

# Evaluierung und Selbstevaluierung

Dokumentation des Werkstattgesprächs  
am 13. Oktober 2014 in Berlin

# Evaluierung und Selbstevaluierung

Am 13. Oktober 2014 fand im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) in Berlin im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wissenstransfer Städtebauförderung 2014“ das **Werkstattgespräch „Evaluierung und Selbstevaluierung“** statt. Mit über 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmern war die Veranstaltung gut besucht. Das Werkstattgespräch war die abschließende von drei Veranstaltungen des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Jahr 2014, die im Rahmen der programmübergreifenden Begleitforschung zur Städtebauförderung durchgeführt wurden. Ziel der Veranstaltungsreihe ist ein gewinnbringender Erfahrungs- und Wissenstransfer zu spezifischen Themen und Fragen der Städtebauförderung für die Programmakteure. Die Möglichkeit zur Diskussion und für einen intensiven Dialog unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern hat eine Schlüsselstellung in der Veranstaltungsreihe.

Nach der Begrüßung durch **Joachim Gerth**, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit führte **Ulf Gerlach**, Plan und Praxis Berlin, in seinem Vortrag in das Thema ein.

Anhand begrifflicher Abgrenzungen zu den Themenfeldern „Monitoring“ und „Controlling“ erläuterte er die allgemeinen Ziele und Funktionen einer Evaluierung im Allgemeinen wie auch einer Evaluierung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen im Besonderen. Er verwies dabei u. a. darauf, dass sich Evaluierungen grundsätzlich unterscheiden lassen hinsichtlich des Zeitpunktes, der Akteure und Adressaten von Evaluierungen wie auch hinsichtlich des verfolgten methodischen Ansatzes und der in den Blick genommenen Evaluierungsfragen. Darüber hinaus sind insbesondere bei der Evaluierung der Städtebauförderung die verschiedenen Bezugsebenen und Perspektiven wie z. B. die Programmebene, die kommunale Ebene, die Ebene der gebietsbezogenen städtebaulichen Gesamtmaßnahme wie auch die Ebene der Einzelmaßnahmen und Einzelprojekte zu unterscheiden.

Weiterhin wies Ulf Gerlach darauf hin, dass bei der Evaluierung städtebaulicher Gesamtmaßnahmen deren „Interventionslogik“ (vgl. Abbildung 1) zu beachten sei. Städtebauliche Gesamtmaßnahmen bestehen aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen und Einzelprojekten, denen jeweils ein konkreter Output (quantitativ messbare Leistungen) zugeordnet werden kann. Dieser „schlichte“ Output ermöglicht Aussagen darüber, „was

## Programm der Veranstaltung

- ab 9.30 Uhr **Eintreffen der Teilnehmer**
- 10.00 Uhr **Begrüßung**  
Joachim Gerth, *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit*
- 10.10 Uhr **Einführung**  
Ulf Gerlach, *Plan und Praxis*
- 10.30 Uhr **Berichte aus der Praxis**
- 10.30 Uhr Stadt(teil-)erneuerung in Gelsenkirchen und ihre Evaluierung  
Stefan Rommelfanger, *Gelsenkirchen*
- 11.00 Uhr Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen in einer kleineren Kommune  
Fritz Wallner, *Markt Schierling*
- 11.30 Uhr Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen in einer größeren Kommune  
Ingo Bodenstein, *Leipzig*
- 12.00 Uhr **Mittagspause**
- 13.00 Uhr **Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung**  
Wolfgang Jaedicke, *Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik*
- 13.30 Uhr **Themenecken**
- Vorbereitung der Evaluierung durch ISEKS  
Ulf Gerlach, *Plan und Praxis*
- Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen  
Christian Kloss, *Plan und Praxis*
- Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung  
Holger Pietschmann, *Plan und Praxis*
- 15.00 Uhr **Forum – Diskussion mit den Referenten zu den Fragen der Teilnehmer**  
Moderation: Holger Pietschmann, *Plan und Praxis*
- 15.50 Uhr **Zusammenfassung und Verabschiedung**  
Holger Pietschmann, *Plan und Praxis*
- 16.00 Uhr **Ende der Veranstaltung**

überhaupt gemacht wird / wurde“, wie auch Einschätzungen darüber, inwieweit mit diesem Output Veränderungen bei den „Zuwendungsempfängern“ (sogenannte „Ergebnisse“) und Veränderungen des Fördergebietes (sogenannte „Wirkungen“) erreicht werden konnten. Für solche „Wirkungseinschätzungen“ bilden dabei – neben dem „messbaren“ Output – insbesondere statistische Daten wie auch qualitative Einschätzungen zu den „Ergebnissen“ und „Wirkungen“ eine unerlässliche Wissensbasis. Um eine solche strukturierte Wirkungsanalyse zu ermöglichen sei es deswegen unerlässlich, zu Beginn der Durchführung einer städtebaulichen Gesamtmaßnahme ein konsistentes und hierarchisches Zielsystem zu erarbeiten, so dass den verschiedenen „Zielebenen“ die jeweiligen „Ergebnisse und Wirkungen“ zugeordnet werden können.

Ulf Gerlach ging in seinen weiteren Ausführungen auf die bisherige Praxis der Evaluierung der Städtebauförderung auf der Ebene des Bundes, der Länder wie auch der Kommunen ein. Im Anschluss verdeutlichte er abschließend die Ziele und den methodischen Ansatz der Veranstaltung und stellte den Ablauf im Einzelnen vor.

