



# Kommunikations- und Partizipationskonzept

## Wohnungsneubau-Projekt Elisabeth-Aue

# Impressum

---

## **Im Auftrag der**

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt | IV D  
Württembergische Straße 6 | 10707 Berlin  
[www.stadtentwicklung.berlin.de](http://www.stadtentwicklung.berlin.de)

## **Inhalte, Bearbeitung und Layout**

STATTBAU Stadtentwicklungsgesellschaft mbH  
Pufendorfstraße 11 | 10249 Berlin  
030 69081-0 | [www.stattbau.de](http://www.stattbau.de)

Constance Cremer (verantwortlich)  
Anna Jauch  
Svea Ruppert

&

Urbanizers Büro für städtische Konzepte  
Neumüllers Langenbrinck GbR  
Xantener Str. 18 | 10707 Berlin  
[www.urbanizers.de](http://www.urbanizers.de)

Gregor Langenbrinck (verantwortlich)  
Marie Neumüllers  
Franziska Lind  
Florian Tienes

**Berlin, 02. August 2016**

Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, verzichten wir auf Schreibweisen zur Geschlechtertrennung. Selbstverständlich sind immer gleichzeitig und chancengleich beide Geschlechter angesprochen.

Sämtliche Inhalte sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Autoren verwendet werden. Alle Bildrechte liegen bei den Verfassern.





# Inhalt

---

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Methodik</b>	<b>9</b>
Einleitung	9
Grundsätze	9
Zielbeschreibung	9
Zielgruppen	9
Risikoanalyse	9
Maßnahmen	10
Fazit	10
<b>Grundsätze</b>	<b>11</b>
<b>Phase 1 - Elisabeth-Aue vorstellbar machen</b>	<b>15</b>
 Zielbeschreibung	15
Zielgruppen	16
Risikoanalyse	16
Maßnahmen	19
Fazit	19
<b>Phase 2 - Elisabeth-Aue sichtbar machen</b>	<b>21</b>
 Zielbeschreibung	21
Zielgruppen	22
Risikoanalyse	23
Maßnahmen	24
Fazit	24
<b>Phase 3 - Elisabeth-Aue erlebbar machen</b>	<b>27</b>
 Zielbeschreibung	27
Zielgruppen	27
Risikoanalyse	28
Maßnahmen	29
Fazit	29
<b>Fazit</b>	<b>30</b>
<b>Ausblick</b>	<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>32</b>
<b>Anhang</b>	<b>33</b>



# Einleitung

---

Seit einigen Jahren wächst Berlin konstant. Dies gilt insbesondere für den Bezirk Pankow für den bis 2030 ein Zuwachs von +16 % (Berlin gesamt +7,5%) prognostiziert ist. Entsprechend steigt der Nachfragedruck auf dem Wohnungsmarkt. Die zügige Produktion vor allem von bezahlbarem Wohnraum kann dabei im Rahmen der Innenentwicklung allein nicht abgedeckt werden. Insofern wird derzeit die Entwicklung zahlreicher Neubaugebiete an den Rändern Berlins vorangetrieben. Dazu zählt auch die gut 70 ha große Elisabeth-Aue. Für die wachsende Stadt soll dort ab 2019 ein neues Stadtquartier mit 3.000 bis 5.000 Wohnungen entstehen. Zum ersten Mal seit den 1990er-Jahren bietet sich der Stadt damit die Chance auf freiem Feld eine städtebauliche Idee sichtbar werden zu lassen.

Die Erwartungshaltung von Seiten des Landes, des Bezirks aber auch der (Fach)Öffentlichkeit und der Nachbarschaft ist entsprechend hoch. Ökologische und städtebauliche Qualitäten, die das Leben, Wohnen, Arbeiten und die Freizeit in Berlin so attraktiv machen, sollen nicht nur erhalten sondern im besten Falle gestärkt werden. Die besondere soziale Mischung und stabile Nachbarschaften sollen sich auch im neuen Wohnquartier Elisabeth-Aue etablieren. Angesichts des in Pankow besonders hohen Wachstumsdrucks wird zugleich eine sensible und qualifizierte Einbindung des neuen Stadtteils in die städtische Gesamtstruktur und den umgebenen Landschaftsraum erwartet.

Die Entwicklung der Elisabeth-Aue ist nicht frei von Konflikten. Wie bei nahezu jedem Neubaufvorhaben verweigern sich auch hier bestimmte Anspruchsgruppen nicht nur den Plänen zur Bebauung sondern auch dem Dialog. Diese Herausforderungen stellen eine große Chance dar, Maßstäbe für die zukünftige Entwicklung der Stadt insgesamt zu setzen. Damit diese Chance optimal genutzt werden kann, sind die kommunikative Begleitung des Gesamtvorhabens sowie die Öffnung von Partizipationsfenstern während des gesamten Prozesses erforderlich. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse aus kommunikativen Maßnahmen im Rahmen des laufenden ISEK-Prozesses. Auf der lokalen Ebene geht es dabei u. a. um eine positive Imagebildung, sowie eine Verknüpfung der Elisabeth-Aue mit ihrer Nachbarschaft von Anfang an. Gesamtstädtisch steht die Vermittlung an der Schnittstelle zur Berliner Fachöffentlichkeit und der Stadtgesellschaft im Zentrum, um damit die Elisabeth-Aue innerhalb des Wohnungsprogramms des Berliner Senats angemessen zu positionieren. Überregional und international bietet der Prozess die Möglichkeit, dem Projekt Strahlkraft zu verleihen.

Mit dem vorliegenden Kommunikations- und Partizipationskonzept wird ein Set an Rahmenbedingungen, Werkzeugen und Verfahrensweisen vorgestellt, mit dem ein iterativer, resilienter Prozess gestaltet werden kann. Das Konzept ist als grundlegende Strategie und umsetzungsorientierter „Fahrplan“ in einem formuliert. Ziel ist es, den sich über mehrere Jahre erstreckenden Kommunikationsbedarf zu strukturieren, zugleich werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, Zielgruppen identifiziert und Risiken beschrieben. In ihrer Verknüpfung entsteht ein vielfältiges Spektrum an Möglichkeiten. Insgesamt erfordert die Bandbreite der zu berücksichtigenden Themen ein Konzept, das präzise und zielorientiert und gleichzeitig offen genug gestaltet ist, um im laufenden Prozess der drei Phasen (Phase 1: 2016-18; Phase 2: 2019-2020; Phase 3: 2021-2022) endogen oder exogen bedingte Anpassungen vornehmen zu können. Dem Konzept ist ein Kapitel zur eingesetzten Methodik angeführt, in dem die einzelnen Bausteine vorgestellt, deren Lesart und Handhabung erörtert sowie Möglichkeiten zum handling der vorgeschlagenen Maßnahmen vermittelt werden.

Die intensive Beschäftigung mit Kommunikation und Partizipation in der aktuellen Frühphase des Projekts zeigt, dass der Anspruch weit über eine formale Beteiligung hinausgeht. Nicht nur bauliche

Maßstäbe gilt es zu setzen, sondern auch solche in Planung und Umsetzung. Das gilt sowohl für die kommunikative Begleitung des Gesamtvorhabens als auch für die Partizipationsangebote, die erforderlich sein werden, um die Elisabeth-Aue in gemeinsamer Nachbarschaft mit der bestehenden urbanen Umgebung zu entwickeln.

Kommunikation als übergeordneter Begriff betrifft zunächst die Vermittlung von Information. Sie setzt eine Sammlung von Maßnahmen und Instrumenten voraus, die unterschiedlich oder/und in einem Mix miteinander einsetzt werden können um Inhalte zu transportieren. Für das Gelingen von Kommunikation ist es wichtig, dass verschiedene Akteure auf verschiedenen Ebenen sowie Zielgruppen und deren unterschiedlichen Interessen erkannt und durch entsprechende Maßnahmen und Instrumente proaktiv eingebunden werden. Zu unterscheiden ist dabei zwischen externer und interner Kommunikation, die beide in Wechselwirkung zueinander strategisch gesteuert werden müssen. Die Kommunikation für die Elisabeth-Aue sollte in diesem Sinne strategisch, zielgruppenorientiert und gebündelt sein.

Partizipation organisiert die Einbeziehung unterschiedlicher Zielgruppen in den planerischen Gesamtprozess. Sie gestaltet einzelne Aspekte und nutzt dafür ausgewählte Instrumente der Kommunikation. Für die Partizipation besonders wichtig ist es, den beteiligten Akteuren Spielräume klar aufzuzeigen. Orientierung geben Partizipationsleiter, die auch diesem Konzept zugrunde liegen. Das Kommunikations- und Partizipationskonzept für die Elisabeth-Aue basiert auf 10 Grundsätzen, die einen Sockel für die Partizipationsleiter bilden.

An der Schnittstelle dieses umfassenden Aufgabenspektrums koordiniert ein professioneller Kommunikationssteuerer die vielen Kommunikationsstränge zwischen Entwicklungsgesellschaft, Land und Bezirk sowie mit den unterschiedlichen Öffentlichkeiten. Das Kommunikations- und Partizipationskonzept beschreibt nicht „nur“ Bürgerbeteiligung, sondern zugleich die Verfahrensweisen der internen und externen Kommunikation und Prozesssteuerung. In einem schlanken und effizienten Prozess sind diese Verfahrensweisen arbeitsteilig organisiert, aber aufeinander abgestimmt und für alle Beteiligten transparent.



