



Berlin Institut  
für Partizipation



# Schnittstellenmanagement bei partizipativen Stadtteilprojekten

Autor\*innen: Dr. Ehmayer-Rosinak, Wala

## Die Autor\*innen



**Dr. Cornelia Ehmayer-Rosinak** ist Stadt- und Gesundheitspsychologin und arbeitet seit vielen Jahren im Bereich der dialogorientierten Stadtentwicklung. Sie ist die Gründerin und Leiterin der STADTPsychologie sowie die Entwicklerin der wissenschaftlichen Methode „Aktivierende Stadtdiagnose“. Ihre Expertise liegt in der Organisation von partizipativen Planungsprozessen und der Beteiligung von schwer erreichbaren Gruppen im öffentlichen Raum.



**Addi Wala** M. Sc. ist Stadt- und Umweltpsychologe und arbeitet oft an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis. Er konnte bereits diverse Projekte begleiten und kombiniert dabei Fachwissen aus unterschiedlichen Disziplinen. Seine Expertise liegt vor allem auf den positiven Einflüssen von naturbelassenen Umgebungen.

Dr. Ehmayer-Rosinak, Wala

# Schnittstellenmanagement bei partizipativen Stadtteilprojekten

*Oft ist es schwierig, eine durchgehende Verbindung zwischen den Anliegen der Bevölkerung, rechtlichen Vorgaben sowie den politischen Entscheidungsprozessen herzustellen. Speziell bei partizipativen Projekten kommt es immer wieder zu Brüchen im Projektverlauf, die ein hohes Potenzial für Enttäuschung in sich bergen. Es braucht eine Organisation, die den Gesamtprozess im Auge behält und an der Schnittstelle zwischen diversen öffentlichen, projekt-internen sowie politischen Akteuren arbeitet. Es braucht ein Schnittstellenmanagement.*

Partizipative Projekte in der Stadt ähneln selten schnurgeraden Straßen, viel eher erinnern sie an einen Fluss, der mäandert – auf dem Weg zum Ziel geht es in Kurven und Schleifen dahin, manchmal durch schöne Landschaften und dann wiederum durch laute Gegenden. Oft gemächlich dahinfließend und dann wiederum kommt es ganz unerwartet zu einer Richtungsänderung. Bei partizipativen Projekten bergen diese plötzlichen Richtungsänderungen ein hohes Potenzial für Enttäuschung in sich, gerade für jene, welche aktiv zur Teilnahme eingeladen wurden. Von „außen“ ist es oft schwer nachzuvollziehen, warum oder woran es gerade hakt. Oft liegt es daran, dass die Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Bevölkerung nicht optimal aufeinander abgestimmt sind. Es ist aber auch keine einfache Aufgabe, eine durchgehende Verbindung zwischen den Anliegen der Bevölkerung, rechtlichen Vorgaben sowie den politischen Entscheidungsprozessen herzustellen. Wichtig ist jedoch, auch in diesen schwierigen Phasen die Kommunikation mit den am Prozess Beteiligten aufrechtzuerhalten. Dazu braucht es eine Organisation, die nicht nur den Gesamtprozess im Auge behalten kann, sondern auch die Kompetenz zur Kommunikation des Prozessfortschritts besitzt. Es braucht ein Schnittstellenmanagement. Wie dieses bei partizipativen Stadtteilprojekten konkret aus-

sehen kann, wird anhand des Fallbeispiels „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ im weiteren Verlauf des Beitrages genauer beschrieben.

## Die Komplexität stadtplanerischer Verfahren und der Bedarf an Schnittstellenmanagement

Partizipative Stadtentwicklungs- und Planungsprozesse sind besonders komplexe Vorhaben. Es gilt alle Akteure ins Boot zu holen und einen passenden Rahmen zu schaffen, in dem ein transparenter Wissens- und Informationsaustausch stattfinden kann. Letztlich geht es darum, die Qualität und Nachhaltigkeit der Projekte und Prozesse sicherzustellen. Partizipative Projekte in der Stadtplanung zeichnen sich besonders durch ihre Weitläufigkeit und eine sehr hohe Anzahl an Stakeholder\*innen aus. Sie erfordern das Zusammenspiel von vielen unterschiedlichen Dienststellen, Politiker\*innen und lokalen Akteuren mit der von den Veränderungen betroffenen Bevölkerung. Ernsthaft gemeinte Partizipation bedeutet, dass sowohl engagierte Einzelpersonen als auch Vertreter\*innen unterschiedlichster gesellschaftlicher Gruppen (Jugendliche, Senior\*innen, etc.) die Möglichkeiten haben, sich auf ihre spezielle Art und Weise einzubringen. Ist das Interesse geweckt, können partizipative