Es folgte ein Vortragsblock mit Berichten aus der Praxis. Zunächst beleuchtete **Stefan Rommelfanger**, Leiter der Koordinierungsstelle Stadterneuerung der Stadtverwaltung Gelsenkirchen, das Thema „Evaluierung in der Stadterneuerung in Gelsenkirchen“. Nach kurzen Ausführungen zur Geschichte,

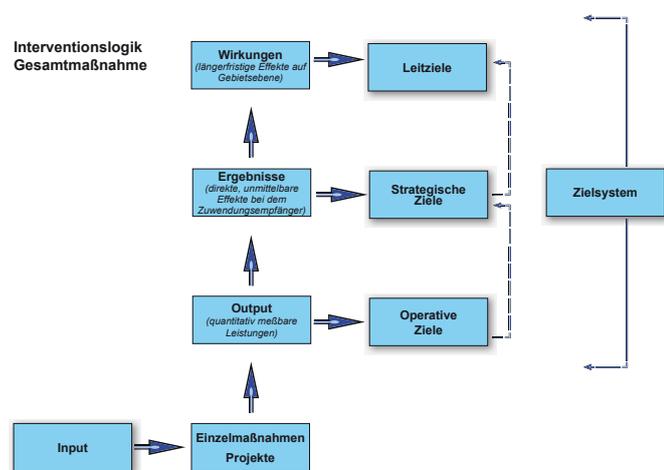


Abbildung 1: Interventionslogik einer städtebaulichen Gesamtmaßnahme

Quelle: Plan und Praxis [auf der Grundlage von: EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.): Der neue Programmplanungszeitraum 2007-2013 – INDIKATIVE LEITLINIEN ZU BEWERTUNGSVERFAHREN: INDIKATOREN FÜR BEGLEITUNG UND BEWERTUNG, Arbeitsdokument 2 (August 2006), S. 9]

Anlässen, Herausforderungen und Organisation der Stadterneuerung in Gelsenkirchen stellte er die Ziele, das Grundverständnis und die einzelnen Bausteine einer Evaluation von Stadterneuerungsmaßnahmen in Gelsenkirchen vor. Anhand der zwei städtebaulichen Gesamtmaßnahmen „Gelsenkirchen Schalke“ und „Gelsenkirchen Südost“ des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“, für die inzwischen Evaluierungen durchgeführt wurden, erläuterte Stefan Rommelfanger weiterhin die einzelnen Bausteine des Gelsenkirchener Evaluations-, Monitoring- und Berichtssystems. Dieses besteht u. a. aus einem konsistenten und evaluierbaren Zielsystem zur Überprüfung der Zielerreichung (vgl. Abbildung 2), einem laufendem Sozialraum-Monitoring auf der Grundlage ausgewählter Kontextindikatoren und einem laufenden Projekt-Controlling (bestehend aus Datenblättern und jährlichen Projektberichten, dem Abschluss von Ziel- und Qualitätsvereinbarungen mit Projektträgern, die Auswertung durch Stadtteilbüro / die Programmleitung und jährliche Strategiegespräche mit einzelnen Trägern). Weitere Bausteine sind Bewohnerbefragungen zur Nullpunktmessung der Ausgangssituation (alle 3-5 Jahre), die Analyse zentraler qualitativer Prozesse und der externen Prozessbegleitung sowie eine kontinuierliche Berichterstattung an den politischen Raum wie auch an die Fördermittelgeber.

Zentrale Motivationen für die Durchführung von Evaluierungen sind dabei die Überprüfung und ggf. Fortschreibung der integrierten Handlungsstrategie für die Gebietsentwicklung, die Bewertung der Programmumsetzung und der Ergebnisse, das Reflektieren eigenen Handelns, die Unterstützung lokaler Prozesse und Akteure, die Optimierung durch Selbst-Evaluation sowie die Informationsbeschaffung für Rat und Fördermittelgeber. Die Basis bildet ein Grundverständnis, dass Selbst-Evaluation als ein kontinuierlicher Prozess anzusehen ist.

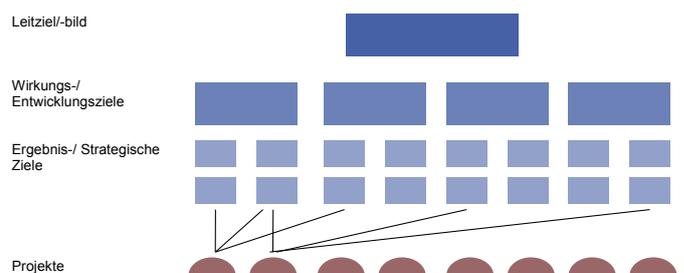


Abbildung 2: Entwicklung eines evaluationsfähigen Zielsystems

Quelle: Stefan Rommelfanger (vgl. Vortragsfolien, Folie 12)

In seinen weiteren Ausführungen ging Stefan Rommelfanger dann auf die bisher gemachten Erfahrungen mit den verfolgten Evaluierungsansätzen ein. Ging man anfänglich noch von der Möglichkeit und Erforderlichkeit einer auf das einzelne Fördergebiet bezogenen Evaluierung aus, verfolgt man inzwischen bei der Evaluierung von Stadterneuerungsprozessen in Gelsenkirchen seit einigen Jahren einen gesamtstädtischen Ansatz: Auf der Grundlage eines stadtweiten Sozialraummonitorings werden „Problemgebiete“ identifiziert, für die eine „Interventionsstruktur“ aufgebaut wird und deren weitere Entwicklung dann aus einer gesamtstädtischen Perspektive – u. a. im Vergleich zu den anderen „Interventionsgebieten“ – beobachtet wird.

