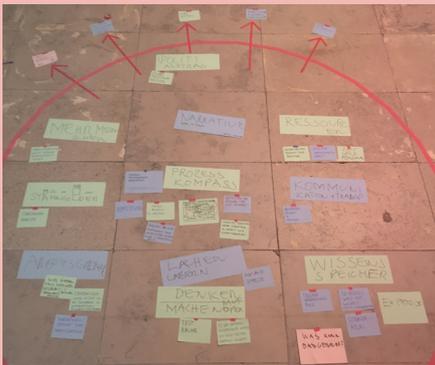


Reflexion und Ausblick THF-Arbeitsgremium Flughafen Tempelhof

Dokumentation des Reflexions-Workshops vom 12.09.2019
(Kurzfassung)



Am 12. September 2019 fand im Flughafengebäude ein Reflexions-Workshop des Arbeitsgremiums statt. Ziel des Workshops war es, die Arbeit und die Ergebnisse des Arbeitsgremiums zu reflektieren und abschließend Empfehlungen für die Fortsetzung der Beteiligung zu formulieren, die an die Politik weitergeleitet werden. In der vorliegenden Dokumentation sind die zentralen Ergebnisse des Workshops aufbereitet.

- > WAS WAR DER AUFTRAG?
- > WIE VERLIEF DER PROZESS?
- > WO LAGEN HERAUSFORDERUNGEN?
- > WELCHE ERGEBNISSE WURDEN ERZIELT?
- > WAS SIND EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK?

WAS WAR DER AUFTRAG?

Zusammensetzung und Ansatz des Arbeitsgremiums

Das Arbeitsgremium für das Flughafengebäude Tempelhof hat sich im Juni 2018 nach einem Bewerbungsauftrag von Senatorin Katrin Lompscher konstituiert, um an der Entwicklung eines Partizipations- und Kommunikationskonzepts für die Nachnutzung des Flughafengebäudes mitzuwirken. Es setzt sich aus sechs Bürger*innen und jeweils einem/ einer Vertreter*in der Tempelhof Projekt GmbH, des THF-Beirats und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen zusammen. Zudem ist jedem Mitglied eine Stellvertreter*in zugeordnet. Die Mitglieder des Arbeitsgremiums wurden im Rahmen eines offenen Bewerbungsverfahrens (8. – 30. Mai 2018) ermittelt. Das Arbeitsgremium hat sich im Zeitraum vom Juni 2018 bis März 2019 zu insgesamt 15 offiziellen Sitzungen zusammengefunden. Seit März 2019 ruht die Arbeit des Arbeitsgremiums aufgrund diverser Unklarheiten hinsichtlich des partizipativen Rahmens.

Unklarer Auftrag

Bis zum Reflexions-Workshop blieb dem Arbeitsgremium die Abgrenzung des eigentlichen Auftrags unklar. Die Formulierungen des Auftrags waren teilweise irreführend oder nicht präzise genug. Beispielsweise stellte sich im Reflexions-Workshop heraus, dass Unklarheit darüber bestand, für was genau Leitlinien entwickelt werden sollten: Für die Partizipation oder die Nachnutzung des Flughafengebäudes? Im Laufe der Zeit entwickelten sich unterschiedliche Aufgabenverständnisse und Teilaufträge, die das ehrenamtlich tätige Arbeitsgremium nicht leisten konnte.

Nicht nur die Anzahl, sondern auch die Komplexität der Aufgaben stellte das Arbeitsgremium vor Überforderungen. Es hat sich zunehmend in Aufgaben wiedergefunden, die eigentlich durch eine professionelle Agentur geleistet hätten werden müssen.

Zusammensetzung des Arbeitsgremiums



6 Vertreter*innen der Bürger*innenschaft
+ 6 Stellvertreter*innen



1 Vertreter*in der Tempelhof Projekt GmbH
1 Vertreter*in des THF Beirats
1 Vertreter*in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen
+ jeweils 1 Stellvertreter*in

Auftragshintergründe

„(...) Das Flughafengebäude bleibt in öffentlicher Hand und wird für kulturelle, kreativwirtschaftliche und öffentliche Nutzungen hergerichtet. Das Nutzungskonzept wird partizipativ entwickelt und soll bereits parallel zu den notwendigen Sanierungsmaßnahmen Nutzungen und einen Gedenkort ermöglichen. (...)“