# Methodik - Einführung in die Bausteine

---

## Einleitung

Die Einleitung führt in die Inhalte des Kommunikations- und Partizipationskonzepts im Rahmen des Wohnungsneubauprojekts Elisabeth-Aue ein. Es erläutert übergeordnete Problemstellungen und Ziellinien und bildet gemeinsam mit dem Fazit eine Klammer.

## Grundsätze

10 Grundsätze bilden das Fundament des Konzepts - den so genannten Sockel. Der Sockel ist verknüpft mit darüber liegenden, zentralen Partizipationsstufen. Der Sockel und die Partizipationsstufen werden in dem Abschnitt dargelegt.

## Zielbeschreibung

Drei grundsätzliche Phasen bilden den zeitlichen Rahmen des Prozesses. Die Elisabeth-Aue vorstellbar, sichtbar und erlebbar zu machen sind die jeweiligen Ziele. Zur Illustration versetzen wir uns in die zukünftige Situation und beschreiben ein mögliches und wahrscheinliches Szenario.

## Zielgruppen

Unter einer Zielgruppe versteht man im Marketing eine bestimmte Menge von Marktteilnehmern, die auf kommunikationspolitische Maßnahmen homogener reagieren als der Gesamtmarkt. Im Konzept wird auf eine ganzheitliche Betrachtung von Zielgruppen und Akteuren Wert gelegt. Kinder von heute sind die Bewohner von morgen. Die Gesellschaft differenziert sich entlang anderer Entwicklungslinien (ethnische Herkunft, soziale Position, gemeinsame Ziele, lokaler Zusammenhalt), daher sieht das Kommunikations- und Partizipationskonzept eine Differenzierung in insgesamt zwölf Zielgruppen vor. Diese sind zugleich Akteure in ihrem jeweiligen Rahmen.

## Risikoanalyse

Risiken sind Ereignisse, Nicht-Ereignisse oder Ergebnisse, die im Zuge des Planungs- und Umsetzungs- bzw. Bauprozesses eintreten können – aber nicht müssen. Ihr Eintreten kann einen konkreten Schaden für das Projekt Elisabeth-Aue und/oder den Kommunikations- und Partizipationsprozess bedeuten. Sie unterscheiden sich in der Ausprägung, aber auch in den damit verbundenen Zuständigkeiten bzw. Verantwortungen.

Die vielfältigen kommunikativen Risiken, denen das Projekt Elisabeth-Aue durch das politische, ökonomische, soziale und nachbarschaftliche Umfeld ausgesetzt ist, wurden methodisch berücksichtigt, da Kommunikation und Partizipation einen erheblichen Teil des erforderlichen Erwartungsmanagements leisten müssen.

Image, Transparenz und Mobilisierung von Akteuren sind nicht nur Schlüssel erfolgreicher Kommunikationsmaßnahmen, sondern zentrale Instrumente der Risikominimierung.

Für jede Projektphase wurden im Konzept bereits identifizierbare Risiken visualisiert. Die Grafiken erheben nicht den Anspruch eines vollständigen Risikokatalogs, sondern sind das Ergebnis eines ersten Brainstormings im Rahmen eines der Workshops zum Kommunikations- und Partizipationskonzepts. Eine umfassende Risikoeinschätzung einschließlich der Definition von Risikostufen und der Festlegung von Maßnahmen sollte erfolgen, sobald die Projektplanung noch detaillierter ist. Für die Phase 1 wurde der Visualisierung der Risiken ein erläuternder Text gegenübergestellt. Für die Phasen 2 und 3 wurde auf textliche Erläuterungen verzichtet, da eine präzise Einschätzung der Risiken frühestens nach Vorlage des städtebaulichen Konzepts erfolgen kann.

## Maßnahmen

Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen bilden einen zentralen Teil des Konzepts. Der Auswahlvorschlag umfasst sowohl für Kommunikation und Partizipation gängige Instrumente wie Webauftritt, Flyer oder Veranstaltungsreihen als auch spezifische, die sich an den Rahmenbedingungen, Zieldefinitionen und potenziellen Risiken für die Entwicklung der Elisabeth-Aue orientieren. Entsprechend der durch die Maßnahmen zu erwartenden Effekte sind sie in zwei Gruppen rubriziert. Es wird zwischen zentralen Maßnahmen („Must-Have“) und ergänzenden Maßnahmen („Nice-to-Have“) unterschieden. Die zweite Kategorie ergänzt die erste. Hier handelt es sich um spezifischere Maßnahmen, die in bestimmten Situationen oder unter entsprechenden Rahmenbedingungen zum Einsatz kommen.

Der Auswahlvorschlag ist vorläufig. Dieser wurde in den ersten Abstimmungsworkshops entwickelt, dort ergänzt und im Nachgang präzisiert.

Welche Maßnahme im konkreten Fall für die Bewältigung einer Kommunikations- oder Partizipationsaufgabe gewählt wird, hängt vom Prozessdesign ab, das sich Entwicklungsgesellschaft und Kommunikationssteuerer zugrunde legen. Dimensionierung, Ausgestaltung, Ablauf und Verzahnung mit anderen Maßnahmen können im Rahmen des Konzeptes nur angedeutet werden. Sie sind parallel zum Planungs- und Bauprozess zu konkretisieren und auszugestalten.

Die Maßnahmen werden:

1. hinsichtlich der voraussichtlichen Schwerpunkte in den Phasenbeschreibungen gewichtet.
2. im Anhang als selbständiger Katalog mit herausnehmbaren Blättern differenziert vorgestellt. Die insgesamt 52 Maßnahmen sind in Form von Steckbriefen aufbereitet. Der Aufbau der Steckbriefe wird am Anfang des Katalogs vorgestellt.

Die Mischung aus visuellen und textlichen Bausteinen ermöglicht eine schnelle, zielgerichtete Arbeitsweise mit dem Katalog. Bezüge zu anderen Bausteinen wie Zielgruppen und Risiken lassen sich einfach herstellen.

## Fazit

Das Fazit stellt Bezüge zwischen Zielbeschreibung, Zielgruppen, Risikoanalyse und Maßnahmen her. Der anvisierte Output des Kommunikations- und Partizipationskonzepts wird in den Fazits der Phasen kurz und prägnant auf den Punkt gebracht. Im zusammenfassenden Fazit am Ende des Konzepts werden die übergreifenden Linien der Kommunikation und Partizipation für die Elisabeth-Aue noch einmal zusammengefasst. Dieses Fazit bildet eine Klammer mit der Einleitung.

# Grundsätze

## Der Sockel der Beteiligungsleiter

Das Kommunikations- und Partizipationskonzept orientiert sich an den Partizipationsstufen des Handbuchs für Partizipation, das in den Einflussmöglichkeiten zwischen Information, Konsultation, Kooperation und Koproduktion unterscheidet (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2011: 28). Die Stufen lassen sich knapp wie folgt bezeichnen:

- » Information: Über ein geplantes Projekt informieren, Auswirkungen und Veränderungen erklären.
- » Konsultation: Zusätzlich zu „Information“ - zu einem Planungsentwurf oder einer Frage kann auch Stellung bezogen werden
- » Kooperation: Mitbestimmung, Beteiligte können bei der Entwicklung mitgestalten und -bestimmen. Mit den Verantwortlichen zusammen werden Ziele ausgehandelt und die Umsetzung vorbereitet, Meinungen, Bedürfnisse, Wünsche können verstärkt eingebracht werden
- » Koproduktion: Verbindliche Entscheidungen zu Prozessen mitbestimmen bis hin zu Selbstverwaltung.