Projekte schnell anwachsen und ursprünglich angenommene Größen überschreiten. Oder es entsteht Widerstand gegen die geplante Veränderung, mit dem im besten Fall produktiv umzugehen ist.

Alles in allem ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass es irgendwann im Prozessverlauf zu einer zeitlichen Verzögerung kommt, sei es aus politischen Gründen, aus formalrechtlichen Bedingungen oder aufgrund fehlender Ressourcen. Ein Bruch im Ablauf und im Zeitplan bedeutet sehr oft auch ein Bruch im Vertrauen jener Menschen, die bereits aktiv im Prozess involviert waren. Der eigentliche Vertrauensbruch entsteht unserer Erfahrung nach besonders dort, wo über einen längeren Zeitraum nicht kommuniziert wird und die Öffentlichkeit nicht weiß, was mit ihren Anliegen geschieht. Solche Phasen gilt es mit Mitteln der Kommunikation zu füllen, um den Kontakt zur Bevölkerung nicht zu verlieren. Um all diesen Herausforderungen entgegenzutreten, braucht es eine Organisation, die den Gesamtprozess im Auge behält und die Kommunikation mit allen Beteiligten aufrechterhält, worauf bisher viel zu wenig geachtet und dem Schnittstellenmanagement zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

## Was ist Schnittstellenmanagement?

Schnittstellenmanagement bezeichnet die Fähigkeit, den „Gesamtblick“ auf ein Projekt zu richten, um Bruchstellen frühzeitig zu erkennen, sie zu minimieren und anschließend gezielt gegenzusteuern (Adam 2017). Als Schnittstelle wird dabei die Interaktion zwischen Menschen oder organisatorischen Einheiten verstanden und schließt den wechselseitigen Austausch von Informationen, Gütern oder Finanzen zur Lösung einer Aufgabe ein. Schnittstellenmanagement richtet sich auf die Gestaltung solcher Beziehungen. Der Begriff „Management“ gilt dabei umfassend: Gemeint ist die Aufhebung von Bedingungen, die eine Schnittstelle kreierte haben, die phantasievolle Gestaltung einer Schnittstelle, aber auch die Reduktion von Problemen, die durch

die Existenz von Schnittstellen herbeigeführt wurden (Brockhoff/Hauschildt 1993: 2).

Schnittstellenmanagement kann also auf sehr verschiedene Arten und in sehr unterschiedlichen Bereichen erfolgen, wird aber oft nur in einem technischen Kontext verwendet. Die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik, beziehungsweise zwischen systemvertrauten Techniker\*innen und externen Endnutzer\*innen steht hierbei im Vordergrund. Es wird in diesem Zusammenhang auch das Wort Interface Management genutzt (zum Beispiel Blyler 2004). Schnittstellenmanagement wird auch in sehr großen und komplexen Systemen genutzt, in denen das Interface nicht nur zwischen Individuen oder individuellen Komponenten stattfindet, sondern zwischen einem oder mehreren Subsystemen. Durch proaktives Management solcher Schnittstellen können Ressourcen und Kapazitäten voll ausgeschöpft werden, wie dies beispielsweise durch den „österreichischen Strukturplan Gesundheit“ (ÖGS) angestrebt wird (Sommersguter-Reichmann et al. 2023: 18). Auch in einem unternehmerischen Kontext kommt Schnittstellenmanagement regelmäßig zum Tragen. Hierbei steht besonders die Kommunikation zwischen einer Führungsebene, firmeninternen Teams und externen Partner\*innen im Fokus (zum Beispiel Salomo et al. 2003).