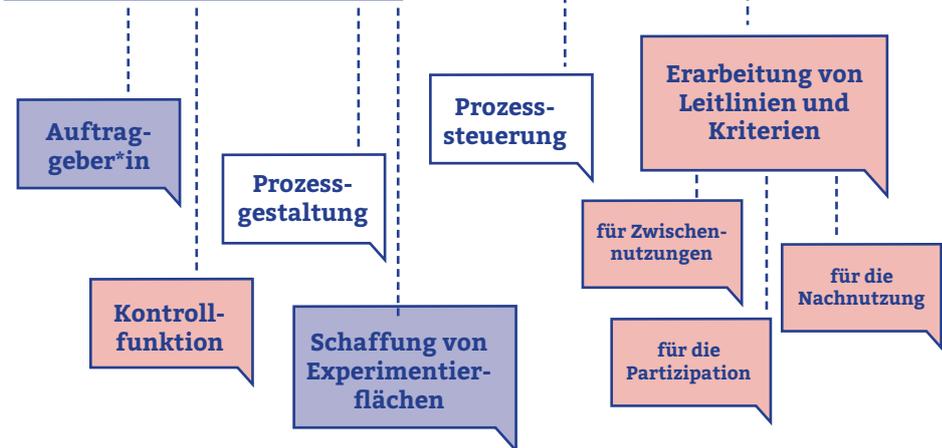
„(...) Das Gremium wird die Entwicklung eines Kommunikations- und Partizipationskonzept begleiten und koordinieren, das Prinzipien formuliert und Beteiligungsmöglichkeiten sicherstellt. (...)“

„(...) Aufgabe des Arbeitsgremiums wird es sein, alle relevanten Zielgruppen durch unterschiedliche Formen der Bürgerbeteiligung adäquat in den Prozess einzubeziehen. Zunächst sollen Leitlinien für die Entwicklung des Flughafengebäudes entwickelt und Kriterien für die Vergabe von Flächen/ Räumen für temporäre Nutzungen erarbeitet werden.“

