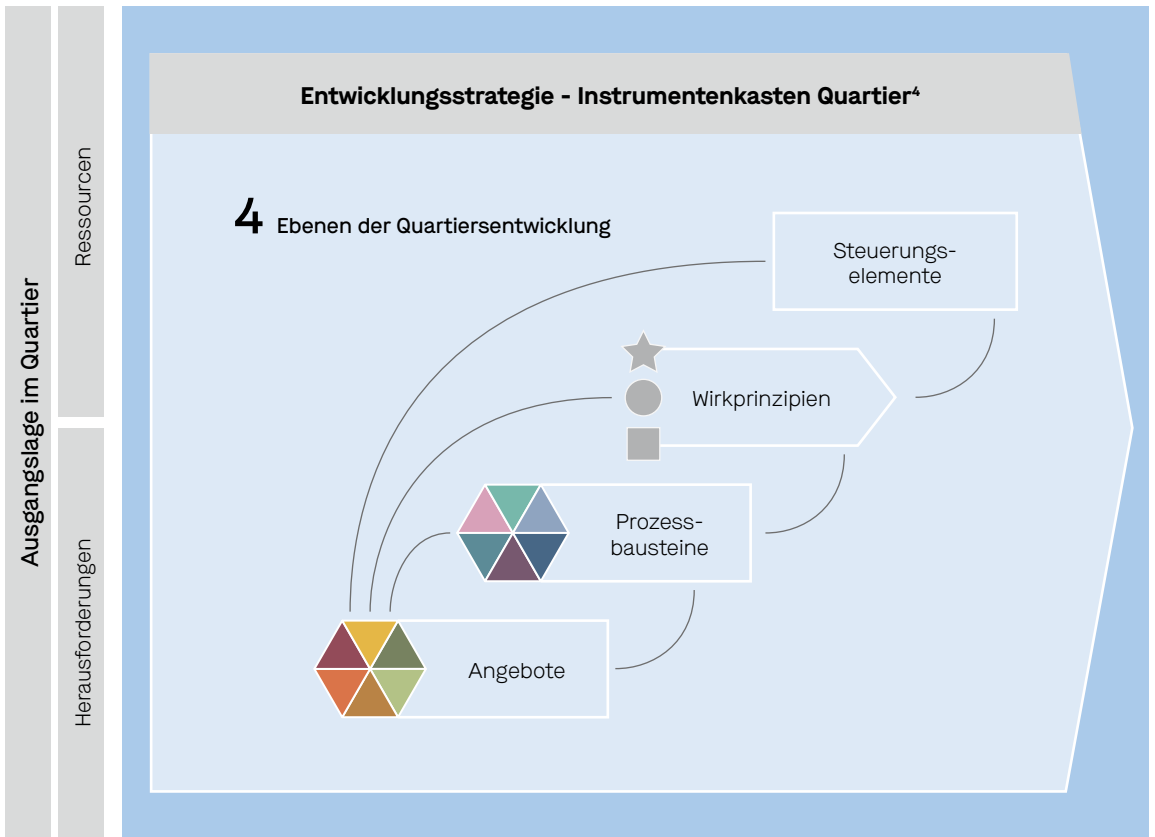
In diesem Schritt stehen die Synergieeffekte zwischen den gewählten Angeboten, zwischen Angeboten und räumlichen Voraussetzungen sowie den adressierten Zielgruppen und ihren Routinen im Quartier im Fokus. Der Instrumentenkasten bietet 38 Prozessbausteine, die verschiedene Angebote bündeln oder koppeln. Prozessbausteine helfen, Ressourcen im Quartier sparsam einzusetzen, verschiedene Teilsysteme und Lebenswelten im Quartier aufeinander abzustimmen, die Wirkung der gewählten Angebote zu verstärken, den Prozesscharakter und damit die Dynamik im Quartier zu unterstützen oder

bisher getrennte Systeme zu verknüpfen. In diesem Schritt der Diskussion ist es möglich, die modular aufgebauten Angebote stärker im lokalen räumlichen, sozialen oder ökonomischen Kontext des Quartiers zu verankern.

