

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                                |    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                                                              | 1  |
|          | Literatur                                                                                                      | 6  |
| <b>2</b> | <b>Stadtentwicklung und urbane Komplexität</b>                                                                 | 7  |
| 2.1      | Stadtentwicklung                                                                                               | 8  |
| 2.1.1    | Aufgabenfelder der Städte und Gemeinden                                                                        | 9  |
| 2.1.2    | Neue Aufgaben und Kommunikationsgefüge (in) der Kommune                                                        | 12 |
| 2.1.3    | Herausforderungen und Problemorientierung von Politik und Verwaltung in der Kommune                            | 18 |
| 2.1.4    | Gesamtgesellschaftliche Trends und urbane Entwicklung                                                          | 21 |
| 2.2      | Komplexität in der urbanen Entwicklung                                                                         | 23 |
| 2.3      | Schlussfolgerungen                                                                                             | 27 |
|          | Literatur                                                                                                      | 30 |
| <b>3</b> | <b>System(theoret)ische Ansätze in der Stadtentwicklung:</b>                                                   |    |
|          | <b>Entwicklungsgeschichte, Perspektive und Grundpositionen</b>                                                 | 35 |
| 3.1      | Der systemische Ansatz und sein systemtheoretischer Hintergrund                                                | 37 |
| 3.1.1    | Systemtheoretische Erkenntnisse und Kerngedanken                                                               | 38 |
| 3.1.2    | Entwicklungsgeschichte des systemischen Ansatzes                                                               | 45 |
| 3.2      | Stadt aus system(theoret)ischer Sicht                                                                          | 47 |
| 3.2.1    | Stadt und Stadtentwicklung aus einer stärker theoretisierenden Perspektive                                     | 47 |
| 3.2.2    | Stadt und Stadtentwicklung aus einer stärker anwendungsbezogenen Perspektive                                   | 50 |
| 3.3      | Selbstverständnis und Grundpositionen system(theoret)ischer Interventionen beim Umgang mit urbaner Komplexität | 56 |
| 3.3.1    | Selbstverständnis                                                                                              | 57 |
| 3.3.2    | Vier Grundpositionen                                                                                           | 59 |
| 3.4      | Abschließende Bemerkungen                                                                                      | 62 |
|          | Literatur                                                                                                      | 66 |

|           |                                                                                                                     |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4</b>  | <b>Einführung zum Potsdamer Leitsternansatz</b>                                                                     | 69  |
| 4.1       | Ausgangspunkte und Entstehung des Potsdamer Leitsternansatzes                                                       | 69  |
| 4.2       | Grundstruktur des Potsdamer Leitsternansatzes                                                                       | 71  |
| 4.3       | Umgang mit dem Leitsternansatz und Aufbau der Abschnitte                                                            | 75  |
| Literatur |                                                                                                                     | 77  |
| <b>5</b>  | <b>Prozessdimension Steuerung – Kunst der Vermittlung und Aushandlung</b>                                           | 79  |
| 5.1       | Was ist Steuerung? Zwischen Optimismus und Skepsis                                                                  | 79  |
| 5.2       | Steuerungsformen: Selbst- und Kontextsteuerung                                                                      | 82  |
| 5.3       | Steuerungsformen in der Praxis der Stadtentwicklung: Wissen ist Macht                                               | 84  |
| 5.4       | Empfehlungen für die Praxis: Das Leitbild einer weichen Steuerung                                                   | 88  |
| 5.4.1     | Steuerung durch Grenzplanung: Handlungsfelder, Phasenmodelle und Architektur                                        | 89  |
| 5.4.2     | Steuerung durch Wissen: Diskursive Praktiken, Fragen und Explizierung                                               | 95  |
| 5.4.3     | Steuerung durch Beziehung: Vertrauen, Wertschätzung und Rollenklärung                                               | 102 |
| 5.5       | Abschließende Bemerkungen                                                                                           | 115 |
| Literatur |                                                                                                                     | 117 |
| <b>6</b>  | <b>Prozessdimension Ausrichtung – Etablierung einer Zukunftsperspektive</b>                                         | 119 |
| 6.1       | Das Problem mit dem Problem                                                                                         | 120 |
| 6.2       | Zur Bedeutung und zum Risiko von Zukunftsvorstellungen                                                              | 121 |
| 6.3       | Empfehlungen für die Praxis: Anliegenklärung, Visions- und Strategiearbeit als drei richtungsweisende Arbeitsfelder | 124 |
| 6.3.1     | Anliegenklärung – von Anfang an den Blick nach vorne richten!                                                       | 125 |
| 6.3.2     | Visionsarbeit – die Entwicklung von Zukunft                                                                         | 128 |
| 6.3.3     | Strategiearbeit – den Weg in die Zukunft operationalisieren und im Auge behalten!                                   | 135 |
| 6.4       | Abschließende Bemerkungen                                                                                           | 143 |
| Literatur |                                                                                                                     | 145 |
| <b>7</b>  | <b>Prozessdimension Systemanalyse – Herstellung gemeinsamer Wirklichkeitshypothesen</b>                             | 147 |
| 7.1       | Der hohe Stellenwert von Analysen und wissenschaftlichen Expertisen                                                 | 149 |
| 7.1.1     | Erkenntnisgewinn – Expertisen zur Ausleuchtung „neuer Sachverhalte“                                                 | 149 |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.1.2 Legitimation – Expertisen zur durchsetzungsfähigen<br>Darstellung „bekannter Sachverhalte“ ..... | 150        |
| 7.2 Über Chancen und Grenzen raumbezogener Analysen .....                                              | 151        |
| 7.2.1 Stabilisierende Funktionen raumbezogener Zugänge und<br>Analysen .....                           | 153        |
| 7.2.2 Risiken raumbezogenen Beobachtens und Analyseierens .....                                        | 154        |
| 7.3 Vermittelbarkeit von Expertenwissen und Analyseergebnissen .....                                   | 157        |
| 7.3.1 Herausforderungen des analytischen und<br>expertengenerierten Wissens .....                      | 157        |
| 7.3.2 Die Kunst der Anschlussfähigkeit .....                                                           | 162        |
| 7.4 Empfehlungen für die Praxis: Die dreidimensionale raumbezogene<br>Systemanalyse .....              | 164        |
| 7.4.1 Analyse der Prozess- und Netzwerkebene .....                                                     | 166        |
| 7.4.2 Raumbezogene und fachthemenpezifische Analysen .....                                             | 173        |
| 7.4.3 Reflexion der Analyseerkenntnisse .....                                                          | 176        |
| 7.5 Abschließende Bemerkungen .....                                                                    | 178        |
| Literatur .....                                                                                        | 180        |
| <b>8 Prozessdimension Kooperation – Beteiligte und Überbrückung von<br/>Systemgrenzen .....</b>        | <b>183</b> |
| 8.1 Beteiligte am städtischen Kooperationsgeflecht: Organisationen,<br>Personen, Netzwerke .....       | 185        |
| 8.1.1 Organisationen – Abteilungen .....                                                               | 185        |
| 8.1.2 Interaktionssysteme und Personen .....                                                           | 188        |
| 8.1.3 Co-Irritation, Kooperation, Co-Evolution der Beteiligten .....                                   | 189        |
| 8.1.4 Netzwerke zur Überbrückung von Sinn- und Systemgrenzen ...                                       | 192        |
| 8.2 Bürgerbeteiligung und Partizipation .....                                                          | 195        |
| 8.2.1 Ihre Meinung ist uns wichtig! Wirklich? .....                                                    | 195        |
| 8.2.2 Begriffsklärungen: Beteiligung – Partizipation .....                                             | 198        |
| 8.2.3 Zielgruppen und ihre Aktivierung .....                                                           | 201        |
| 8.3 Modi urbaner Zusammenarbeit .....                                                                  | 205        |
| 8.4 Konfliktäre Zusammenarbeit als facettenreiche Alltäglichkeit .....                                 | 207        |
| 8.4.1 Systemtheoretische Annäherung an Konflikte .....                                                 | 208        |
| 8.4.2 Die sachliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension<br>von Konflikten .....                | 210        |
| 8.4.3 Typisierungen von Konflikten .....                                                               | 214        |
| 8.5 Empfehlungen für die Praxis: Konfliktbearbeitung und<br>Partizipationsgestaltung .....             | 218        |
| 8.5.1 Umgang mit Konflikten: zwischen Moderation und<br>Mediation .....                                | 219        |
| 8.5.2 Kontextualisierung als Rahmenbedingung gelingender<br>Beteiligung .....                          | 225        |