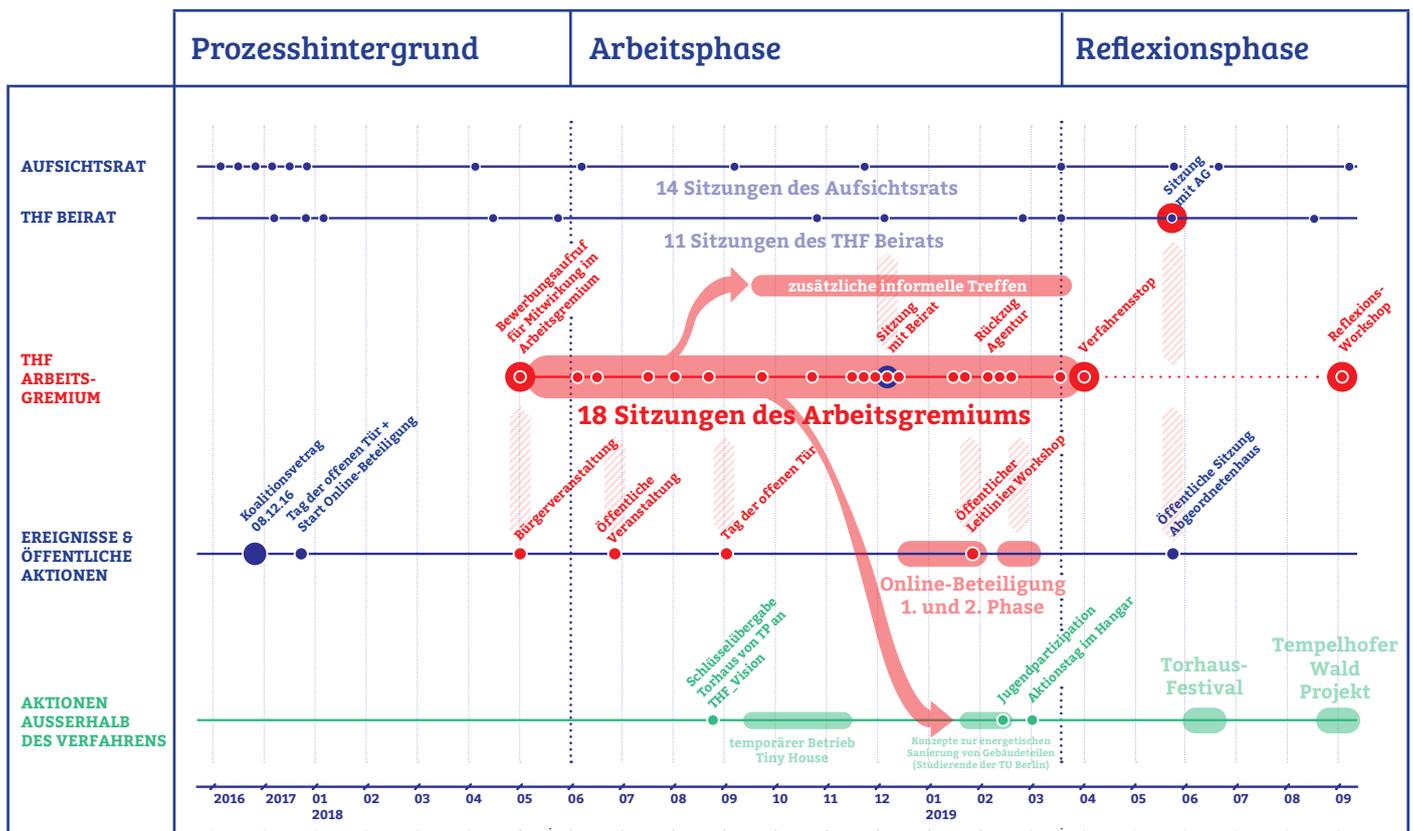
Koalitionsvertrag 2016-2021

Bewerbungsauftrag

viele unterschiedliche Aufgabenverständnisse



WIE VERLIEF DER PROZESS?



Drei Phasen und Bypass-Effekte

Der Prozess des Arbeitsgremiums lässt sich grob in drei aufeinander aufbauende Phasen gliedern: Prozesshintergrund, Arbeitsphase und Reflexionsphase. Innerhalb der Arbeitsphase war die Aktivität des Arbeitsgremiums mit 18 Sitzungen sehr hoch. Der Verfahrensstop im März 2019 markiert den Beginn der Reflexionsphase für die Arbeit des Arbeitsgremiums.

Im Herbst 2018 zeichnete sich eine Intensivierung der Aktivitäten auf informellen Ebenen bzw. eine Verlagerung der Tätigkeiten in parallele Strukturen ab („Bypass“-Effekte). So organisierten Teile des Arbeitsgremiums informelle Treffen zwischen den regulären Sitzungen um offene Aufgaben nachzuholen. Mit der Schlüsselübergabe an die Initiative THF-Vision wurde zudem der Grundstein für die Aktivierung des Torhauses gelegt wodurch eine weitere Instanz für die Gestaltung von Partizipation am Ort entstand.



Gebäude-Begehung



Format-Workshop



Leitlinien-Workshop



WO LAGEN HERAUSFORDERUNGEN?

Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen

Das Arbeitsgremium stand im Laufe des Prozesses vor vielfältigen Herausforderungen. Rückblickend lässt sich analysieren, dass die Vielzahl der Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen zu Überforderungen bei allen Beteiligten und schlussendlich zur Unterbrechung des Verfahrens geführt haben. Für einen besseren Überblick lassen sich die Herausforderungen in vier Kategorien einteilen: Vielschichtige Unklarheiten, fehlende Kenntnisse, Defizite in der Kommunikation und fehlende Ressourcen.

Vielschichtige Unklarheiten

Die Trennung von Tätigkeiten im Arbeitsgremium und in **parallelen Strukturen** blieb teilweise unscharf („Bypass-Effekt“).

An unterschiedlichen Punkten des Arbeitsprozesses herrschte Unklarheit über **Entscheidungsstrukturen** sowie über die **Rollen und Zuständigkeiten** der Beteiligten.

Der **Partizipationsgegenstand** blieb über den Prozess hinweg unklar (räumlich, zeitlich, inhaltlich).

Über den gesamten Prozessverlauf blieb der **Kern des eigentlichen Auftrags** für viele Beteiligte unklar.

Dem Arbeitsgremium fehlte ein **abgestimmtes Ziel**, auf das es hätte hinarbeiten können.

Neue Erkenntnisse über den Gebäudezustand und unklare politische Positionen zur Nachnutzung des Flughafengebäudes.

Im Vergleich zu anderen größeren Stadtentwicklungsprojekten fehlt dem Flughafengebäude Tempelhof eine klare und auf unterschiedlichen Ebenen abgestimmte und mitgetragene **Zukunftsvision**.

Fehlende **Schnittstellen und unklare Verhältnisse** zwischen dem Arbeitsgremium und den anderen Gremien (THF Beirat, Aufsichtsrat)

Defizite in der Kommunikation

Dem Arbeitsgremium fehlte die Unterstützung einer wirksamen **Öffentlichkeitsarbeit** („Partizipation hat ohne Menschen stattgefunden“).