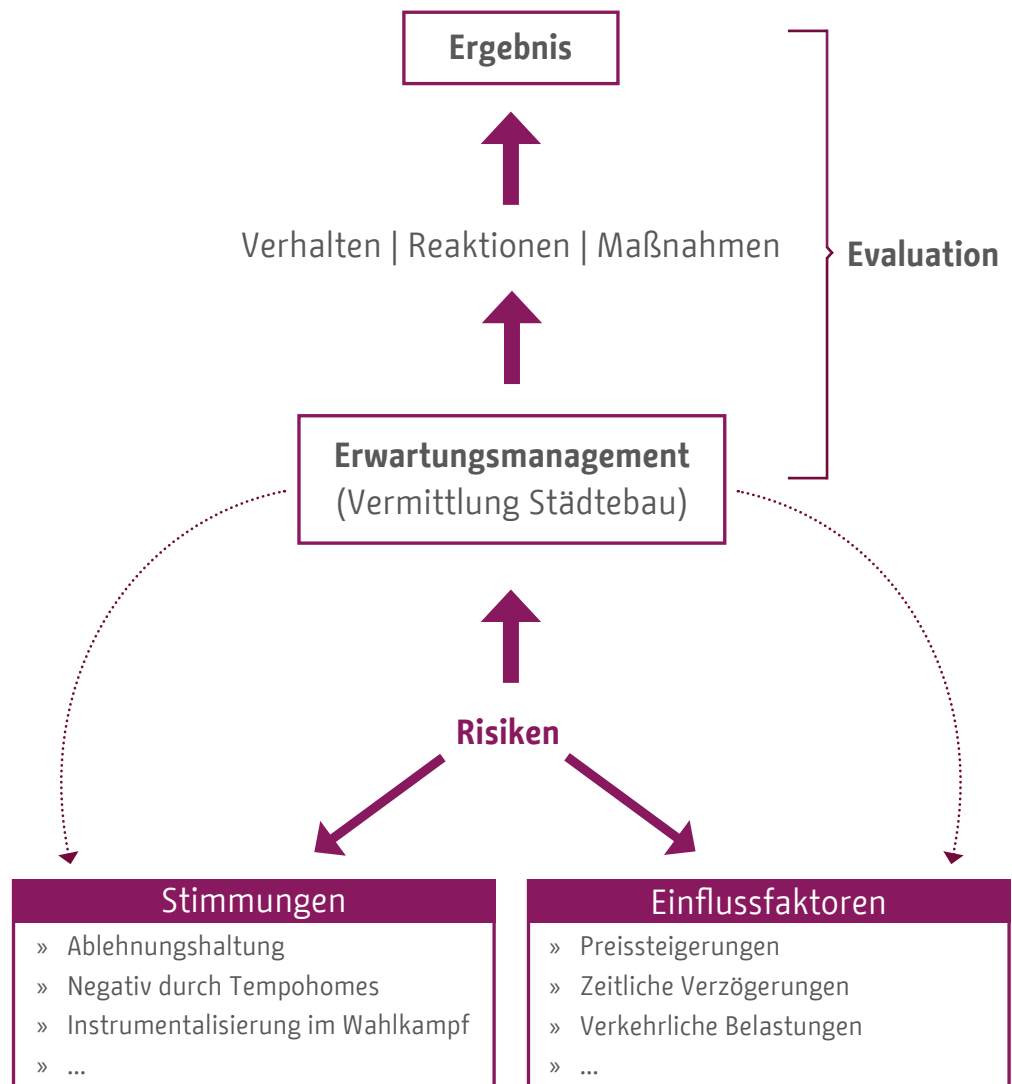


*Beteiligungsleiter*

Auf einem breiten gesellschaftlichen Konsens gestützte Projekte, führen zu einer höheren Identifikation der Bewohner mit ihrem Quartier. „Insofern ist Partizipation nicht nur ein Gradmesser für die Dynamik einer Kommune, sondern eine Chance, die Lebensqualität ihrer Bewohnerinnen und Bewohner zu erhöhen.“ (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2011: 58).

Zur Konsolidierung Präzisierung der Beteiligungsleiter wird diese durch einen Sockel unterstützt. In ihm sind 10 Grundsätze verankert, die für die genannte Qualitätsoffensive im Rahmen des Kommunikations- und Partizipationsprozesses grundlegend sind:

1. Prozessdesign: Wer entscheidet wann wie was? Im Prozessdesign werden Entscheidungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten festgelegt. Die konkrete Ausgestaltung, der Ablauf und die Verzahnung der Maßnahmen werden parallel zum Planungs- und Bauprozess gestaltet. Für die Auswahl der Maßnahmen sind Kriterien wie Kosten, Effizienz, Aufwand, Effekt zu berücksichtigen, die im Rahmen des Prozessdesigns gewichtet werden müssen.



*Erwartungsmanagement/ Prozessdesign*

2. Erwartungsmanagement: Die Erwartung, wie sich die Umsetzung des Städtebaus vollzieht, entspricht nicht immer den realen Abläufen. Insofern spielt die vorauslaufende Gestaltung eines Managements der Erwartungen durch nachvollziehbare und transparente Vermittlung tatsächlicher Entwicklungen eine wichtige Rolle. Dazu zählt auch, Handlungsspielräume für die Beteiligung klar zu definieren.
3. Iterativer Prozess: Die Kommunikation und Partizipation auf der Elisabeth-Aue wird schrittweise

mit regelmäßigen Rückkopplungsschleifen gestaltet. So können Ideen offen aufgenommen, an vorhandene und entstehende Strukturen angeknüpft und der Beteiligungsprozess für weitere Zielgruppen immer wieder neu geöffnet werden.

4. Transparente und zielorientierte Kommunikation und Partizipation: Prinzipiell wird die Kommunikation und Partizipation eher durch kleine, effektive ebenso offene wie zielorientierte Gesprächsrunden gestaltet als durch Großveranstaltungen. Große Protestbühnen sind zu vermeiden!
5. Crossmediale Arbeitsweise: Die Mischung verschiedener Arten von Maßnahmen und Formaten - analog und digital, dialogorientiert und informierend, offen und geschlossen, wiederkehrend und einmalig - ist ein Prinzip der Prozessgestaltung für Kommunikation und Partizipation. Zielgruppen sind auch hinsichtlich der für sie „geeigneten“ Medien unterschiedlich abzuholen.
6. Emotionale Begleitung: Stimmungen können positiv unterstützt werden durch emotional aufgebaute Beteiligungselemente. Dies kann eine besondere ästhetische Linie sein, eine Figur, die virtuell eingesetzt, die Vermittlung von Sachverhalten unterstützen kann.
7. „Ein mehr als kommunikativer Steuerer“: Dieser übernimmt die koordinierenden und zentralen moderierenden Aufgaben. Er behält das Gesamtverfahren im Blick. Einzelne Bausteine wie das Webdesign, die Online-Kommunikation, größere Grafikarbeiten können von unterschiedlichen Agenturen übernommen werden (vor allem in Phase 2 und 3).
8. Interne Abstimmung durch schlanke Verfahren: Die Kommunikation und Partizipation ist kein Selbstzweck sondern immer prozessunterstützend und -ermöglichend zu konzipieren. Deswegen werden kleine, schlanke Verfahren für die interne Abstimmung vorgesehen, um Reibungsverluste zu vermeiden. Die in der Konzeptphase bereits durchgeführten Workshops können weiterverfolgt werden.
9. Monitoring und Evaluation: Evaluation ist Teil des Konzepts. Sie richtet sich einerseits nach innen. Das Erreichen von Meilensteinen und der dafür geleistete Einsatz werden im Sinne einer Aufwand-Nutzen-Analyse mehrmals jährlich überprüft. Nach außen wird nach der Maßgabe „versprochen+gehalten“ evaluiert: Was war wichtig - offen - störend - positiv?
10. Als Grundlage soll ein Corporate Design für die Elisabeth-Aue entwickelt werden.

„Es muss Spaß machen!“



# Phase 1

## Elisabeth-Aue vorstellbar machen

### Zielbeschreibung

Seit Mitte des Jahres 2016 arbeitet der Kommunikationssteuerer. Dank des für die Elisabeth-Aue gezielt entwickelten Kommunikations- und Partizipationskonzepts sowie der sich bereits vor Beginn einspielenden Kommunikation zwischen Entwicklungsgesellschaft, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt und dem Bezirk Pankow konnten erste Schritte parallel eingeleitet werden. Der übersichtliche Webauftritt, die Info-Plakate in den blauen Fensterrahmen auf dem Feld, ein Infolyer und die Veranstaltungen zur Ergebnisvermittlung des ISEK wurden klug aufeinander abgestimmt. „Die Elisabeth-Aue sichtbar machen! Cross-medial, klar informierend und vielfältig mitnehmend“, war das Ziel. In den angebotenen Veranstaltungen wurde kommentiert und kontrovers diskutiert. Enorm wichtig war allen das Bestehende weitgehend zu erhalten und Probleme, die zum Teil seit Jahren bestehen, anzupacken. Schulerweiterungen, Verkehrsprobleme, Erreichbarkeit der Innenstadt, Ausbau von gestalteten Grünflächen - die Bandbreite der Themen ist groß, die Umsetzung erscheint machbar, der Rahmen für die Kommunikation und Partizipation ist klar. Der Göderitz-Preis, ein für Studenten ausgelobter Wettbewerb, hat ebenfalls interessante Ergebnisse gebracht. Deren Unverbindlichkeit half mit Nachbarn über das „Aussehen“ der Elisabeth-Aue ins Gespräch zu kommen. Gut war, dass die Studenten keine fliegenden Autos, roboterbasierte Serviceleistungen oder Hochhaus-Karrees entworfen haben - es sind baubare, nachbarschaftliche Strukturen entstanden. Die DNA der Berliner Kieze ist darin ebenso erkennbar wie die neue Lust am Grün. Ein Stück Stadt wird sichtbar, das am Rand liegt und doch ein integrierter Stadtteil werden soll. Die Bilder haben vielen geholfen zu verstehen, was Städtebau eigentlich ist, was er kann und was an anderer Stelle gelöst werden muss. Ausgezeichnet wurden die Beiträge „die granulいた Stadt“, „die Selbstversorger“ und „community space“. Einige der Studenten haben Feuer gefangen und werden auch an den nächsten Maßstabsschritten mitarbeiten.

Gerade wurde das kooperative Wettbewerbsverfahren für den Masterplan gestartet. Renommierete Planer, internationale aber auch lokale, sind auf dem Weg und entwickeln ihre Bilder und Visionen für einen Stadtteil für die Gartenstadt des 21. Jahrhunderts. Mit dem kooperativen Verfahren machen Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, die Entwicklungsgesellschaft und die Wohnungsbaugesellschaften deutlich, dass sie partizipativ planen wollen. In der ersten öffentlichen Werkstatt wurde das große Modell besprochen. Die gut vorbereiteten Gutachter berichteten über die Maßgaben, die es einzuhalten gilt. Unter den vielen Interessierten waren natürlich auch jene, die immer noch lieber woanders gebaut sehen möchten. Aber mehr und mehr Bewohner - vor allem solche, die dringend auf Wohnungssuche sind und erste kleine Genossenschaften, die so gern auf der Elisabeth-Aue bauen möchten - zeigen sich positiv interessiert an dem Projekt.