Nur vereinzelt wird Schnittstellenmanagement in der Literatur in einem sozialwissenschaftlichen Kontext beschrieben und soziale Interaktionen oder zwischenmenschliche Dynamiken werden nur am Rande behandelt und das, obwohl ein professionelles Schnittstellenmanagement zum Erfolg von Projekten entscheidend beitragen kann. Es bietet sich besonders für lokalpolitische Problemstellungen an und eignet sich speziell für den Bereich der partizipativen Stadtentwicklung. Noch präziser eignet es sich für Stadtentwicklungsprojekte, die nicht nur durch wirtschaftliche und infrastrukturelle Bedingungen vorangetrieben werden, sondern Projekte, in denen die Bewohner\*innen und Nutzer\*innen eines Ortes konkret eingebunden werden, ihre Wünsche äußern können und die konkrete Gestal-

tung und Umsetzung eines Projektes beeinflussen. Solche Beteiligungsverfahren benötigen eine eigene und aktive Prozesssteuerung, die regelmäßig zusammentrifft und sich über wesentliche Eckpunkte austauscht. Die Aufgaben eines Schnittstellenmanagements in der Stadtentwicklung können somit die Koordination und Optimierung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen, Projektteams, externen Partner\*innen und anderen interessierten Parteien innerhalb eines Projekts, umfassen. Da es aufgrund der vielen Stakeholder\*innen zu Abhängigkeiten, Überschneidungen oder unterschiedlichen Interessen zwischen den Beteiligten kommen kann, muss das Schnittstellenmanagement auch proaktiv Konfliktpotenziale identifizieren und überwachen. Wenn es dann unausweichlich zu Konfliktsituationen kommt, müssen diese gekonnt gesteuert und moderiert werden. Damit diese Aufgaben gut wahrgenommen werden können, braucht es sowohl eine geeignete Struktur als auch einen geeigneten Rahmen, in dem unterschiedlichste Akteur\*innen auf Augenhöhe aufeinandertreffen können.

## Schnittstellenmanagement als Teil der Prozesssteuerung

All jene, die Beteiligungsprozesse in der Stadtentwicklung umsetzen, wissen, dass es hohe kommunikative Kompetenz erfordert, um alle relevanten Partner\*innen im Boot zu halten. Zwischen einzelnen Gruppen, Organisationen, Politik und Verwaltung muss ein kontinuierlicher Austausch stattfinden und darauf geachtet werden, dass Informationen möglichst gleichzeitig bei allen Akteur\*innen ankommen. Das „Gleichzeitig“ ist eine große Herausforderung, da in der Politik sehr oft Entscheidungen im Vorfeld vorbereitet werden und erst nach einem Entscheidungsprozess an die Öffentlichkeit weitergegeben werden. In der Verwaltung braucht es hingegen rechtlich geschützte Verfahren zur Auswahl von Planungsbüros, die grundsätzlich der Schweigepflicht unterliegen. Die Kunst ist, all diese Schritte so zu kommunizieren,

dass die involvierte Öffentlichkeit zumindest weiß, in welcher Planungsphase sich das gegenständliche Projekt befindet. Dieser Anspruch ist ein hoher, der sich wohl nie ganz erfüllen lässt – doch eine Annäherung ist möglich. Ziel des Schnittstellenmanagements ist also, diesen Teil des zeitnahen Abgleichens von Informationen anzustreben und möglichst transparent zu halten.

Bei großen Stadtentwicklungsvorhaben übernehmen diese Schnittstellenfunktion zumeist Agenturen oder extra dafür eingesetzte Büros. Die Problematik ist, dass kleinere Stadtteilprojekte, die ebenfalls auf ein Schnittstellenmanagement angewiesen sind, keine spezielle Infrastruktur und geeignete Ressourcen dafür bereitgestellt bekommen. Diese Arbeit läuft einfach im Beteiligungsprozess mit. Jedoch ist es so, dass auch kleinräumige Projekte, also die Planung von Straßen, Schulvorplätzen, Parks oder Plätzen, mittlerweile deutlich komplexer geworden sind, als sie es noch vor einigen Jahren waren. Die Klimakrise und die damit verbundene Energiewende bringt mit sich, dass nicht nur die Oberfläche gestaltet werden muss, sondern auch die unterirdische Energieversorgung mitberücksichtigt wird, weshalb auch bei kleinräumigen Projekten oft eine große Anzahl an Personen einbezogen werden muss.