Bisher vorliegende Erkenntnisse und Erfahrungen aus den durchgeführten Evaluierungen weisen nunmehr darauf hin, dass Evaluierungsverfahren nicht zu ressourcenintensiv und kompliziert, sondern alltagstauglich und leistbar gestaltet werden müssen – „die Evaluierung muss handhabbar sein, es geht weniger um einen wissenschaftlich korrekten sondern einen verständlichen und anwendbaren Ansatz“. Evaluierungen sind dabei in einen gesamtstädtischen Rahmen einzubinden. Grund-



Abbildung 3: Ergebnisprotokoll einer Kommunalen Selbstreflexion als Bürgerinformation

Quelle: Markt Schierling ([www.schierling.de/htmls/aktuelles/entwicklungsprozess/pdfs/2013-12-27\\_evaluierung-dokumentation.pdf](http://www.schierling.de/htmls/aktuelles/entwicklungsprozess/pdfs/2013-12-27_evaluierung-dokumentation.pdf))

sätzlich haben sich insbesondere diskursive und prozessbegleitende Verfahren bewährt, eine externe Beratung und Dienstleistung ist dabei notwendig, wofür wiederum das Vertrauen zum Gutachter eine Grundvoraussetzung darstellt. Schließlich sind quantitative Daten zum Fördergeschehen regelmäßig mit qualitativen Bewertungen zu kombinieren. Er schloss mit dem Fazit, dass die kontinuierliche Selbst-Evaluation und Reflexion auf verschiedenen Ebenen (gesamtstädtisch, gebiets-, projektbezogen) die Qualität der Projekte, Prozesse und Programme verbessert und ein unverzichtbares Steuerungsinstrument darstellt.

In der anschließenden **Diskussion** wurde deutlich, dass der Gelsenkirchener Ansatz regelmäßiger (Zwischen- oder Abschluss-)Evaluierungen mit einem leistbaren Ressourceneinsatz an Zeit, Personal und Geld zu bewältigen ist. Dabei werden die jeweiligen Evaluierungsergebnisse in einem zusammenfassenden Ergebnisbericht soweit „abstrahiert“, dass trotz kritischer Hinweise zu Hemmnissen und Misserfolgen diese nicht personalisiert werden können – dies stellt eine unabdingliche Voraussetzung dar, Evaluierungsergebnisse einem bereiterem Akteurs- und Betroffenenkreis zur Verfügung zu stellen und damit „wirksam“ zu machen, ohne dass dies „negativ“ zurückwirken kann.

**Fritz Wallner**, Geschäftsleiter der Gemeindeverwaltung Markt Schierling (Bayern), erläuterte in seinem Vortrag die Möglichkeit, auch in einer kleineren Kommune mit angemessenem Aufwand die laufenden Stadterneuerungsmaßnahmen hinsichtlich des jeweiligen Projektstandes und Grades der Zielerreichung kritisch zu hinterfragen. In Markt Schierling wurde z. B. Ende 2013 der bis dahin vorliegende Projektstand im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ im Rahmen einer „Kommunalen Selbstreflexion“ überprüft. Auf der Grundlage der „Kommunalen Arbeitshilfe“<sup>1</sup> des Bundes wurde durch die Gemeindeverwaltung eine Diskussions- und Abstimmungsgrundlage für die Beratung und Beschlussfassung in der Lenkungsgruppe (Mitglieder sind der Bürgermeister, die verantwortlichen Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung wie auch Vertreter der Bezirksregierung der Oberpfalz) wie auch die Beratung und Beschlussfassung im Marktgemeinderat erarbeitet. Nach erfolgter Zustimmung wurden die Ergebnisse dieser kommunalen Selbstreflexion in den Tageszeitungen,

1 BMVBS (Hrsg.): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Das Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin 2007. Online verfügbar unter: [www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/SharedDocs/Publikationen/StBauf/AktiveStadtOrtsteilzentren/BroschuereAktiveStadtOrtsteilzentren.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/SharedDocs/Publikationen/StBauf/AktiveStadtOrtsteilzentren/BroschuereAktiveStadtOrtsteilzentren.html)

auf der Homepage der Gemeindeverwaltung, in Bürgerversammlungen wie auch als gedruckte Bürgerinformation (vgl. Abbildung 3) veröffentlicht.

Die Reflexionsveranstaltung der Lenkungsgruppe befasste sich dabei mit den in dem zurückliegenden Jahr durchgeführten, in Angriff genommenen oder abgeschlossenen Maßnahmen sowie den dabei erzielten Veränderungen oder Fortschritten aufgrund der Maßnahmen. Erfasst wurden auch neu erkannte, behobene oder für eine Behebung angepackte städtebauliche Missstände und ggf. notwendige ergänzende Projektansätze sowie die erkannten notwendigen Änderungen von Förderbedingungen z. B. aufgrund von Erschwernissen bei der Abwicklung der Fördermaßnahme. Dargestellt werden auch Lösungen für bestehende Verfahrens- und Umsetzungshemmnisse. Dabei wurden die einzelnen Handlungsfelder und ihre Projekte systematisch in den Blick genommen und z. B. anhand eines leicht verständlichen Ampelsystems, bestehend aus den drei Projektständen „ist erledigt“, „läuft gut“ und „noch offen“ in den zwei Rubriken „was wurde erreicht/läuft gut?“ und „was wurde bisher nicht erreicht?“ für jedermann leicht nachvollziehbar dargestellt. Schließlich wurden die bei der Umsetzung der städtebaulichen Gesamtmaßnahme erzielten Fortschritte und Veränderungen, festgestellten Probleme, Herausforderungen und Hemmnisse sowie die zukünftig geplanten Maßnahmen dokumentiert.

In seinem Fazit zu den gemachten Erfahrungen konnte Fritz Wallner abschließend darauf verweisen, dass die gewählte Vorgehensweise wie auch die Ergebnisse der Reflexionsveranstaltung bei den Beteiligten und Betroffenen wie auch in der Presse auf breite Zustimmung stieß.

In der anschließenden **Diskussion** wurde u. a. nachgefragt, was aus Sicht der Gemeinde der Mehrwert einer solchen systematischen Reflexion darstellt, die – wie in dem referierten Fall dargestellt – allein die bekannten Projektstände zusammenfasst und darstellt. In seiner Antwort wies Fritz Wallner darauf hin, dass schon allein eine systematische und strukturierte Gesamtschau für alle Beteiligten von Gewinn war, da zwar Einzelnen einzelne Projektstände bekannt waren, über einen Gesamtüberblick aber die wenigsten verfügten.