Fehlende Klarheit über die **Kommunikationskultur, Kommunikationswege und Spielregeln** innerhalb der Konstellation Tempelhof Projekt GmbH - Arbeitsgremium - Agentur.

Es fehlte an **Grundlagenwissen** zum komplexen Gebäudebestand (u.a. derzeitige Nutzungen, Kosten und Dimensionen der Sanierung, „Begabungen“ von Teilräumen).

Fehlende Kenntnisse

Das **Fachwissen** über Beteiligungsformate hat nicht ausgereicht.

Es fehlte die **Vorbereitungszeit** für die Aufbereitung früherer Studien und Erkenntnisse über das Gebäude.

Der erforderliche **Zeitaufwand** war für **ehrenamtliche Tätigkeit** ohne Aufwandsentschädigung zu hoch.

Fehlende Ressourcen

Das **Budget** für die professionelle **Prozessbegleitung** war im Hinblick auf die Komplexität der Aufgabe zu niedrig kalkuliert.

Die **Ressourcen der Tempelhof Projekt GmbH** für Beteiligung (Zeit, Personal, Geld) sind stark begrenzt.

Im bzw. am Flughafengebäude fehlte ein Ort als **niedrigschwelliger Anlaufpunkt** für Interessierte.

Es haben Ressourcen für eine **wirksame Öffentlichkeitsarbeit** gefehlt.

WELCHE ERGEBNISSE WURDEN ERZIELT?

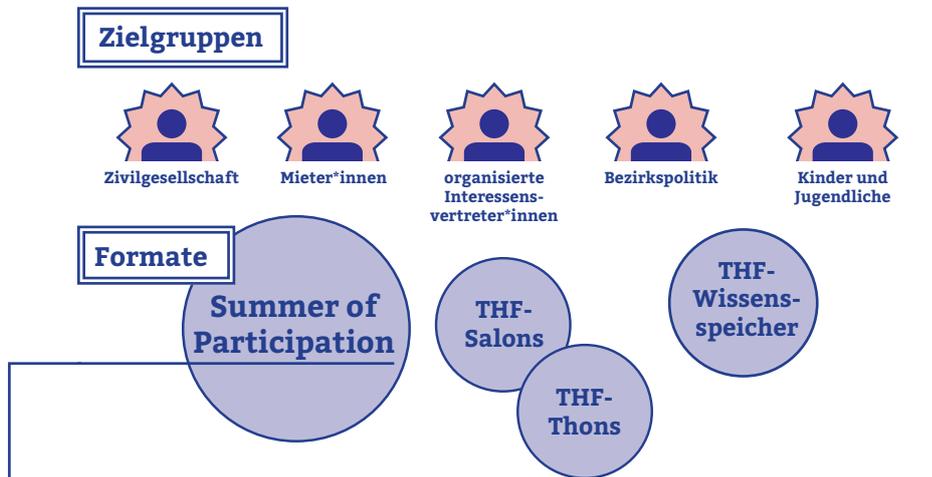
1. Vorbereitung von Leitlinien für die Nachnutzung

Das Arbeitsgremium hat die Entwicklung von Leitlinien für die Nutzung des Flughafengebäudes vorbereitet. Dazu wurden 14 Leitthemen formuliert, die im Rahmen eines Leitlinien-Workshops am 31.01.2019 und zweimal online über die Beteiligungsplattform mein.berlin.de mit der Öffentlichkeit diskutiert wurden.

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Ort für Kunst, Kultur und Kreativität | 8 | Umgang mit der Geschichte und dem Denkmal |
| 2 | Alleinstellungsmerkmal: Flughafen und Größe | 9 | Kriterien für die Nutzung |
| 3 | Ort der Verbindung und des Austauschs | 10 | Betriebsmodelle und Management der Nutzungen |
| 4 | Ort für gemeinwohlorientierte Nutzungen | 11 | THF-Gebäude als öffentliches Gebäude |
| 5 | Ort des Lernens und des Wissens | 12 | Finanzierungsstruktur |
| 6 | Ort der Vielfalt | 13 | Ökologische Nachhaltigkeit/ Ökologische Sanierung/ nachhaltige Mobilität |
| 7 | Ort des Wandels und der Unfertigkeit | 14 | Etablierung einer kontinuierlichen Beteiligung |

2. Zielgruppen und Formate

Darüber hinaus hat das Arbeitsgremium Zielgruppen identifiziert und Beteiligungsformate für die konkrete Anwendung ausgewählt. Zudem wurde das Ziel formuliert, dass im Jahr 2019 ein „Summer of Participation“ stattfinden soll im Rahmen dessen das Flughafengebäude einer größeren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden kann.