|           |                                                                                             |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.6       | Abschließende Bemerkungen .....                                                             | 230        |
|           | Literatur .....                                                                             | 233        |
| <b>9</b>  | <b>Prozessdimension Reflexion – Etablierung evaluationsbasierter Lernkulturen .....</b>     | <b>237</b> |
| 9.1       | Reflexive Stadtentwicklung: Genese eines Trends .....                                       | 238        |
| 9.1.1     | Drei Diskurse im Hintergrund .....                                                          | 239        |
| 9.1.2     | Geforderte Ausweitung von Reflexivität und Lernen .....                                     | 240        |
| 9.2       | Evaluation, Lernen und Reflexion in der Stadtentwicklung .....                              | 241        |
| 9.2.1     | Evaluationen als geplante reflexive Beobachtung .....                                       | 243        |
| 9.2.2     | Lernende Stadtentwicklung durch Evaluationen? .....                                         | 244        |
| 9.2.3     | Evaluationen ohne Lerngarantie .....                                                        | 246        |
| 9.3       | Die Steuerungsfunktion und Symbolisierungsfunktion von Evaluation .....                     | 252        |
| 9.3.1     | Die politische Steuerungsfunktion von Evaluation .....                                      | 252        |
| 9.3.2     | Symbolisierung von Lernen und Reflexion durch Evaluation ...                                | 253        |
| 9.4       | Empfehlungen für die Praxis: die sechs Entscheidungsfelder eines Evaluationsvorhabens ..... | 255        |
| 9.4.1     | Reflexion des „Wozu“ der Evaluation .....                                                   | 257        |
| 9.4.2     | Abstimmung des Designs der Evaluation .....                                                 | 261        |
| 9.4.3     | Klärung der Erwartungen an den Evaluationsgegenstand .....                                  | 264        |
| 9.4.4     | Valide Beobachtung des Evaluationsgegenstands .....                                         | 266        |
| 9.4.5     | Transparente Bewertung des Evaluationsgegenstands .....                                     | 269        |
| 9.4.6     | Organisation der Kommunikation der Evaluationsergebnisse ....                               | 271        |
| 9.5       | Abschließende Bemerkungen .....                                                             | 279        |
|           | Literatur .....                                                                             | 282        |
| <b>10</b> | <b>Fazit .....</b>                                                                          | <b>287</b> |
|           | Literatur .....                                                                             | 289        |