**4. Steuerungselemente**

→ Kapitel 5.5

Schließlich bietet die Ebene der Steuerungselemente die Möglichkeit, die Rolle verschiedener Akteur:innen, anstehende Planungsprozesse und notwendige und förderliche Rahmenbedingungen für die Quartiersentwicklung gemeinsam zu reflektieren und wünschenswerte Anpassungen und flankierende Maßnahmen zu identifizieren.



5.2 Vier Ebenen der Quartiersentwicklung miteinander verknüpfen

### Perspektiven der Anwendung

Das dialogorientierte Entwicklungsmodell mit dem Instrumentenkasten als Planungshilfe kann für den Umgang mit konkreten Fragestellungen und Aufgaben in Quartieren eingesetzt werden. Interaktive Diskussions- und Arbeitsumgebungen können dabei sowohl analog auf Stellwänden oder Tischen in Workshops als auch digital auf geteilten Pinnwänden gestaltet werden. Für die gelingende Anwendung gibt es folgende wesentliche Voraussetzungen:

- Arbeit an einem konkreten Fall eines bestehenden oder geplanten Quartiers oder ein gewählter räumlicher Ausschnitt aus diesem.
- Einbindung von Akteur:innen mit Bezug zum konkreten Quartier, so dass Wissen und Erfahrungen zum jeweiligen Fall eingebracht werden. Dabei sollten zugleich unterschiedliche Perspektiven ins Gespräch kommen, beispielsweise die hoheitliche Stadt- und Quartiersentwicklung und / oder Bauleitplanung, die beteiligten Wohnungsbau-gesellschaften, Entwickler:innen und Bestandhalter:innen bis hin zu Einrichtungen, Unternehmen, Anbieter:innen sowie engagierten und interessierten Nutzer:innen und Bewohner:innen vor Ort.
- Frühe Planungsphase oder Phase der Reflexion und Neuausrichtung, in welcher der analytische Ansatz des Modells und das Einbeziehen verschiedener Perspektiven und Wissensbereiche der Quartiersentwicklung als lohnend wahrgenommen werden.
- Dialogbereitschaft und Dialogversprechen von und für die am Prozess beteiligten Akteur:innen, beispielsweise durch die Relevanz des Dialogs für anstehende Aufgaben, Prozesse und Investitionen, durch das Einbinden von Entscheidungsträger:innen und Verantwortlichen oder das Gewähren von Spielräumen für Akteur:innen, Nutzer:innen und Bewohner:innen im Quartier.

Abschließend ist zu betonen, dass das dialogorientierte Entwicklungsmodell eine gedankliche Grundlage bietet, um sich die Ausgangslage und konkreten Qualitäten im Quartier zu vergegenwärtigen und daran anknüpfend passgenaue Instrumente in Form von Wirkprinzipien, Angeboten und Prozessbausteinen, sprich eine Gesamtstrategie für die Quartiere zu entwickeln. Die Planungshilfe ist keine starre Vorgabe, sondern vielmehr eine dy-

*namische* Arbeitshilfe in der inter- und transdisziplinären Auseinandersetzung mit den Quartieren.

Die Arbeit mit dem Modell gibt Aufschluss über wesentliche Voraussetzungen und Gestaltungsräume und -möglichkeiten für die jeweilige Quartiersentwicklung. Das umfangreiche Repertoire neuer Instrumente liefert einen „Markt der Möglichkeiten“, aus dem sich eine breite Fachöffentlichkeit bedienen kann, um Planungsprozesse neuartig und individuell zu gestalten. Das „Hands-On-Set“ richtet sich gleichermaßen an Stadtmacher:innen vor Ort und unterstützt sie in einer Kommunikation auf Augenhöhe.