3. Aktionen außerhalb des Verfahrens

Da die Tätigkeiten des Arbeitsgremiums im März 2019 eingestellt wurden, konnten die entwickelten Formate nicht im Verfahren umgesetzt werden. Einzelne Formate flossen jedoch in andere Strukturen ein. Sowohl das Torhaus-Festival als auch das Tempelhofer Wald Projekt sind auf das ursprüngliche Konzept des „Summer of Participation“ zurückzuführen. Der Verein Mehrwertvoll e.V. hat währenddessen den Aufbau eines Gebäude-Wissensspeichers angestoßen.

Zudem wurde mit der Aktivierung und dem fortlaufenden Betrieb des Torhauses durch die Initiative THF-Vision ein Anlaufpunkt und Diskussionsort für die interessierte Öffentlichkeit geschaffen.



9 PUNKTE

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Politischer Rahmen

Die weitere Beteiligung benötigt politischen Rückhalt und Commitment verbunden mit einem **klaren politischen Auftrag** für die zukünftige Nutzung des Flughafengebäudes und den Gegenstand der Beteiligung.

Prozesskompass

Für den weiteren Prozess muss ein Prozess-Kompass (gemeinsame Klärung der Frage „**Wo wollen wir hin?**“) entwickelt werden, der allen Beteiligten als Orientierung in den komplexen Entwicklungsprozessen dient. Darin werden u.a. Prozessphasen, Beteiligungsebenen und Entscheidungsstrukturen abgebildet. Darauf aufbauend kann ein langfristiger und zielgerichteter Fahrplan mit konkreten Planungs- und Umsetzungsschritten entworfen werden („Wie erreichen wir das Ziel?“).

Zukunftsvision

Eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Gebäudeentwicklung in diesem außergewöhnlichen Maßstab ist die Entwicklung einer griffigen Zukunftsvision mit **starken Narrativen** (Für welche Nutzungen, Werte und steht das Gebäude zukünftig? In welchen Bereichen sollen Schwerpunkte liegen? Wie grenzt sich das Projekt zu anderen Projekten der Stadtentwicklung ab?). Eine klare Zukunftsvision kann zudem als Wegweiser für eine zielgerichtete Gebäudesanierung dienen.

Gebäudewissen

Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Beteiligungsprozesse ist, dass die Beteiligten ausreichend über den Partizipationsgegenstand und den Gebäudezustand informiert sind. Der Aufbau eines **Wissensspeicher** sollte daher weiterverfolgt und gefördert werden sodass notwendige Informationen gesammelt, aufbereitet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können.

Kooperative Entwicklung

Die weitere Beteiligung muss in einem kooperativen Prozess von Politik, Verwaltung und Bürger*innenschaft gemeinsam und auf Augenhöhe entwickelt und getragen werden. Eine kooperative Entwicklung benötigt geeignete Workshop- und Diskussionsformate sowie klare **Spielregeln und Entscheidungsstrukturen**, denen sich alle Beteiligte verpflichtet fühlen.

Kommunikation & Transparenz

Klare und transparente Kommunikationsstrukturen sind die Voraussetzung für eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** aller Beteiligten. Sowohl was die Kommunikation nach außen in die Öffentlichkeit als auch die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Gremien und Institutionen betrifft.

Öffentlichkeit

Für die weitere Beteiligung ist zu klären, wann sich die Einbeziehung einer großen Öffentlichkeit anbietet und wie das besser gelingen kann als im zurückliegenden Prozess. Dabei geht es auch um eine gezielte **Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen**. Darüber hinaus geht es darum, das öffentliche Wissen über den Zustand des Flughafengebäudes auszubauen und somit Beteiligung stärker an realistische Rahmenbedingungen zu knüpfen.

Stakeholder

Für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess müssen wesentliche **Schlüsselakteur*innen und Expert*innen** gewonnen und richtig eingebunden werden. Grundlage dafür ist eine umfassende Stakeholder-Analyse, die Antworten auf folgende Fragestellungen liefern kann: Wer sind die wichtigsten Stakeholder? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Welche Rolle spielen sie und wie können sie eingebunden werden?

Ressourcen

Für die weitere Beteiligung müssen ausreichende Ressourcen (**Zeit, Geld, Personal, Expertise**) – insbesondere für Öffentlichkeitsarbeit, Projektsteuerung, externe Dienstleistungen und ehrenamtliche Tätigkeiten bereitgestellt werden.