In Wien, dem Fallbeispiel dieses Beitrages, ist darüber hinaus nicht nur eine Instanz für die Stadtentwicklung zuständig, sondern es müssen stets mehrere Stakeholder\*innen und Magistratsabteilungen eingebunden werden. Am nennenswerteren sind hierbei die „MA18“ (Stadtentwicklung und Stadtplanung) und die „MA21“ (Stadtteilplanung und Flächenwidmung). Trotz komplex verschränkter Strukturen hat die Stadt Wien eine lange Geschichte der partizipativen Stadtentwicklung. Im Jahre 2015 entwickelten wir, die „STADTPsychologie“, beispielsweise im Auftrag der Stadt, den Wiener Masterplan Partizipative Stadtentwicklung (Magistratsabteilung 21 2017). An der Entstehung des Masterplans haben sich mehr als 150 Personen aus unterschiedlichen Bereichen wie der Stadt-

verwaltung, Mediation, Baugruppen, Architektur, Psychologie, Bürgerinitiativen, Wissenschaft und Politik beteiligt. Nach beinahe zwei Jahren politischer Diskussion wurde der Masterplan dann Ende 2016 im Wiener Gemeinderat beschlossen und gilt bis heute als wegweisend bei partizipativen Stadtentwicklungsprojekten. Der Masterplan ist hierbei ein Tool, um partizipative Prozesse reibungsfreier zu gestalten und beschreibt den frühzeitigen und organisierten Dialog zwischen der Bevölkerung, der Politik, dem Magistrat und dem Projektwerber bei größeren städtebaulichen Vorhaben. In diesem wurde bereits der Bedarf an einer Servicestelle für Stadtentwicklung festgehalten, die als Informationsdrehscheibe zwischen Bevölkerung und den zuständigen Planungsabteilungen fungiert. Der Bedarf an einem Schnittstellenmanagement bei kleinräumigen Stadtentwicklungsprojekten bleibt jedoch bestehen, weshalb die genaue Definition eines Schnittstellenmanagements in der (Wiener) Stadtentwicklung sich weiterhin in einem Ausverhandlungsprozess befindet.

Bis zu einer formalen Verankerung in den städtischen Prozessen wird es noch viele Überlegungen und Diskussionen benötigen. Nichtsdestotrotz wurde von uns ein Schnittstellenmanagement im Rahmen der Prozesssteuerung für das Projekt „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ erstmals angewendet. Der Versuch war, zu entscheidenden Zeitpunkten alle relevanten Akteur\*innen zeitgleich mit Informationen zu versorgen. Die von uns hierbei gesammelten Erfahrungen sollen als Anreiz und Basis für zukünftige partizipative Stadtentwicklungsprojekte dienen.

## Die Klimafitte Lerchenfelder Straße: Ein Praxisbeispiel

Unter dem Stichwort „Planen im Dialog“ übernahmen wir als STADTPsychologie die Prozesssteuerung für das stadtplanerische Projekt „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ (STADTPsychologie 2022). Gemeinsam mit den zwei Wiener Gemeindebezirken Neubau und Josefstadt, dem Büro Lebendige

Lerchenfelder Straße, der Gebietsbetreuung Stadterneuerung sowie über zwei Dutzend zusätzlicher Stakeholder\*innen beziehungsweise Stakeholdergruppen wurde ein partizipativer Prozess gestartet, mit dem Ziel, die Lerchenfelder Straße klimafit umzugestalten. Mehr Bäume, Schatten und Begrünung sollen der sommerlichen Überhitzung entgegenwirken und auch Themen wie erneuerbare Energien wurden kontinuierlich mitgedacht. Den besonderen Charakter der Lerchenfelder Straße galt es dabei beizubehalten und die Identifikation der Menschen mit „ihrer“ Straße zu steigern. Durch den Zugang „Planen im Dialog“ war das Besondere am Projekt, dass Beteiligung und Planung von Anfang an zusammen gedacht wurden und diese Verschränkung bis zum Ende aufrechterhalten wird. Durch dieses starke Zusammenspiel zwischen Planung und Partizipation war ein Schnittstellenmanagement von Anfang an nötig.