Auf die Ergebnisse sind alle gespannt und zur nächsten Werkstatt sind schon wieder 300 Personen angemeldet. Das Format open space hat gut funktioniert und wird weitergeführt. Für die Planer ist es ungewohnt, dass so viele mitreden, aber die Meisten lassen sich auf den fruchtbaren Prozess ein. „Es wird ein anderer Städtebau entstehen, wenn wir die Anregungen und lokalen Bedürfnisse berücksichtigen - nicht vom grünen Tisch und nicht aus der Vogelperspektive, mit einem sehr viel menschlicheren Maßstab“, so einer der beteiligten Planer.



## Zielgruppen

Schwerpunkt dieser Phase ist die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen und -formaten sowie der Aufbau eines Netzwerks von Akteuren und Ansprechpartnern, die den Kommunikationsprozess idealerweise über alle Phasen begleiten wollen.

Alle identifizierten Zielgruppen werden angesprochen und in den Prozess einbezogen. In Phase 1 wird das Projekt Elisabeth-Aue „inhaltlich“ (diskutieren, Ideen generieren) und „emotional“ („Dahinter-Stehen“) entwickelt. Durch die Einbeziehung von Zielgruppen als Akteure wird eine katalysierende Entwicklung ermöglicht. Anfangs gilt es daher entscheidungsfähige Gremien aufzubauen und Strukturen für deren Arbeit zu entwickeln. Beispielhaft steht hierfür die Steuerungsrunde, die bestehend aus Verwaltung, Entwicklungsgesellschaft, Kommunikationssteuerer und Stadtumbau-Beteiligten in regelmäßigem Turnus alle wesentlichen Kommunikationsaufgaben bespricht und Lösungen verabredet.

Nachbarschaft, Fachöffentlichkeit und Stadtgesellschaft werden in unterschiedlicher Tiefe einbezogen. Mit bestehenden Initiativen wird der Diskurs fortgesetzt. In Phase 1 gilt es zu überzeugen und transparent Entscheidungsprozesse zu kommunizieren. Für die kommunikative Begleitung des Verfahrens werden daher die Grundregeln (corporate identity) festgelegt und erste mediale Bausteine wie Pressemitteilungen, Internetdarstellung, Flyer usw. auf den Weg gebracht.

## Risikoanalyse

Anforderungen hoch – Erwartungen hoch – Enttäuschungspotenzial groß: So lassen sich die kommunikativen Risiken, die im Kontext des Projekts Elisabeth-Aue bestehen, kurz und bündig zusammenfassen. Aufgabe des Kommunikations- und Partizipationskonzeptes ist es daher nicht zuletzt, einen Beitrag zur Bewältigung dieser Risiken zu leisten. Die Risikoanalyse, die im Rahmen des Kommunikations- und Partizipationskonzeptes geleistet wird (siehe nebenstehende Grafik), bleibt notwendigerweise ausschnitthaft und exemplarisch: Die Etablierung eines Risikomanagementsystems für das Bauvorhaben Elisabeth-Aue mit Risikoidentifikation, qualitativer und quantitativer Risikobewertung, Risikosteuerung und Maßnahmenverfolgung bleibt der Entwicklungsgesellschaft vorbehalten.

Für den Kommunikations- und Partizipationsprozess ist aktuell wichtig: Die Erwartungen von Politik, Immobilienwirtschaft, Nachbarn und künftigen Bewohnern sind alles andere als deckungsgleich und jede für sich nicht in allen Punkten realistisch. Entwicklungsgesellschaft und Wohnungsbaugesellschaften brauchen daher in diesem Prozess Partner, die das Erwartungsmanagement mit einem klaren Blick auf die Projektrisiken unterstützen. Risikomanagement sollte daher regelmäßiger Tagesordnungspunkt der Steuerungsrunde sein.

Eine Reihe der bereits jetzt erkennbaren Risiken sind nebenstehend dargestellt und nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens sowie der potenziellen Auswirkung auf das Gesamtprojekt oder auch sein kommunikatives Umfeld gegliedert.

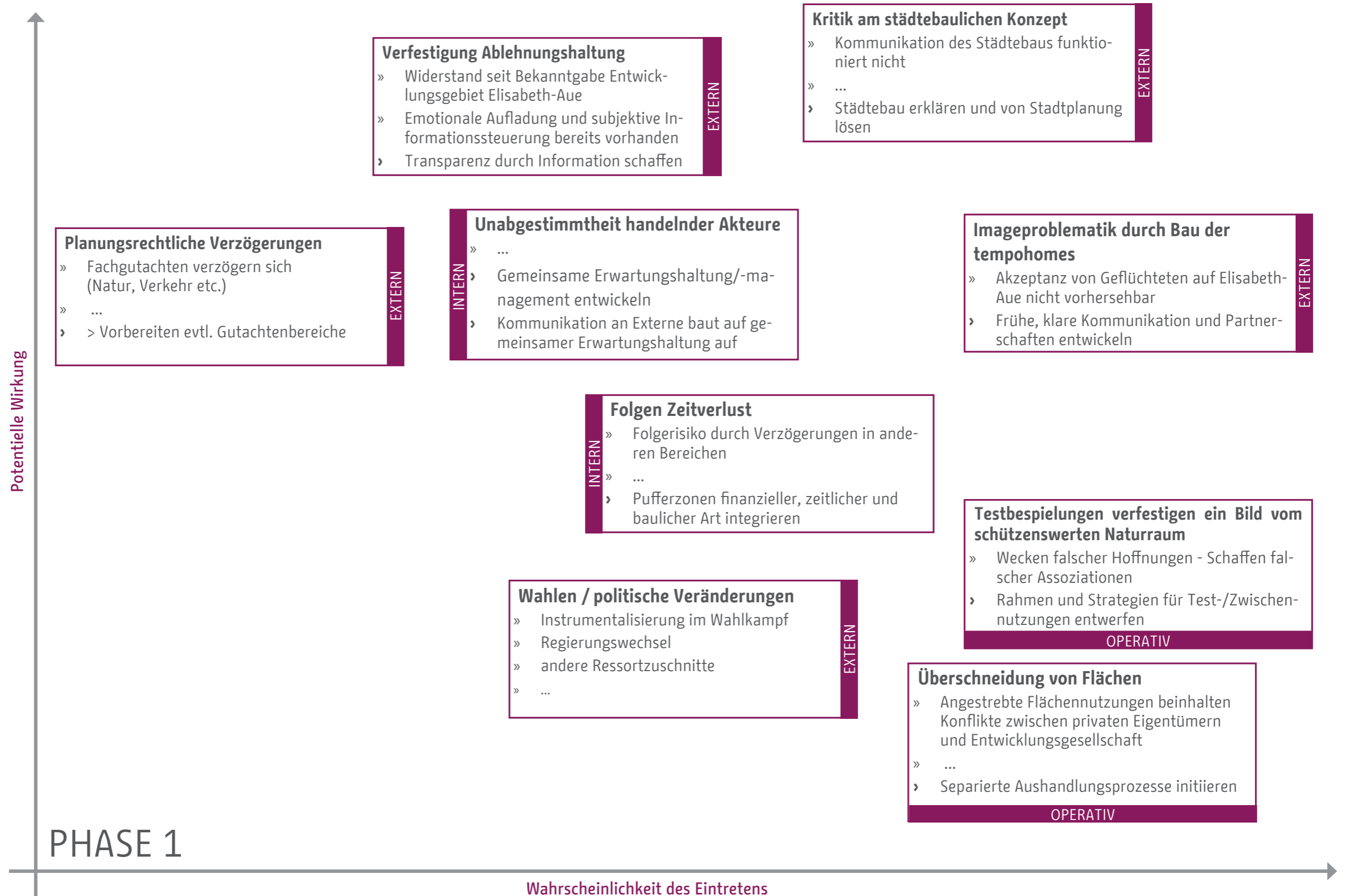
Unterschieden wurde zunächst in externe, interne, finanzielle und operative Risiken (in der Grafik farbig dargestellt). Zur Umsetzung des Kommunikations- und Partizipationskonzeptes und zum Erwartungsmanagement gehört eine weitere Differenzierung dieser Risikofelder und die Zuordnung von Maßnahmen, soweit möglich. Ein Beispiel: Innerhalb der externen Risiken lassen sich u.a. politische Risiken und technologische Risiken unterscheiden. Für den Kommunikations- und Partizipationsprozess gilt es hier zu differenzieren in präventive Maßnahmen, die durchgeführt werden, um das



Eintreten bestimmter Risiken zu vermeiden, und Gegenmaßnahmen, die dann eingeleitet werden müssen, wenn das Risiko eingetreten oder nicht mehr zu verhindern ist und seine Auswirkungen auf das Vorhaben minimiert werden müssen.

Gerade in Phase 1 kommt sowohl in der Phase vor dem Städtebaukonzept als auch nach seiner Festlegung einem sorgfältigen Erwartungsmanagement äußerste Bedeutung zu: Die Spielräume für den Städtebau werden durch die Erwartungen an die Gesamtzahl der Wohnungen wie auch durch die Konnotation der Elisabeth-Aue als „Gartenstadt des 21. Jahrhunderts“ bestimmt. Kritik am städtebaulichen Konzept wird daher als sehr wahrscheinliches Risiko mit einer hohen Auswirkung auf die Elisabeth-Aue gesehen. Dem Umgang mit diesem Risiko durch die Bündelung geeigneter Maßnahmen kommt daher in der Auftaktphase des Kommunikations- und Partizipationsprozesses besondere Aufmerksamkeit zu.