**Ingo Bodenstein**, Leiter des Sachgebietes Strategische Maßnahmeplanung / Stadtentwicklungskonzept / Wirkungsbeobachtung im Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbau-

förderung der Stadtverwaltung Leipzig, referierte zu dem Thema „Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen in einer größeren Kommune“. Dabei ging er einleitend auf die besondere Bedeutung der räumlichen Bezugsebene von Stadterneuerungskonzepten, Stadterneuerungsmaßnahmen wie auch deren Evaluierung ein. So bildet in Leipzig ein stadtweites Stadtentwicklungskonzept (SEKo), ein darauf abstellendes Beobachtungssystem (Monitoring) mittels quantitativer Indikatoren wie auch eine qualitative Evaluierung der Umsetzung die strategische Grundlage für die Erarbeitung, Umsetzung und Evaluierung teilräumlicher Entwicklungskonzepte wie auch für die fachübergreifende Identifizierung, Förderung und Evaluierung von „Schwerpunkträumen“ (Förderkulissen / Fördergebiete). Grundsätzlich ist also bei der Konzeptionierung, Beförderung und Evaluierung von räumlichen Entwicklungsprozessen die jeweilige „Maßstabsebene“ (Gesamtstadt, Teilraum und Fördergebiet) wie auch deren gegenseitige Durchdringung und Abhängigkeit mit zu denken und zu beachten.

In seinen weiteren Ausführungen nahm Ingo Bodenstein dann die Ebene der „Fördergebiete“, die darauf bezogene Städtebauförderung wie auch deren Evaluierung vertiefend in den Blick. In Leipzig bilden seit 2013 folgende Bestandteile die Arbeitsschwerpunkte im Rahmen der „Evaluierung der Städtebauförderung in Leipzig“:

- die Weiterentwicklung des Datenerhebungs- und -haltungskonzeptes in Abstimmung mit dem Amt für Statistik und Wahlen,
- die Erarbeitung und Anwendung eines Leitfadens zur Durchführung der Reflexionstermine,
- die Erarbeitung von Fördermittelberichten und die darauf aufbauende Öffentlichkeitsinformation sowie
- die laufenden Unterstützungsleistungen, z. B. zum elektronischen Monitoring (eMo) des Bundes.

Unterstützt durch einen externen Dienstleister wurden z. B. seit Ende 2013 anhand des erarbeiteten Leitfadens vier verwaltungsinterne (jeweils mit ca. 5 bis 10 Mitarbeitern der Stadtverwaltung), fachübergreifende sowie teilraum- oder / und fördergebietsbezogene „Reflexionstermine“ systematisch vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet.

Die „Reflexionstermine“ wie auch die darauf bezogenen „Reflexionsprotokolle“ (vgl. Abbildung 4) dienen insbesondere der Bewertung der bisherigen Gebietsentwicklung, der Überprüfung der bisher verfolgten / vorgenommenen Priorisierung sowie der Festlegung der künftigen Schwerpunktt Themen und

Handlungsfelder wie auch der Aktualisierung der Maßnahmenplanung. Sie ermöglichen damit insbesondere der Verwaltung eine systematische Reflexion des bisher Erreichten und eine Optimierung der weiteren Vorgehensweise, „nebenbei“ erleichtern diese „Reflexionstermine“ und „Reflexionsprotokolle“ aber auch die Arbeit mit dem seitens des Fördermittelgebers (Bund und Ländern) durchgeführten Programmmonitorings (eBI – elektronische Begleitinformationen und eMO – elektronisches Monitoring).

Nach der Mittagspause folgte ein Vortrag von **Wolfgang Jaedicke** vom IFS – Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik in Berlin zu der „Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung“. Zunächst stellte er die allgemeinen Merkmale von Programmevaluierungen vor. Diese stellten, so Herr Jaedicke, eine „Gesamtschau“ auf Bundes- oder / und Landesebene dar. Die konkreten einzelnen „Projekte“ bzw. städtebaulichen Gesamtmaßnahmen stünden dabei weniger im Mittelpunkt. Es ginge eher um verallgemeinerbares Wissen für alle Programmkommunen oder für Gruppen von Kommunen, um Informationen

zu typischen Konstellationen und exemplarische Handlungsansätze zu erhalten. Adressaten von Programmevaluierungen seien weniger die „Akteure vor Ort“ sondern eher die Programmverantwortlichen und der politische Raum auf Bundes- und Landesebene, auf Bundes- und Landesebene tätige Verbände (darunter die kommunalen Spitzenverbände) sowie ggf. die Europäische Kommission (bei Sturkturfondsfinanzierung) und Kontrollbehörden wie Rechnungshöfe. Er führte weiter aus, dass Programmevaluierungen in der Regel durch externe Wissenschaftler/innen erstellt würden, dabei ginge es v. a. um Wirkungsforschung. Er verwies auf die besonderen Herausforderungen von Evaluierungen von Bund-Länder-Programmen der Städtebauförderung (Beachtung des Mehrebenensystems, der strategischen Rolle der einzelnen Kommune sowie der Komplexität und Kontextabhängigkeit der Gesamtmaßnahme), weshalb eine Aggregation von Einzelergebnissen sehr schwierig und die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden deswegen unabdingbar sei.

In seinen weiteren Ausführungen wies Wolfgang Jaedicke dann auf die herausragende Bedeutung von Programmkommunen bei den Programmevaluierungen hin, da fast alle relevanten Information auf der kommunalen Ebene erhoben werden: Quantitative Daten würden v. a. im Rahmen des laufenden Programmmonitorings (elektronische Begleitinformationen und elektronisches Monitoring) oder in Form von Befragungen und Sondererhebungen generiert, qualitative und vertiefende Informationen würden v. a. im Rahmen von Fallstudien sowie aufgrund von Einschätzungen von kommunalen Expert/innen im Rahmen von Interviews, Fachgesprächen und Begleitgremien gewonnen. Auch wenn die Ergebnisse der Programmevaluierung primär für Entscheidungen auf Bundes- und Landesebene relevant seien (z. B. für eine evtl. Fortführung eines Programms oder für evtl. Veränderungen der Mittelausstattung, der förderfähigen Maßnahmebereiche und der Förderverfahren), können diese Ergebnisse damit auch indirekt Einfluss auf kommunalen Handeln in den Fördergebieten haben. In seinem abschließendem Fazit machte Wolfgang Jaedicke aber auch deutlich, dass Programmevaluierung in der Regel nicht die Steuerung und Optimierung im einzelnen Fördergebiet betrifft, dafür ist die eigene Evaluierung und Reflexionstätigkeit der Kommunen wichtiger und durch Programmevaluierung nicht ersetzbar.