Die Methode und der Prozess der Partizipation basierten auf der Methode der Aktivierenden Stadtdiagnose (ASD; Ehmayer 2014). Diese kann prinzipiell auf alle Gemeindeformen angewendet werden, wurde jedoch für große Städte entwickelt und legt besonderen Wert auf die Analyse des sozialen Gefüges. Die zentrale Erhebungsmethode ist dabei das qualitative Interview, über das relevante Zukunftsthemen und das Sozialkapital eines Ortes bestimmt werden. Der organisatorische Zugang basiert hingegen auf Ansätzen aus der Organisationsentwicklung und nutzt eine kommunikative Projektstruktur mit eingebettetem Resonanzgremium.

## Das Resonanzgremium: Ein wichtiges Bindeglied

Bevor ein partizipativer Planungsprozess starten kann, muss eine Struktur geschaffen werden, die auf den formal-rechtlichen und den lokalen Gegebenheiten basiert und mit dem Prozesse geleitet und gesteuert werden können. Im Falle der Klimafitten Lerchenfelder Straße wurde diese Struktur wie folgt von uns entwickelt:

- Das Leitungsteam, welches die Auftraggeberseite repräsentiert und den Projektverlauf bestimmt.
- Das Projektteam, welches die einzelnen Projektschritte koordiniert.
- Das Resonanzgremium, welches aus möglichst vielen relevanten Akteur\*innen und Stakeholder\*innen besteht und den Kommunikations- und Informationsfluss zu jedem Zeitpunkt in alle Richtungen gewährleistet.

Letzteres basiert auf dem Konzept des Sounding Boards aus der Organisationsentwicklung (zum Beispiel Walter et al. 2017) und wurde im Rahmen des Projektes neu konzipiert.

Das Resonanzgremium war für den ungehinderten Fortschritt besonders ausschlaggebend. Ein gelungenes Schnittstellenmanagement hat bereits zu Projektstart die Aufgabe, erfolgversprechende Strukturen und ein positives Kommunikationsklima zu schaffen. Durch eine Projektumfeldanalyse, eine Methode die ursprünglich aus der Organisationsentwicklung stammt und in der STADTPsychologie vor fast jedem partizipativen Projekt zum Einsatz kommt, können möglichst viele relevante Stakeholder\*innen identifiziert werden und zur Teilnahme am Resonanzgremium eingeladen werden. Ein Kickoff-Workshop mit dem Resonanzgremium kann zum Start dazu dienen, alle relevanten Partner\*innen und Multiplikator\*innen formal in das Projekt zu involvieren. Zusätzliche Treffen, wie in unserem Fall zweimal im Jahr zu je zwei Stunden, halten den kontinuierlichen Kontakt aufrecht. Das zeitgleiche Zusammentreffen möglichst vieler involvierter Personen hat sich als besonders effektiv herausgestellt, was uns auch vermehrt rückgemeldet wurde. Da es sich bei dem Gremium um eine Großgruppe mit entsprechender Dynamik handelt, sind diese Sitzungen gut vorzubereiten und professionell zu moderieren.

## Schnittstellenmanagement über die unterschiedlichen Projektphasen hinweg

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Stufen des Projektes geschildert und wie sich der Aufgabenbereich des Schnittstellenmanagements über den Projektverlauf eines partizipativen stadtplanerischen Unterfangens wandelt.