## Maßnahmen

Image bilden, Transparenz schaffen, Nachbarn mitnehmen, mögliche Konflikte vorausschauend erkennen und präventiv angehen sowie die Fach- und Stadtöffentlichkeit informieren, sind Aspekte für die in Phase 1 Maßnahmen zielgruppenorientiert entwickelt werden. Das Quartier wird vorstellbar.

Die Phase ist geprägt durch eine hohe Vielfalt an zum Teil komplexen (Fach-) Informationen (u.a. Gutachten) zur Elisabeth-Aue und Umgebung. Weitere Aspekte sind Vermittlung von Prozess und Ergebnissen des städtebaulichen Wettbewerbs. Die Nachbarschaft, die Bürgervereine und -initiativen, aber auch die Fach- und Stadtöffentlichkeit wollen und sollen darauf reagieren. Ihre Anliegen und eigenes Wissen können in den Entwicklungsprozess eingebracht werden.

Wesentlich für die Kommunikation ist es deshalb, die Ballung der vielfältigen Informationen zu sammeln und zu sortieren. Potenziale und Risiken für den Kommunikations- und Partizipationsprozess sind mit der Entwicklungsgesellschaft zusammen zu erörtern, passende Maßnahmen zu finden und zu dimensionieren.

Die Kommunikationssteuerer verstehen sich als lernende Vermittler. Sie sammeln einerseits Wissen und fangen Stimmungen auf. Andererseits beraten und kommunizieren sie zielgruppenorientiert in Veranstaltungsreihen und unterschiedlichen Dialogformaten vor Ort und wo nötig aufsuchend. Der vielfältige Dialog dient als Vernetzungsinstrument auf mehreren Ebenen. Nur so kann die Elisabeth-Aue jetzt und später an vorhandene Strukturen anknüpfen, das Quartier mit den umliegenden Nachbarschaften von Beginn an zusammenwachsen und das Besondere in die Stadt- und Fachöffentlichkeit hinein vermittelt werden.

Parallel ist deshalb die Entwicklung eines Corporate Designs wichtig, das aus den inhaltlichen Anforderungen heraus angegangen werden sollte. Maßnahmen, wie der Bauwagen, ein Aussichts- und Ausstellungsturm oder ein Mood-Book, können sich so mit dem Corporate Design wechselseitig verstärken. Es ist Schritt für Schritt an der Herausbildung eines eigenen „Charakters“ der Elisabeth-Aue zu arbeiten. Entsprechend spielen gerade zu Anfang auch Maßnahmen eine Rolle, die dazu beitragen dem Quartier charakterliche Besonderheiten zu verleihen.

## Fazit

Risiken für größere Wohnungsneubauprojekte entstehen generell durch mangelnde Informations-, Kommunikations- und Imagebildungsmaßnahmen. Das Kommunikations- und Partizipationskonzept arbeitet daher in dieser Phase wesentlich mit Maßnahmen, die eine Einbindung und gezielte Kommunikation mit Akteuren und Nachbarn in der Umgebung der Elisabeth-Aue unterstützen. Eine transparente und frühzeitige Vermittlung der Hintergründe des Wohnungsneubauprozesses begleitet den Aufbau neuer Netzwerke und die Verknüpfung mit bestehenden Netzwerken. Sie schafft – entsprechend der Partizipationsstufen – Voraussetzungen für das Gelingen von Konsultations- und Kooperationsmaßnahmen in den folgenden Phasen.



# Phase 2

## Elisabeth-Aue sichtbar machen

### Zielbeschreibung

Das Straßenraster ist schon gut zu erkennen. Die Elisabeth-Aue wird langsam sichtbar. Eine wichtige Brücke für die Kommunikation sind Künstler, die aktuell die kommenden Achsen mit Kunstwerken markieren. „Weg der KÜNST[Elisabethaue]“ titelt das Projekt, das von Nachbarn durchaus kritisch bestaunt wird. Auf der Homepage wird es dokumentiert und im aktuellen Newsletter sind alle zur Kommentierung aufgerufen. Parallel stehen immer wieder Spatenstiche an. Die HOWOGE errichtet als nächstes mit dem sogenannten Anger-Quartier weitere 50 Wohnungen. Im Erdgeschoss wird es neben zwei Gewerbeeinheiten Platz für Fahrräder, die Recycling-Werkstatt und einen Gemeinschaftsraum für die Hausgemeinschaft geben - alles Punkte aus dem gemeinsamen Zielekatalog, der aus den öffentlichen Werkstätten der Phase 1 abgeleitet wurde. Die Sprecher des Wohntisches sind natürlich auch dabei und kommentieren für die Presse: *„Wir haben lange über den Wohnungsschlüssel mit der WBG diskutiert, am Ende ist ein guter Kompromiss für die Familien und die Älteren dabei heraus gekommen. Die Planungsberatungen mit den Architekten waren für Alle sehr hilfreich.“*

Der Fachbeirat hat in seiner 10. Sitzung Gemeinschaftsorte als Kristallisationspunkte lokalisiert. Sie sollen positiv in die Nachbarschaft ausstrahlen. Kommunikationssteuerer und Beirat haben hierfür konstruktiv zusammengearbeitet. Wichtig für die Akzeptanz war es immer wieder zu vermitteln, dass eine hohe gestalterische Qualität (der Wettbewerb ist gerade in Vorbereitung) verbunden mit sozialer Vielfalt zu den zentralen Leitlinien für die Entwicklung der Elisabeth-Aue zählen. Diese mit dem Wunsch zu verknüpfen, auch barrierefreie Null-Energie-Häuser zu realisieren, war nicht einfach. Letztlich wurde er aber einstimmig angenommen. Der Quartiersbeirat hat das Projekt auch schon besprochen und seine Anmerkungen zur Aufgabenstellung abgegeben.

Die Gewerbetreibenden sind sich in der Arbeitsgruppe noch nicht ganz einig. Der Schlüssel für Handel, Büros, Dienstleistungen und Werkstätten stellt nicht alle zufrieden. Der Vortrag der IHK nächste Woche und die Idee der Kommunikationssteuerer sich am Zentren-Wettbewerb „MittendrIn Berlin!“ mit der Elisabeth-Aue zu beteiligen, werden sicher weiterhelfen. Mit dem Bildungscampus mit Schule, Kita und Mehrgenerationenhaus wurde kürzlich begonnen. Wie der einmal aussehen könnte, daran wird in dem Projekt „Elisabeth-Aue macht Schule“ schon intensiv gearbeitet.

Regelmäßig tagt auch die Steuerungsrunde. Hier werden ständig Planungs- und Projektziele mit der Projektrealität abgeglichen. Die nächsten Schritte der Öffentlichkeitsarbeit zur weiteren Stärkung der Image- und Vertrauensbildung werden besprochen. Die Aktivitäten unterstützenden Maßnahmen nehmen im entstehenden Stadtteil inzwischen viel Raum ein. Für die Vermarktungsstrategie beobachtet man das Bevölkerungswachstum aufmerksam, um möglichst früh Bedarfsänderungen reagieren zu können. *„Noch immer ist die Elisabeth-Aue ein Projekt mit Herausforderungen, aber eben auch vielen Potentialen und nach wie vor gibt es für mich kaum ein spannenderes Projekt derzeit in Europa“, sagt der Geschäftsführer der Projektgesellschaft.*