Auf den Vortrag von Wolfgang Jaedicke folgte eine intensive Diskussionsphase in Kleingruppen in drei „Themenecken“. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten Gelegenheit, in allen

Stadt Leipzig – Evaluierung Städtebauförderung	
Dokumentation der Reflexionstermine	
Förderprogramm:	
Fördergebiet:	
Programmjahr:	
Ort, Zeit:	
Teilnehmer:	
Moderation:	
Einführung/ Informationsaustausch	
Indikatoren der Gebietsentwicklung	
Stand zum planerischen/ konzeptioneller/ Rahmen	
Übersicht zur Maßnahmenumsetzung im Vorjahr	
Bewertung der Gebietsentwicklung	
Besonderheiten der Gebietsentwicklung	
Trends/ Problemlagen im Gebiet	
Potenziale der Gebietsentwicklung	
Aktualität Gebietsziele/ Handlungsstrategie	
ausgewählte Instrumente der Stadtteilentwicklung	
alternative Finanzierungsmöglichkeiten	
Überprüfung der Priorisierung	
relevante Handlungsfelder/ Schwerpunktthemen	
weiterer Umgang mit festgestellten Zielkonflikten	
Formate zum Beteiligungsverfahren	
Zusammenfassung/ Festlegungen	
künftige Schwerpunktthemen/ Handlungsfelder	
Aktualisierung der Maßnahmenplanung StBauF	
Empfehlungen zur Akteursbeteiligung	

Abbildung 4: Muster für ein Reflexionsprotokoll

Quelle: Stadt Leipzig



Themenrunde „Vorbereitung der Evaluierung durch Integrierte Entwicklungskonzepte“

Quelle: Plan und Praxis Berlin

drei Themenecken für jeweils ca. 25 Minuten mitzudiskutieren. Die Moderatoren der Thementische fassten im Anschluss die zentralen Ergebnisse zusammen.

Die **Themenecke „Vorbereitung der Evaluierung durch Integrierte Entwicklungskonzepte“** wurde von Ulf Gerlach, Plan und Praxis Berlin, moderiert. Die Teilnehmer diskutierten insbesondere darüber, inwieweit eine Evaluierung schon frühzeitig – zusammen mit der Erarbeitung der konzeptionellen Grundlage für die städtebauliche Gesamtmaßnahme – in den Blick genommen werden könnte und sollte. Von einigen Teilnehmerinnen wurde darauf hingewiesen, dass in ihren Kommunen bzgl. einer so frühzeitigen Thematisierung von Evaluierung Vorbehalte bestünden. Hintergrund dafür sind insbesondere eine fehlende oder unzureichende Akzeptanz im politischen Raum, Unklarheiten bzgl. des erforderlichen Aufwandes und Ressourceneinsatzes sowie grundsätzliche Zweifel bzgl. der Möglichkeit, die mit einer städtebaulichen Gesamtmaßnahme verfolgten eher qualitativen Ziele durch eine aus ihrer Sicht eher quantitativ ausgerichtete Evaluierung in den Blick nehmen zu können. Dem gegenüber betonten andere Teilnehmer die Chancen einer frühzeitigen Thematisierung von Evaluierungserfordernissen und regten an, in den Förderbestimmungen dies als verpflichtend vorzugeben – dies könnte auch helfen, vorhandene Widerstände auf der kommunalen Ebene leichter zu überwinden.

In der **Themenecke „Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen“** wurde unter Moderation von Christian Kloss, Plan und Praxis Berlin, deutlich, dass es in den Kommunen bereits verschiedene Ansätze der Selbstreflexion von



Themenrunde „Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen“

Quelle: Plan und Praxis Berlin

Fördermaßnahmen gibt – ohne dass sie diesen Namen tragen. Hierbei handelt es sich bspw. um jährliche Dokumentationen zum Fördermitteleinsatz oder Fortschrittsberichte. In der Diskussion wurde betont, dass entscheidend sei, diese Berichte und die mit ihrer Erarbeitung verbundenen Kommunikationsprozesse und Datenerhebungen auch für die Selbstreflexion, für die interne und externe Kommunikation sowie die Prozessoptimierung zu nutzen. Voraussetzung sei, Prozesse der Selbstreflexion bewusst als Instrument und Bestandteil kommunaler Alltagspraxis zu verankern. Die wichtigste Funktion der Selbstreflexion sei zu prüfen, ob sich die Fördermaßnahme „auf dem richtigen Weg“ befindet, um ggf. zielgerichtet steuern zu können.