**Erhebungsphase:** Eine sozialräumliche Erhebung dient nicht nur dazu, die unterschiedlichen Anliegen der Nutzer\*innen in Bezug auf das Projekt zu erheben. Das aktive Zugehen auf die Menschen kann auch dazu genutzt werden, um das Interesse am partizipativen Gestaltungsprozess zu wecken und eine engagierte Teilnahme aufzubauen. Im Falle partizipativer Stadtentwicklungsprojekte bietet sich vor allem ein Mixed-Methods Zugang an. Durch Straßeninterviews können qualitative Daten erhoben und die Sichtbarkeit des Projektes vergrößert werden. Durch zusätzliche quantitative Verfahren, wie etwa Online-Fragebögen, können eine größere Menge an Bewohner\*innen erreicht werden. Im Falle der Klimafitten Lerchenfelder Straße waren die am häufigsten genannten Wünsche der Beteiligten „mehr Bäume“, „viel Begrünung“ sowie „eine Verkehrsberuhigung“ (siehe auch Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2023). Das Schnittstellenmanagement muss hierbei die Datenerhebung und Weitergabe koordinieren, damit es zu keinen Verzögerungen im Projektverlauf kommt, da viele Prozesse voneinander abhängig sind. Die Prozesse lassen sich hierbei jedoch nicht komplett vereinheitlichen und standardisieren. Sie werden immer voneinander abhängig sein, da eine gelungene Partizipation stets ergebnisoffen ist.

**Kommunikative Phase:** Die kommunikative Phase ist diejenige Phase, bei der die meisten Personen für den Prozess rekrutiert werden können, da das Angebot zur Mitsprache am größten ist. Deshalb gilt es auch in dieser Phase nochmals zu überlegen, ob eventuell das Resonanzgremium erweitert werden sollte. Durch das Prinzip des Community-Buildings

kann eine kontinuierliche Kommunikation zwischen dem Projektteam und der allgemeinen Bevölkerung aufgebaut werden. Das Schnittstellenmanagement hat die Aufgabe die aufgebaute Beziehung zur Bevölkerung aufrechtzuerhalten, zu pflegen und zu bespielen. Brüche in der Kommunikation können zu negativer Stimmung führen, was bei solch langwierigen Prozessen, wie denen in der Stadtentwicklung, zu gravierenden Konsequenzen führen kann, da Vertrauensbrüche nur schwer wieder auszubessern sind.

Im Projekt „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ wurden Infopoints im öffentlichen Raum, Auskunftsgespräche zu wiederkehrenden Zeiten, Newsletter, Webpages (mit projektbezogener Frage- und Feedback-Möglichkeit) sowie langfristige Infoausstellungen genutzt. Zusätzliche Dialogforen dienen nicht nur der Kommunikation, sondern auch als Feedbackschleife, um Rückmeldungen zu den Ergebnissen der sozialräumlichen Erhebung abzuholen und in die Ergebnisse einzuarbeiten.

**Planungsphase:** Nachdem die partizipative Intervention samt Rückmeldung, abgeschlossen wurde, ist es an der Zeit, die Ergebnisse an ein oder mehrere Planungsbüros weiterzuleiten. Diese arbeiten an der konkreten Ausarbeitung von Plänen, die die Ergebnisse der Partizipation berücksichtigen und auf die Wünsche der Bevölkerung eingehen.

Die Planungsphase ist für das Schnittstellenmanagement eine sehr heikle Phase. Viele unterschiedliche Dienststellen müssen koordiniert und deren Informationen miteinander abgestimmt werden. Die internen Abläufe einer Stadt können den Projektverlauf erheblich verzögern, da viele Prozesse gesetzlich vorgeschrieben sind und aufeinander aufbauen. In der Praxis hängt der Ablauf oft von einzelnen Personen ab. Deshalb können Faktoren, die in kleineren Teams nur zu kurzen Verzögerungen führen – wie etwa Krankmeldungen, Urlaube, Unwillen oder versehentlich übersehene E-Mails – hier zu weitreichenden Problemen führen. Zu Zeiten der Veröffentlichung dieses Artikels

befindet sich auch das Projekt „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ aufgrund politischer Abstimmungen in einer verzögerten Planungsphase. Die zeitlichen und auch zwischenmenschlichen Herausforderungen an das Schnittstellenmanagement sollten also auf keinen Fall unterschätzt werden.

Die Planungsphase ist jedoch auch von Seiten der Bevölkerung besonders schwierig, denn aus Sicht der Öffentlichkeit passiert in dieser Zeit nichts Augenscheinliches, da sie keine Einsicht in die internen Planungsabläufe hat. Es ist besonders wichtig, durchgängig zu kommunizieren, damit es zu keinem Bruch im Vertrauen kommt. Für das Schnittstellenmanagement von partizipativen Stadtentwicklungsprojekten ist es somit unumgänglich, zumindest eine, aber am besten mehrere Personen in der Projektsteuerung zu haben, die sich sehr genau mit den lokalen Akteuren, Abläufen und Gegebenheiten auskennen.