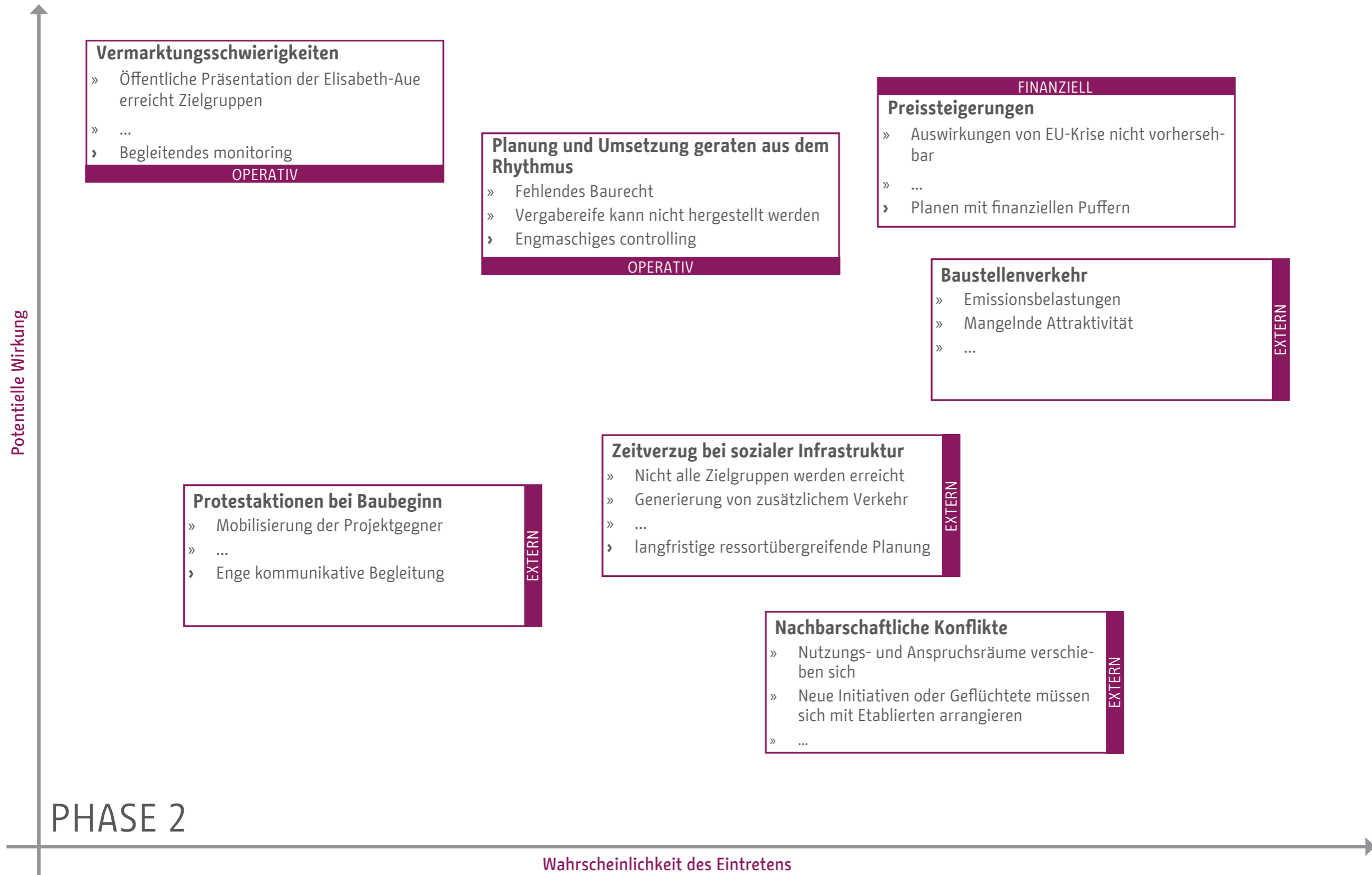


## Zielgruppen

In der zweiten Phase wird sich der Akteurskreis deutlich erweitern. Zu den bestehenden Zielgruppen und Akteuren kommen weitere Bauherren und -damen, interessierte Gewerbetreibende und auch potenzielle Bewohner hinzu.

Neben der breiten öffentlichen Diskussion gibt es zahlreiche Kommunikationsaufgaben, die explizit nicht öffentlichkeitsgeeignet sind. Hier sind die bereits angelaufenen Akteursbeteiligungen (Steuerungsrunde, Fachbeirat) dauerhaft zu institutionalisieren.

Aus dem Interessiertenkreis soll ein Quartiersbeirat entstehen, der seine Positionen und Anregungen in den Prozess einbringt. Selbstorganisation und demokratische Teilhabe sind die Zielrichtung aller Gremien. Die rechtzeitige Implementierung erhöht die Akzeptanz und den Identifikationsgrad mit dem Projekt. Die „bauenden“ Akteure haben ein starkes Eigeninteresse, Nutzer und künftige Mieter können über den Quartiersbeirat ihre Stimme einbringen. Der Aufbau, die Organisation, Betreuung und Moderation dieser Gremien kann vom Kommunikationssteuerer begleitet werden.



## Maßnahmen

Die Bagger rollen, der erste Spatenstich wurde angemessen gefeiert, weitere Wettbewerbe werden durchgeführt und Gutachten erstellt. Auf der Elisabeth-Aue wird die Umsetzung in Phase 2 konkret. Viele Prozessschritte finden parallel statt und Akteure arbeiten in unterschiedlichen Konstellationen an der Entstehung des Quartiers. Image und Charakter verfestigen sich. Das neue Quartier wird sichtbar!

Die Gestaltung eines aktiven Erwartungsmanagements ist in dieser Phase besonders wichtig. Die Vorstellungen, in den Köpfen der Anwohner und der potenziellen neuen Bewohner, wie die Elisabeth-Aue einmal aussehen könnte, die Bilder aus dem städtebaulichen Wettbewerb und die Realität liegen scheinbar weit auseinander. Für die Kommunikation sind deshalb die Entwicklung „bildstarker Übersetzungs-Maßnahmen“ besonders wichtig. Durch sie kann das zwischen Vorstellung und Wirklichkeit besser vermittelt werden, es entsteht ein konstruktiver Dialog. Zudem haben in dieser Phase Prozessschritte bereits konkrete Konsequenzen vor Ort, wie etwa Baustellenlärm oder zusätzlicher Lieferverkehr. Diese frühzeitig - deutlich vor Beginn ihres Eintretens - durch verschiedene, aufeinander abgestimmte Maßnahmen zu vermitteln, ist wichtig. Bezüglich der Vermittlung formaler Prozessschritte wie Bebauungsplanverfahren ist es wichtig, tatsächlich bestehende Entscheidungsspielräume im Rahmen der Partizipation verständlich und transparent darzulegen. Worüber kann abgestimmt werden, worüber nicht? Zum Erwartungsmanagement zählen auch Risiken, wie beispielsweise Verzögerungen im Bauprozess oder Verspätungen beim Realisieren sozialer Infrastruktur, mit Maßnahmen präventiv zu begegnen.

Die Kommunikationssteuerer bilden weiterhin die Schnittstelle zwischen Akteuren und Zielgruppen. Stärker als in Phase 1 ist die Kommunikation nach Innen, zur Steuerungsrunde, zu koordinieren. Informationen für die Öffentlichkeit müssen beständig abgestimmt werden, um „mit einer Stimme“ zu sprechen. Nach Außen spielen wiederkehrende Maßnahmen mit hoher Zeichenhaftigkeit eine stärkere Rolle. Der Bauwagen oder eine vergleichbare Maßnahme finden dauerhaften Ort. Sie sind jetzt fest auf der Elisabeth-Aue „installiert“. Die Kommunikation bekommt einen sichtbaren Knoten- und Anlaufpunkt. Maßnahmen, wie Dialogverfahren, eine regelmäßige Sprechstunde oder - soweit erforderlich - Runde Tische können sich dort etablieren. Auch Maßnahmen, die den Prozess stärker strukturieren, wie ein sich regelmäßig treffender Beirat z. B. aus ersten Bewohnern und Nachbarn kommen jetzt zum Einsatz. Darüber hinaus bekommt das Informieren und Konsultieren der Stadtgesellschaft und der Fachöffentlichkeit einen höheren Stellenwert. Standortkonferenzen und öffentliche Fachgespräche sollten nun zu jährlich wiederkehrenden Elementen der Kommunikation werden.

So wichtig wie die Gestaltung des aktiven Erwartungsmanagements, ist es für die Kommunikation „erste Schritte“ im Sinne der begonnenen Charakter- und Imagebildung aus Phase 1 zu zelebrieren. Der erste Spatenstich, das erste Richtfest sind in die Kommunikationsstruktur einzubetten. Sie dienen auch dazu, die Akzeptanz des gesamten Vorhabens in Nachbarschaft oder von neuen Bewohnern und Akteuren, wie den Bauherren und -damen, zu stärken.

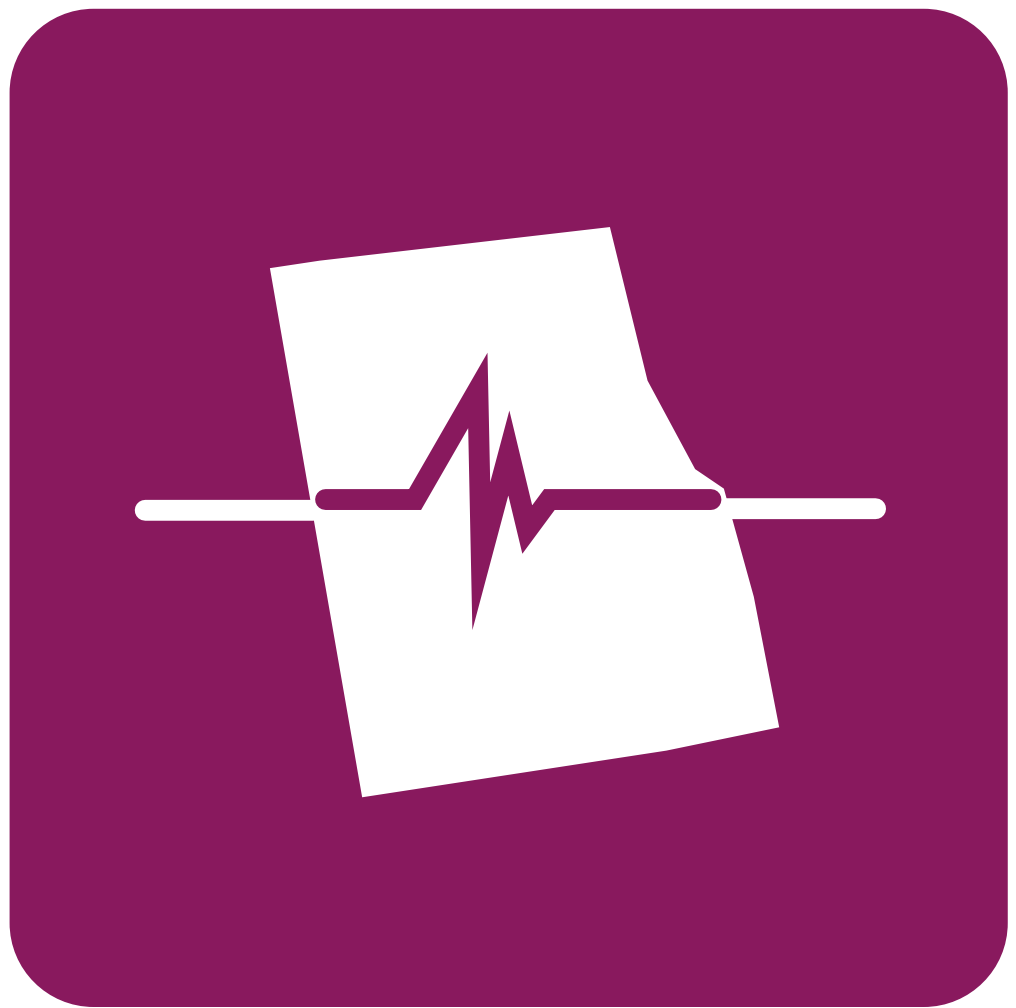
## Fazit

In Phase 2 des Wohnungsneubauprozesses sind Maßnahmen vor dem Hintergrund von deutlich mehr Zielgruppen abgestimmt zu entwickeln und durchzuführen. Auf Grundlage der in Phase 1 aufgebauten Netzwerke können sich Kooperationen aus Bauherren und -damen mit Akteuren aus der Nachbarschaft entwickeln. Ein Selbstverständnis der Akteure auf der Elisabeth-Aue kristallisiert sich



heraus. Strukturen einer handlungs- und kommunikationsfähigen Nachbarschaft entstehen parallel und interagierend zum Bauprozess. Zugleich spielt die kommunikative Einbindung und Wahrnehmung des Projektes in den Diskurs der Stadt- und der Fachöffentlichkeit eine hervorgehobene Stellung.