Basis für Selbstreflexionen sind die integrierten Entwicklungskonzepte. Bewährt hätten sich insbesondere diskursive Verfahren. Deutlich wurde, dass Art, Zeitpunkt und Umfang der Selbstreflexion von den lokalen Gegebenheiten (Stadtgröße, Akteursstrukturen, Größe des Fördergebiets etc.) abhängt. Gleichwohl wurde vielfach angeregt, den Kommunen über Arbeitshilfen Hinweise zu Mindestvorgaben und Bausteine der Selbstevaluierung zu geben und ggf. nach unterschiedlichen Gemeindegrößen zu differenzieren. Damit könnten Vorbehalte und Unsicherheiten gegenüber der Selbstreflexion abgebaut und eine Orientierungshilfe gegeben werden. In diesem Zusammenhang wurde auf die kommunale Arbeitshilfe<sup>2</sup> des Bundes zur Evaluierung der Städtebauförderung sowie das Handbuch Zielentwicklung und Selbstevaluierung in der Sozialen Stadt<sup>3</sup>

<sup>2</sup> BMVBS (Hrsg.): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren. Das Zentrenprogramm der Städtebauförderung, Berlin 2007. Online verfügbar unter: [www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/SharedDocs/Publikationen/StBauf/AktiveStadtOrtsteilzentren/BroschuereAktiveStadtOrtsteilzentren.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/SharedDocs/Publikationen/StBauf/AktiveStadtOrtsteilzentren/BroschuereAktiveStadtOrtsteilzentren.html)

des Landes Nordrhein-Westfalen verwiesen. In ihnen sind Hinweise zu den Zielen, zum Umfang und Ablauf von Reflexionsveranstaltungen sowie gute Beispiele der Selbstevaluation enthalten.

Erfahrungen der Selbstevaluierung aus Nordrhein-Westfalen zeigten, dass Lerneffekte aus der Selbstevaluierung insbesondere dort feststellbar waren, wo sie handlungsorientiert angelegt waren und Handlungsempfehlungen, Verstärigungskonzepte o. ä. als Ergebnis der Selbstevaluierung erarbeitet wurden. Zudem wurde beobachtet, dass die Selbstevaluierung in einigen Kommunen zu einer Fokussierung der Konzepte geführt hätte.

Hervorgehoben wurde, dass sich die Akteure darüber verständigen müssten, welche Ziele mit der Selbstreflexion verfolgt werden und wer der Adressat sei, bzw. an wen welche Informationen weiter gegeben werden sollen. Die Selbstevaluierung könne sich an die Akteure der Gebietsentwicklung und Verantwortliche der kommunalen Politik richten (intern) oder an den Fördermittelgeber (extern). Zusammenfassungen der Ergebnisse könnten auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Diskutiert wurde auch, wie mit Hemmnissen und Vorbehalten gegenüber der Selbstevaluierung umgegangen werden könne. Wichtig sei hierbei, wie aus dem Kreis der Teilnehmer erläutert wurde, sich über den Adressatenkreis bewusst zu werden und von Beginn an offen die Prozesse und Ziele der Selbstreflexion zu kommunizieren. Zudem sei es wichtig, eine Kommunikationskultur zu etablieren, in der Kritik erlaubt sei und konstruktiv mit den Ergebnissen der Selbstreflexion umgegangen werde.

In der dritten **Themenecke „Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung“**, moderiert von Holger Pietschmann, Plan und Praxis Berlin, tauschten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere ihre bisherigen Erfahrungen mit den (elektronischen) Begleitinformationen und dem elektronischen Monitoring aus. Es wurde deutlich, dass der Umgang mit den (elektronischen) Begleitinformationen inzwischen eingeübte Praxis ist und der damit verbundene Aufwand sich für die Kommunen auf einem verträglichen Maß eingependelt hat, aber weiterhin einige Fragen nicht ganz eindeutig formuliert sind. Dagegen ist das Ausfüllen des elektronischen Monitorings für die Kommunen mit einem erheblichen Aufwand verbunden; dabei sehen sich insbesondere kleinere Kommunen nicht in



Themenrunde „Die Rolle der Kommunen in der Programmevaluierung“

Quelle: Plan und Praxis Berlin

der Lage alle Fragen zu beantworten. Hier stellt sich die Frage, wie die Länder mit unvollständigen Daten umgehen. Es wurde angemerkt, dass vermutlich noch Änderungen an dem Fragenset erforderlich sein werden. Insbesondere das erste Mal ist das Ausfüllen besonders aufwendig weil der Datenbestand nicht entsprechend vorbereitet ist. Hier wird erwartet, dass dies in den Folgejahren eine Routine eintritt, die den Aufwand verringert. Der Wert der Monitoringdaten für die Programmevaluierung wie für die kommunale Selbstevaluierung wird im Lauf der Jahre steigen, weil dann zunehmend aussagekräftige Zeitreihen zur Verfügung stehen.

Grundsätzlich wurde deutlich, dass der erforderliche Aufwand für die Evaluierung akzeptiert wird, allerdings ist eine Erweiterung der Datenanforderungen durch den Bund über die bestehenden Anforderungen hinaus nicht mehr leistbar. Es wird eingeschätzt, dass der Gesamtaufwand geringer ist, als der Aufwand, der durch Kommunalbefragungen ausgelöst wird. Weiterhin besteht seitens der Kommunen die Hoffnung, dass die Aufbereitung der Daten auch für die tägliche Arbeit Nutzen mit sich bringt. Wichtig wäre für die Kommunen, dass ihnen Auswertungen der Monitoringdaten für Gemeindetypen zur Verfügung gestellt werden können, die es erlauben, das eigene Programmgebiet und den Fortschritt bei der Umsetzung des Programms einzuordnen. Es wäre zudem gut, wenn der Bund dafür sorgen könnte, dass die kleinteilige Zensusdaten nutzbar gemacht werden könnten.

3 ILS (Hrsg.): Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW, 2004. Online verfügbar unter: [www.ils-forschung.de/download/194.pdf](http://www.ils-forschung.de/download/194.pdf)

Anschließend diskutierten die Referenten und Referentinnen in einer **Podiumsrunde**, moderiert von **Holger Pietschmann**, und gingen auf Fragen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein. Dabei wurde u. a. der Wunsch geäußert, den Wissenstransfer zum Thema „Evaluierung und Selbstevaluierung“ zu verstetigen. So könnten z. B. auch die etablierten programmbezogenen Veranstaltungsformate der Bundestransferstellen dazu genutzt werden. Auf die Frage, inwieweit die kommunalen Reflexionsergebnisse auch für Programmevaluierungen nutzbar gemacht werden könnten und sollten wurde darauf hingewiesen, dass eine Auswertbarkeit solcher eher qualitativ orientierter Reflexionstermine und offen formulierter Reflexionsprotokolle schnell an methodische Grenzen stößt. Denkbar wäre aber, in das elektronische Monitoring eine Regelabfrage mit aufzunehmen, inwieweit ein Reflexionstermin stattgefunden hat, so dass darüber zum einen ein quantitativer Überblick und zum anderen eine nachgeschaltete Befragung – z. B. durch die Bundestransferstellen – möglich wäre.