**Bauphase:** In der Bauphase ist ein direktes Feedback in die Planung nicht mehr möglich. Dennoch sollte vor Baubeginn eine weitere kommunikative Schleife eingeplant werden, um Transparenz zu gewährleisten und potenzielle Konflikte frühzeitig zu entschärfen. Eine umfassende Kommunikation ermöglicht es, Bedenken und Unsicherheiten der Betroffenen im Vorfeld aufzugreifen und dadurch spätere Konflikte zu vermeiden. Wesentliche Fragestellungen betreffen dabei den Zeitplan und die Auswirkungen der Baumaßnahmen, etwa welche Abschnitte zu welchem Zeitpunkt gesperrt werden oder wann bestimmte Bauphasen umgesetzt werden. Zur Vermittlung dieser Informationen bieten sich die bereits etablierten Formate an, darunter Diskussionen im Resonanzgremium, öffentliche Dialogforen und abschließend eine Infoausstellung. Im Vergleich zu den vorangegangenen Phasen reduziert sich der direkte Handlungsbedarf des Schnittstellenmanagements in dieser Phase, da der Fokus primär auf der Umsetzung der geplanten Maßnahmen liegt. Sollte der Prozess unterbrochen werden oder es zu Verzögerungen kommen, ist das Schnittstellenmanagement gefordert, flexibel zu

reagieren, vermittelnd einzugreifen und steuernd zu korrigieren.

**Abschlussphase:** Es ist zwar finanziell teils schwierig, aber dennoch erstrebenswert, das Projekt nicht sofort mit der Fertigstellung des Bauvorhabens abzuschließen. Die Eröffnung des Baus muss mit der Bevölkerung gefeiert werden. Dies dient jedoch nicht nur der reinen Unterhaltung. Ein offizieller Abschluss ist organisatorisch, mental und emotional wichtig und kann den Willen und das Momentum für zukünftige Projekte bahnen. Aus diesem Grund sollte es auch nach Bauabschluss die Möglichkeit für Beteiligte geben, ihre Meinung zum finalen Produkt sowie zum Prozess zu kommunizieren. Im Sinne einer umfassenden Projektevaluation und zur Verbesserung zukünftiger partizipativer Prozesse sollte dieser Schritt umfassend dokumentiert werden.

## Fazit: Schnittstellenmanagement als Bindeglied zwischen Bevölkerung und Planung

Partizipative Stadtentwicklungsprojekte sind eine gute Art um die Bewohner\*innen und Nutzer\*innen einer Stadt zu aktivieren, sie an der Entwicklung ihrer Stadt teilhaben zu lassen und sie für ihre eigene Stadt zu begeistern. Durch professionell umgesetzte partizipative Prozesse werden also nicht nur Daten für einen qualitativ-hochwertigen und evidenzbasierten Umbau generiert, sondern es können auch Gefühle der Aneignung und Identifikation mit der Stadt geweckt werden.

Um erfolgreiche partizipative Stadtentwicklung zu betreiben, braucht es ein Team mit Expertise in der Beteiligung einerseits und Expertise im Schnittstellenmanagement andererseits. Das Team muss diverse Prozesse im Auge behalten und souverän als Bindeglied und kommunikative Schnittstelle zwischen allen beteiligten Akteur\*innen und Stakeholder\*innen fungieren. Stadtentwicklung braucht viel Zeit und Beteiligungsprozesse können nicht wie in anderen Branchen innerhalb von Tagen, Wochen

oder Monaten ablaufen. Stadtentwicklungsprozesse erstrecken sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren, weshalb es essenziell ist, dass es nicht zu Brüchen in der Kommunikation kommt. Anhand des Beispielprojekts „Klimafitte Lerchenfelder Straße“ wurde der prototypische Ablauf von partizipativen Stadtentwicklungsprojekten samt Schnittstellenmanagement geschildert. Indem das Wissen aus diesem Kapitel mit zusätzlichen Informationen, wie dem Wiener Masterplan für partizipative Stadtentwicklung, kombiniert wird, sollen zukünftige Prozesse einfacher gestaltet und weiterentwickelt werden.