## Phase 3

# Elisabeth-Aue erlebbar machen

### Zielbeschreibung

Der Salon `Elisabeth` ist, zum ersten Mal nicht am Bauwagen sondern in der soeben fertiggestellten Villa Elisabeth zu Ende gegangen. Engagiert diskutierten 120 Neubewohner des Kiezes in Pankow die in der vergangenen Woche aufgestellten Mobilitätsstationen sowie die Möglichkeiten durch das neue Nachbarschaftszentrum - die Villa Elisabeth. Die Wohnprojekte, entstanden in Kooperation mit zwei städtischen Wohnungsunternehmen sowie zwei Genossenschaften, orientieren sich an den im Partizipationsprozess entwickelten Leitlinien. Das cross-mediale Vorgehen, in dem durch unterschiedliche Maßnahmen immer wieder Zwischenschritte und Ergebnisse transparent gemacht wurden, hat sich bewährt. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Es sind Grundrisse entstanden, die effektiv, individuell, aber auch kostengünstig und hochökologisch sind. Die Wünsche potenzieller Bewohner nach Waschcafé, Gästewohnungen oder einem kleinen Generationenclub sind zu finden. Die CO2-neutrale Siedlung enthält sogar einige Plusenergiehäuser. In viele Fassaden sind Photovoltaikmodule integriert. Es fahren fast ausschließlich Elektroautos, Carsharing nutzen inzwischen alle, der Stellplatzschlüssel von 0,3 stellt gar kein Problem dar. Und auch dem Leitbild der Gartenstadt des 21. Jahrhunderts trägt die Siedlung Rechnung. Im gemeinsamen Freiraum wächst Obst und Gemüse, die Hausdächer sind begrünt. Aus dem Pionierprojekt, als MUF errichtet, ist inzwischen die neue Heimat für Familien aus Syrien geworden.

Die durch Konzeptverfahren entstanden Quartiersteile haben durchweg innovative Gebäudekonzepte, die Bürgergenossenschaft plant schon die nächsten zwei Baufelder und hat im Solidaritätsfonds bereits fleißig gespart. Es wird noch eine Kindertagesstätte gebraucht, die Schule erhält im Anbau ein weiteres Mehrgenerationenhaus.

Dort sollen sich, wie im erfolgreichen letzten Wohntisch besprochen, die `Senior Experts` mit den Schülern austauschen und den nächsten Quartiersfonds thematisch vorbereiten. Das Freundschaftsprogramm wird wohl wieder mit von der Partie sein, so auch das Tausch- und Leihfest. Der kleine Filmwettbewerb soll endlich wieder stattfinden. Vor allem die Open-air-Vorstellungen haben allen viel Spaß gemacht. Es sind schon erste, kleine Traditionen, die sich im kulturellen Leben der Elisabeth-Aue herausgebildet haben. Gerade der ganz am Anfang eingeleitete Prozess der Netzwerkbildung mit seinen vielen kleineren und größeren Konsolidierungsschritten trägt nun Früchte.

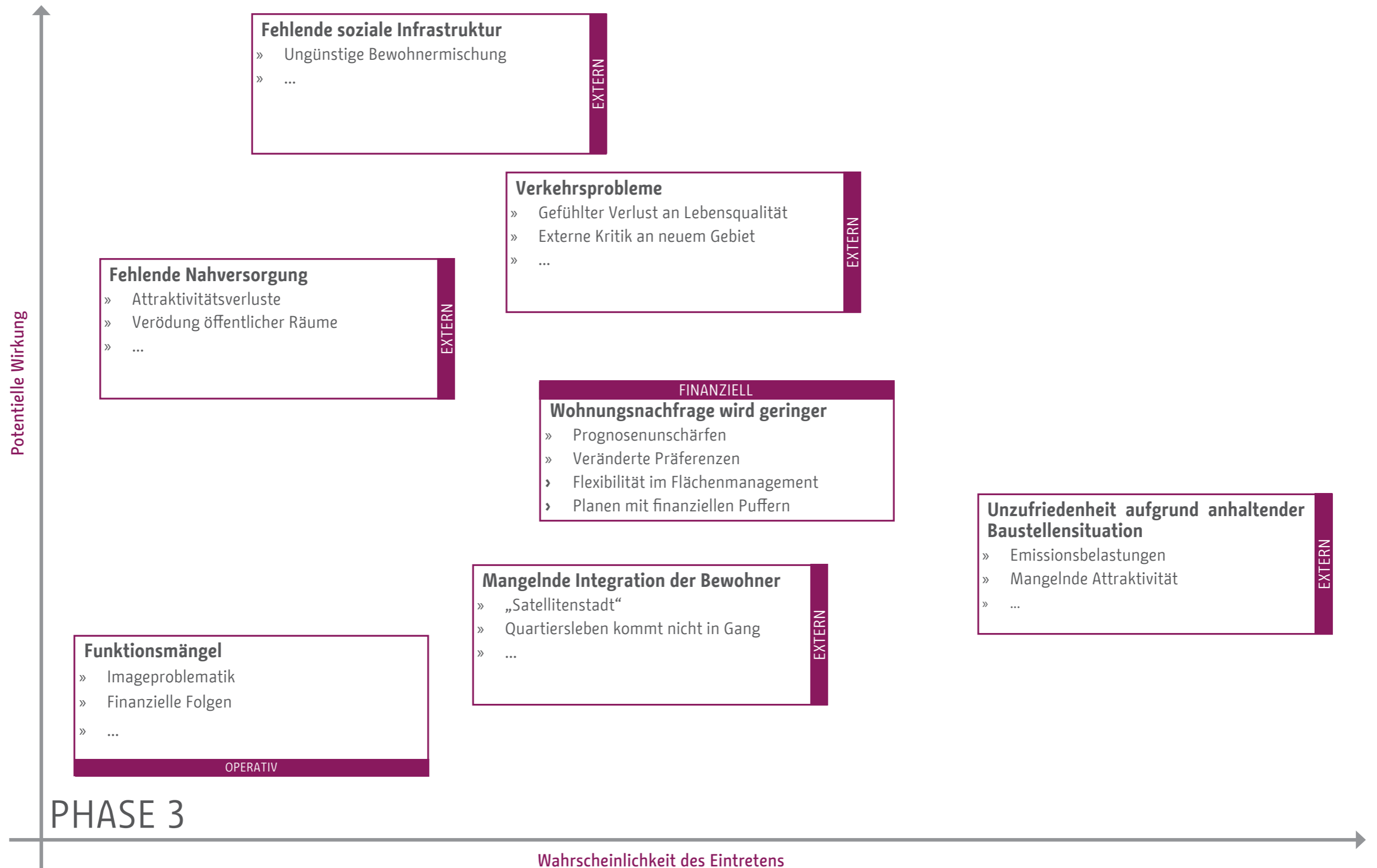
### Zielgruppen

In der dritten Phase sind es die Bewohner und die Nutzer selbst, die zu Akteuren werden. Ziel ist die Verantwortungsübergabe in die Hände vor Ort.

Nachbarschaft und neue Bewohner gestalten gemeinsam ihr neues Zuhause bzw. ihre neue Nachbarschaft. Grundsätzlich gilt für Zielgruppen und Akteure eine Offenheit im Prozess für die jeweiligen Formate und ihre Folgen.



## RISIKOANALYSE





## Maßnahmen

Auf der Elisabeth-Aue ziehen die ersten Bewohner ein. Das neue Quartier wächst *durch* und *mit* den schon anwesenden und neu hinzukommenden Akteuren. Nachbarschaften entstehen, Räume werden angeeignet und das Quartier wächst – die Elisabeth-Aue wird erlebbar. In Phase 3 ist es zentral, den nun schon mehrjährigen Kommunikations- und Partizipationsprozess auf die entstehenden räumlichen, sozialen und kulturellen Strukturen hin auszurichten. Besonderheiten des Quartiers gilt es zu konsolidieren.

Infrastrukturell gibt es noch „Lücken“: Nicht alle Angebote sind vorhanden. Zugleich können gewerblich zu nutzende Erdgeschosszonen kurzfristig leerstehen.