In einer Schlussrunde wurde abschließend noch einmal betont, dass Evaluierungen und Selbstevaluierungen Wissensgewinne (einschließlich „aha“-Effekte) wie auch Rückkopplungen bei allen Beteiligten wie auch bei betroffenen Externe ermöglichen. Um die dafür erforderliche Wissensbasis auf eine solide Grundlage stellen zu können ist die Einbindung von Bewoh-



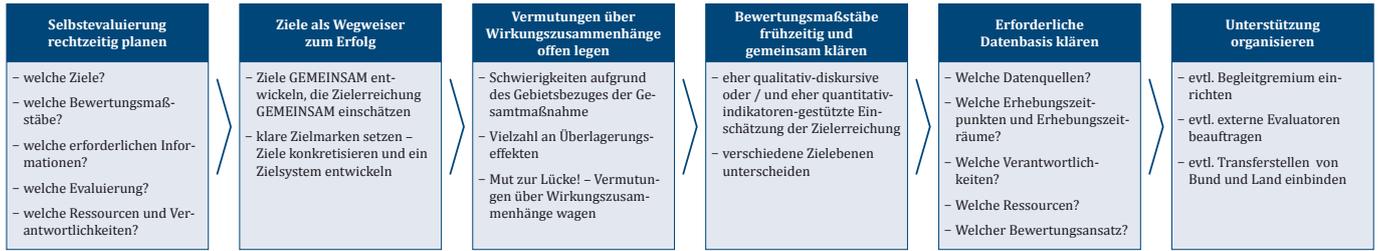
Podiumsdiskussion: Fritz Wallner, Stefan Rommelfanger, Ingo Bodenstein, Holger Pietschmann und Wolfgang Jaedicke (v.l.n.r.)

Quelle: Plan und Praxis Berlin

nern als Experten ihres Gebiets wie auch die qualitative Analyse von Steuerungs- und Organisationsstrukturen unabdinglich. Auch muss das der städtebaulichen Gesamtmaßnahme wie der Evaluierung gleichermaßen zu Grunde liegende Zielsystem die Rahmenbedingungen einschließlich der förderfähigen Ansätze berücksichtigen, um nicht das Wünschenswerte sondern das grundsätzlich Machbare und Erreichbar in den Blick zu nehmen.

# Poster: Vorbereitung der Evaluierung durch ISEKs

## Gebietsentwicklungsplanung und deren Evaluierung von Beginn an gemeinsam in den Blick nehmen



Quelle: BMWS (Hrsg.): Kommunale Arbeitshilfe, Berlin, 2011; bearbeitet

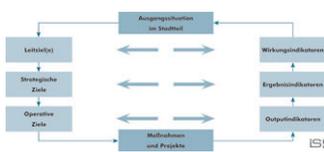
### Grundsatzfragen – zum Einstieg wie auch auf Dauer

- Was sind genau unsere Ziele, die wir mit „unserem Tun“ für die Stärkung und Entwicklung eines bestimmten Gemeindegebietes mit Unterstützung der Städtebauförderung erreichen wollen?
- Was genau beabsichtigen wir, um diese Ziele zu erreichen? Welche Strategien verfolgen wir? Durch welche konkreten Maßnahmen und Projekte wollen wir welche Ziele erreichen?

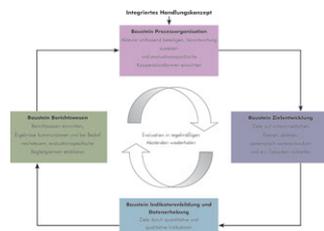
- Welche Erfahrungen sammeln wir auf dem Weg der Zielerreichung?
- Was lernen wir daraus?
- Was können wir also zukünftig besser machen?

### Handbuch – Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW

#### Zusammenhang zwischen Zielen und Wirkungen des Stadtteilprogramms im Prozessverlauf



#### Zusammenspiel der Bausteine einer Selbstevaluation



Quelle: ILS NRW (Hrsg.): Handbuch, Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW, Dortmund, 2004

### Kommunale Arbeitshilfe

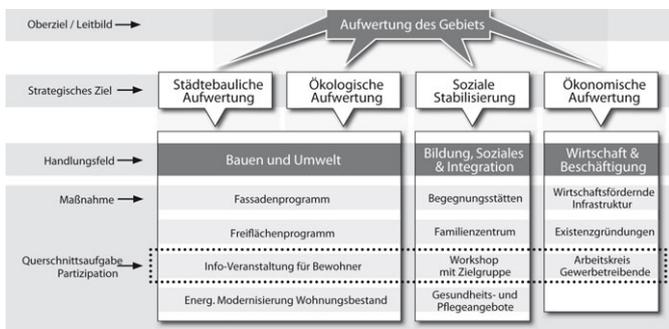
#### Fiktives Beispiel: Sanierungsgebiet Altstadt

Revitalisierung der Altstadt – Die Mitte lebt auf!	
<b>strategische Handlungsfelder (Auswahl)</b>	<b>darauf bezogene mögliche strategische Handlungsziele könnten z. B. sein: Die Altstadt soll ...</b>
Wohnen	... als Ort zum Wohnen gestärkt werden.
Arbeiten	... als Ort zum Arbeiten gestärkt werden.
Zentrumsfunktionen	... als Ort für Einkauf, Kultur und Verwaltung gestärkt werden.
Bildung	... als Bildungsstandort gestärkt werden.
Verkehr	... für die Altstadtnutzer besser erreichbar werden.
Umwelt	... unter Umweltschutzgesichtspunkten weiterentwickelt werden.