## Literatur

*Adam, Martin (2017): Schnittstellenmanagement - vom Suboptimum zu einem echten Gesamtergebnis, Tirol: FH-Kufstein Tirol.*

*Blyler, John (2004): Interface management, in: IEEE instrumentation & measurement magazine, Bd. 7, Nr. 1, S. 32-37.*

*Brockhoff, Klaus/Jürgen Hauschildt (1993): Schnittstellenmanagement-Koordination ohne Hierarchie?, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Bd. 316, S. 1-17.*

*Ehmayer, Cornelia (2014): Die Aktivierende Stadtdiagnose als eine besondere Form der Organisationsdiagnose: Ein umwelt- und gemeindepsychologischer Beitrag für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung. Hamburg: disserta.*

*Gebietsbetreuung Stadterneuerung (2023): Klimafitte Lerchenfelder Straße. Planen im Dialog. Der Bericht zum Ersten Jahr. [https://www.gbstern.at/fileadmin/gb/west/7\\_Neubau/Archiv/Lerchenfelder\\_Strasse/Klimafitte\\_Lerchenfelder\\_Strasse\\_Bericht\\_zum\\_Beteiligungsprojekt.pdf](https://www.gbstern.at/fileadmin/gb/west/7_Neubau/Archiv/Lerchenfelder_Strasse/Klimafitte_Lerchenfelder_Strasse_Bericht_zum_Beteiligungsprojekt.pdf) (Zugriff am 25.07.2025).*

*Magistratsabteilung 21 (2017): Masterplan Partizipative Stadtentwicklung: Frühzeitiges Beteiligen der Bevölkerung an städtebaulichen Planungs- und Widmungsprozessen. <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/3953858?originalFilename=true> (Zugriff am 25.07.2025).*

*Salomo, Sören/Hans Georg Gemünden/Fabian Billing (2003): Dynamisches Schnittstellenmanagement radikaler Innovationsvorhaben, in: Cornelius Herstatt/Birgit Verworn (Hrsg.), Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen—Methoden—Neue Ansätze, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 161-194.*

*Sommersguter-Reichmann, Margit/Marion S. Rauner/Doris A. Behrens (2023): Complexity, interface management and unintended consequences of planned interventions illustrated by the DRG financing of Austrian hospitals, in: Z'GuG Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, Bd. 46, Nr. 4, S. 441-471.*

*STADTpsychologie (2022): Klimafitte Lerchenfelder Straße-Planen im Dialog. <https://stadtpsychologie.at/planungsprozess-zur-klimafitten-lerchenfelder-strasse/> (Zugriff am 25.07.2025).*

*Walter, Benjamin/Albert Albers/Alexandra Schelleis/Armin Kurrle (2017): Efficient Use of sounding board method at project milestones and its potentials for virtualization, in: Procedia CIRP, Bd. 60, S. 284-289.*

Herausgeber:

Berlin Institut für Partizipation | bipar  
Weydingerstraße 14-16  
10178 Berlin

Tel. 030 120826-110  
kontakt@bipar.de

[www.bipar.de](http://www.bipar.de)

Verantwortlich:

Jörg Sommer, Direktor

Bildquelle:

Vardan Kelly Sikkema (Titelbild)

Redaktionshinweis:

Die in dieser Publikation formulierten Positionen geben nicht zwangsläufig in allen Punkten die Meinung des Herausgebers wieder.

ISBN: 978-3-912217-05-6

© April 2026, Berlin Institut für Partizipation

# KURSBUCH BÜRGERBETEILIGUNG



**Jetzt  
erhältlich**

Jörg Sommer (Hg.)

348 Seiten, 29,80€

ISBN 9783912217001

**KURSBUCH**

**BÜRGERBETEILIGUNG #6**

[www.kursbuch.info](http://www.kursbuch.info)

*Eine Publikation des*

**RepublikVerlag**

**Hier Bestellen!**