Maßnahmen zur kurzfristigen Zwischennutzung durch Initiativen aus Kunst und Kultur sowie von anderen Akteuren, können erwogen werden. Zum einen werden Maßnahmen wichtig, die das Wachsen des Quartiers unterstützen, zum anderen solche, die bestehende infrastrukturelle Lücken proaktiv kommunikativ begleiten; etwa durch direkte Hinweise (in der nun etablierten Sprechstunde) vor Ort oder durch thematische Flyer sowie stetig aktualisierte Informationen auf der Website.

Maßnahmen für Mitgestaltung bis hin zur Koproduktion von Teilräumen im eigenen Quartier sind nun hoch: Das gemeinsame Entwickeln von Freiräumen, eines Nachbarschaftscafés oder Bauen von Stadtmöbeln mit Jugendlichen sind niedrigschwellige Maßnahmen, mit hoher Wirkung für die Entwicklung des Charakters der Elisabeth-Aue.

Dem Kommunikationssteuerer kommt eine zentrale koordinierende Aufgabe zu. Die Maßnahmen sind im besten Falle so zu konzipieren, dass die damit verbundenen Projekte Schritt für Schritt in die Eigenverantwortung der Bewohner Ort übergeben werden können. Zudem ist es wichtig die neuen Bewohner untereinander und mit Bewohnern aus den anliegenden Quartieren zu vernetzen. Die Transformation des Bauwagens zur Villa Elisabeth als ein erstes Gebäude auf der Aue, kann als Maßnahme den strukturellen Rahmen dafür schaffen. Die Villa wird „Stützpunkt“ für direkten Kontakt und Austauschmöglichkeiten. Aber auch andere konsolidierende Maßnahmen tragen zur Verknüpfung bei: Ein Stadtteilplan zeigt bestehende und neue Vereine, Nahversorgungsmöglichkeiten oder Tauschbörsen. Tauschaufkleber am eigenen Briefkasten ermöglichen - im Sinne cross-medialer Kommunikation - Bewohnern miteinander in Kontakt zu treten. Stetige Aktualisierungen der Pläne zur unterstützen deren selbstverständliche Nutzung. Bereits etablierte und neue Feste und Sportveranstaltungen vernetzen Bewohner und Nachbarn. Die Elisabeth-Aue wird Schritt für Schritt zu einem lebendigen Ort noch bevor das letzte Haus geplant ist.

## Fazit

Kooperative und koproduzierende Maßnahmen geben dem neuen Quartier auf der Elisabeth-Aue in Phase 3 ein starkes Image. Räume und Orte können kooperativ entwickelt werden. Die aufgebauten Strukturen werden schrittweise konsolidiert. Das Projekt ist resilient gegenüber kritischen Diskursen und extern herangetragenem Konflikten. Die externe Kommunikations- und Partizipationssteuerung tritt zunehmend in den Hintergrund. Die Bewohner übernehmen aufbauend auf den etablierten Strukturen selbst Verantwortung für das Quartier.

# Fazit

---

Das vorgeschlagene Kommunikations- und Partizipationskonzept ist schlank und setzt auf schnelle, flexible Anwendbarkeit. Es versteht sich als ein Gerüst, dessen einzelne Positionen (Maßnahmen, Zielgruppen, Risiken) im laufenden Prozess entsprechend der konkreten Anforderungen untersetzt und qualifiziert werden können. Somit wird statt einer differenzierten Momentaufnahme ein offener Werkzeugkasten angeboten, dessen Elemente vielfältig miteinander kombiniert und verschränkt werden können.

Ein komplexes städtebauliches Vorhaben, wie es auf der Elisabeth-Aue entsteht, kann nicht als linear „abzuarbeitender“ Prozess konzipiert werden. Stattdessen ist davon auszugehen, dass sowohl endogene als auch exogene Faktoren und zwar sowohl aus dem baulichen Prozess als auch aus der Kommunikation und Partizipation selbst plötzliche, faktisch nicht vorhersehbare Veränderungen provozieren können, die ein situatives, flexibles Handeln erfordern. Die aktuellen Entwicklungen im Rahmen der geplanten Unterbringung von mehreren Hundert Geflüchtete in tempohomes auf der Elisabeth-Aue zeigen dies bereits. Das Kommunikations- und Partizipationskonzept ist deshalb so angelegt, dass es in besonderer Weise mit solchen Unvorhersehbarkeiten umgehen kann. Es setzt dabei auf eine bewusst iterative Praxis, die flexible Anpassungen ermöglicht zugleich aber auch hilft längerfristige Kommunikationsstrukturen besser zu konsolidieren.

Die, für das Arbeiten mit dem Konzept als „lose Blätter“, aufbereiteten Maßnahmen unterstreichen das. Sie können miteinander kombiniert, unterschiedlich gewichtet und qualifiziert werden. Die vorgeschlagene Arbeitsweise impliziert und unterstützt die interne Kommunikation zwischen Entwicklungsgesellschaft und anderen Akteuren.

Weiterhin betont das Konzept eine crossmediale Arbeitsweise. Informationen aber auch partizipative Elemente werden hierbei aufeinander aufbauend oder aber zeitgleich medial unterschiedlich vermittelt. Die dadurch entstehenden Redundanzen sind beabsichtigt: Eine der wesentlichen Herausforderungen der Kommunikation und Partizipation besteht letztlich darin, möglichst viele mittel- und unmittelbar Betroffene zu erreichen, beziehungsweise einzubinden. Insgesamt setzt das Konzept somit auf Resilienz, sprich auf dynamische Vorgehensweisen durch die mit den auftretenden Veränderungen umgegangen werden kann.

Die drei Phasen, in die das Konzept gegliedert ist, geben diesem ein sowohl strukturelles als auch inhaltliches Rückgrat. Deutlich werden zentrale Schwerpunktsetzungen. Jeder Phase wurde hierfür ein zentraler Leitbegriff zugeordnet.

In Phase 1 geht es darum, die Elisabeth-Aue vorstellbar zu machen. Die Einbindung in die Umgebung, Begleitung erster baulicher Entwicklungen, der Aufbau der internen sowie die Konsolidierung der externen Vernetzung und die Schaffung partizipativer Strukturen sind dabei wichtige Elemente. In Phase 2 wird die Elisabeth-Aue sichtbar. Parallel damit entwickeln und etablieren sich die in Phase 1 aufgebauten Netzwerke. Das Selbstverständnis der Elisabeth-Aue als neuer Stadtteil Berlins wird konsolidiert. In Phase 3 wird die Elisabeth-Aue erlebbar. Die in den beiden vorherigen Phasen geschaffenen Strukturen ermöglichen eine kooperative und koproduzierende Entwicklung auf der Aue. Diese kann sich durch bauliche und soziale Maßnahmen ausdrücken. Die Zielgruppendarstellung, die Risikoanalyse und das Set der über 50 vorgeschlagenen Maßnahmen rekurriert auf die Phasenschwerpunkte.

## Ausblick

---

Die aktuellen Ereignisse zeigen wie wichtig eine proaktive Kommunikation ist. Die fehlende Kommunikation, dass auf Teilen der Elisabeth-Aue tempohomes für mehrere hundert Geflüchtete eingerichtet werden sollen, beeinträchtigt die Voraussetzungen für eine konstruktive Entwicklung des Projektes ohne Not. Unterschiedliche Interessen – vor allem der Nachbarschaft – müssen aufgenommen werden. Diese Interessen müssen Raum zur Artikulation und Verhandlung erhalten. Dafür braucht es passende kommunikative Instrumente und Maßnahmen, die der Situation angemessen sind und zügig umgesetzt werden können. Das vorgeschlagene Kommunikations- und Partizipationskonzept ist prinzipiell so angelegt, dass solchen und anderen Risiken durch gezielte Maßnahmen entsprechend vorgebeugt bzw. begegnet werden kann. Zentral hierfür ist ein Kommunikationssteuerer der nicht nur das Ohr am Quartier und seiner Nachbarschaften hat, sondern über die zentralen Schnittstellen hinweg zwischen den Akteuren und Zielgruppen vermitteln kann. Der Kommunikationssteuerer koordiniert somit die Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsgesellschaft, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, dem Bezirk und dem Management des Stadtumbaus.

Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, dass kommunikative Botschaften von Seiten der zentralen Akteure ebenso einheitlich und klar vermittelt werden. Dies ist eine Voraussetzung, dass die bestehenden aber auch die neu entstehenden Nachbarschaften ein Gegenüber erkennen, dass nicht nur informieren möchte sondern Prozessschritte – mit klar definierten, von allen Seiten einzuhaltenden Regeln – im gemeinsamen Verfahren entwickelt.

# Literaturverzeichnis

---

Magistrat der Stadt Wien, bearbeitet durch Kerstin Arbter (2012): Praxisbuch Partizipation, Gemeinsam die Stadt entwickeln, Werkstattbericht Nr. 127.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, bearbeitet durch L.I.S.T. Stadtentwicklungsgesellschaft mbH (2011): Handbuch zur Partizipation. Kulturbuch-Verlag GmbH.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2016): Dokumentation der Fachtagung „Gartenstadt des 21. Jahrhunderts. Leitlinien für die Planung neuer und ergänzender Stadtquartiere – grün und urban.“



# Anhang

---

- Übersicht Icons
- Zeitplan
- Kostentableau

als Broschüre

- **Dokumentation der Workshops**

als Datenblätter

- **Steckbriefe Zielgruppen**
- **Steckbriefe Maßnahmen**