#### Programmziele der Städtebauförderprogramme

Bezug/Programm	Programmziele
Alle Programme (gemäß Präambel)	Wachstum und Beschäftigung, Anpassung von Gebieten an Bedürfnisse der Bewohner sowie Geschlechtergerechtigkeit
Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen	Behebung städtebaulicher Missstände in Gebieten
Städtebaulicher Denkmalschutz	Sicherung und Erhalt historischer Gebiete
Soziale Stadt	Stabilisierung und Aufwertung erheblich benachteiligter Gebiete
Stadtbau Ost und Stadtbau West	Unterstützung von Gemeinden und Gebieten, die von erheblichen städtebaulichen Funktionsverlusten betroffen sind, beim Strukturwandel
Aktive Stadt- und Ortsteilzentren	Stärkung bedrohter zentraler Versorgungsbereiche
Kleinere Städte und Gemeinden	Sicherung und Stärkung von Gemeinden/Gebieten mit Funktionen der öffentlichen Daseinsvorsorge

### Integriertes Handlungskonzept: Ziele – Handlungsfelder – Maßnahmen



Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr NRW 2012

strategisches Handlungsfeld:	strategisches Handlungsziel:
Wohnen	Die Altstadt soll als Ort zum Wohnen gestärkt werden.

Untersetzung/ Konkretisierung durch operative Maßnahmefelder (Auswahl)	Untersetzung/Konkretisierung durch operative – also angestrebte – und damit auch nachprüfbar – Ziele:
Sanierung und Modernisierung von Wohnungen in Bestandsgebäuden	Förderung der Sanierung und Modernisierung von x Wohnungen in Bestandsgebäuden innerhalb von x Jahren.
soziale Infrastruktur	Bau von x Spielplätzen innerhalb von x Jahren

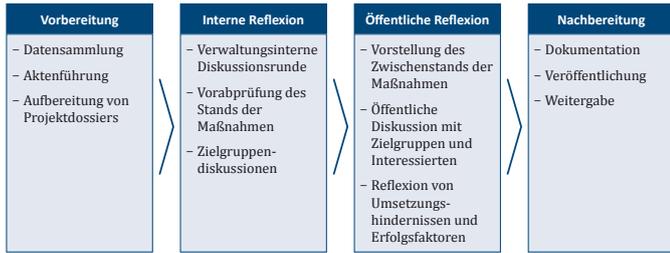
#### Indikatoren gestützte (Selbst-)Evaluierung

Zielebene	Indikatortyp
Entwicklungsziel/ Leitziel/Leitbild für die Gesamtmaßnahme	Wirkungsindikator
strategisches Ziel einzelner Handlungsfelder	Ergebnisindikator
operatives Ziel einzelner Maßnahmebereiche	Outputindikator

Quelle: BMWS (Hrsg.): Kommunale Arbeitshilfe, Berlin, 2011; bearbeitet

# Poster: Kommunale Selbstreflexion von Fördermaßnahmen

## Reflexionstermine als Meilensteine der Selbstevaluierung



Quelle: BMVBS (Hrsg.): Kommunale Arbeitshilfe, Berlin, 2011; bearbeitet

## Inhalte eines Reflexionstermins

- Welche Maßnahmen wurden in den vergangenen zwölf Monaten (bzw. seit der letzten Selbstevaluierung) durchgeführt, in Angriff genommen oder abgeschlossen?
- Welche Fortschritte wurden dabei erzielt?
- Was hat sich im Hinblick auf das durchgeführte Städtebauförderungsprogramm im Stadtteil verändert bzw. welche Maßnahmenfortschritte sind zu beobachten?
- Welche Projekte/Einzelmaßnahmen sind gut bzw. schlecht gelaufen und warum sind sie so gelaufen? Welche Veränderungen haben Positives/Negatives bewirkt?
- Welche der Missstände und städtebaulichen Probleme des Fördergebiets konnten bereits behoben werden und welche bedürfen ggf. noch ergänzender Projektansätze?
- Welche Anmerkungen können zu den Förderbedingungen gemacht werden? Was vereinfacht, was erschwert die Abwicklung der Fördermaßnahme?
- Welche Lösungen gibt es für die bestehenden Verfahrens- und Umsetzungs-hemmnisse?

## Checkliste zur Organisation des Reflexionstermins

Bezugsebene	Fragen
Termin	Welcher Termin/welches Zeitfenster ist günstig für einen Reflexionstermin? Kann ein bereits geplanter Termin für die Selbstevaluierung (mit) genutzt werden?
Ziel	Welches Ziel wird mit dieser Veranstaltung verfolgt?
Informationsgrundlage	Welche Daten zur Selbstevaluierung liegen vor? Welche Informationen werden noch benötigt? Woher können diese Informationen bezogen werden?
Teilnehmer	Wer soll beteiligt werden? Wie werden die Teilnehmer in die Veranstaltung einbezogen? (z. B. Trennung in einen öffentlichen und einen nicht öffentlichen Teil) Anhand welcher Informationen können sich die Teilnehmer vorbereiten?
Dokumentation	Wie werden die erarbeiteten Ergebnisse gesichert? Wer ist verantwortlich für die Erstellung und Abstimmung des Protokolls?

Quelle: BMVBS (Hrsg.): Kommunale Arbeitshilfe, Berlin, 2011

## Checkliste für den Inhalt der Reflexion

Bezugsebene	Was läuft gut?	Was läuft nicht gut?	Ursachen	Positionen	Vorschläge
Zielerreichung					
Angemessenheit der Programmstrategie					
Angemessenheit der Gebietsentwicklungsstrategie					
Kooperation und Abstimmung zwischen den Beteiligten					
Bürgeraktivierung					
Verstetigung über die Förderperiode hinaus					
weitere					

Quelle: BMVBS (Hrsg.): Kommunale Arbeitshilfe, Berlin, 2011

## Beispiel Leipzig

## Beispiel Schierling

