



„Mein Hannover 2030“ - Ein Beispiel von Good Governance?

Die Stadtverwaltung
als Akteurin im integrativen
urbanen Dialog



Masterarbeit im Studiengang Umweltplanung

„Mein Hannover 2030“ - Ein Beispiel von Good Governance?
Die Stadtverwaltung als Akteurin im integrativen urbanen Dialog

“Mein Hannover 2030” - An example of Good Governance?
The local administration as a stakeholder in the integrative dialogue process

Vorgelegt von Anne Olzog (2710680)
am 23.12.2015

Betreut von Prof. Dr. Frank Othengrafen
Dipl.-Ing. Meike Levin-Keitel

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
Fakultät für Architektur und Landschaft
Institut für Umweltplanung

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern für die umfassenden Auskünfte und aussagekräftigen Informationen bedanken. Darüber hinaus danke ich meinen Betreuenden Frank Othengrafen und Meike Levin-Keitel für die hilfreiche Unterstützung bei der Erstellung meiner Masterarbeit. Lena Greinke und Niels Thelen verdanke ich anregende Diskussionen und Verbesserungsvorschläge sowie eine anhaltende gute Stimmung während der letzten Monate. Darüber hinaus bedanke ich mich auch bei den Personen, die mich während meiner Masterarbeit emotional unterstützt und aufgebaut haben.

Zusammenfassung und Abstract

Kommunen stehen durch aktuelle Herausforderungen und den gleichzeitigen finanziellen Grenzen unter starkem Druck. Als ein Lösungsansatz wird das Prinzip Good Governance gesehen: In Kooperation mit anderen AkteurInnen die Stadt gemeinsam weiter entwickeln. Damit eine Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft stattfinden kann, sind bestimmte Voraussetzungen nötig, wie Handlungstransparenz und Kommunikation, aktive Einbeziehung der entsprechenden AkteurInnen sowie die Förderung der gesellschaftlichen Eigeninitiative. Die meisten dieser Ansprüche richten sich an die kommunale Verwaltung, denn als ausführendes und planendes Staatsorgan stellt sie den Ausgangspunkt für Kooperationen dar. Good Governance fordert eine Verwaltung, die den BürgerInnen zugewandt ist, nachvollziehbar agiert, sich selbst zurück- und somit eine lenkende Rolle einnimmt. Dieses kollaborative Verwaltungsbild setzt nicht nur ein starkes Umdenken der Verwaltungsbeschäftigten sondern auch einen Wandel der Verwaltungskultur voraus.

Der integrative Stadtdialog „Mein Hannover 2030“, den die Stadt Hannover seit Ende 2014 führt, ist das bisher umfassendste Beteiligungsverfahren der Stadt. Der Dialog soll dazu dienen, ein durch Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft erarbeitetes Stadtentwicklungskonzept zu entwickeln. Dies soll das Engagement der Stadtgesellschaft steigern. Somit zeigt der Stadtdialog bestimmte Aspekte von Good Governance auf.

As current challenges and financial limits are exerting heavy pressure on townships, Good Governance is seen as a solution for these issues: To cooperate with other stakeholders and develop cities together. To implement this collaboration between politics, local administration and urban society, demands, such as transparency, communication, active involvement of relevant stakeholders and the promotion of social initiative are necessary. Most of these claims relate to the local administration, for, as an executive and planning state organ, it represents the starting point for cooperation. Good Governance demands a comprehensible and citizen-oriented administration, channeling other stakeholders. This collaborative administrative model requires not only a rethinking of the administrative employees but also a change in the administrative culture as a whole.

From the moment of running in 2014, the integrative urban dialogue “Mein Hannover 2030” is the most comprehensive participation process of the city of Hanover ever since. It is intended to generate a city-development concept with politics, local administration and urban society, by which an increase of societal commitment is intended. Thereby the urban dialogue shows certain aspects of Good Governance.

This thesis deals with the question of how far this process can be seen as an example of Good Governance and how the administrative orientation is represented in this context. To analyze this question, criteria and indicators are developed, based on a thorough literature research.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit „Mein Hannover 2030“ als Beispiel von Good Governance gesehen werden kann und wie sich die Ausrichtung der Verwaltung in diesem Kontext darstellt. Für die Untersuchung werden eigene Kriterien und Indikatoren auf der Grundlage einer eingehenden Literaturrecherche entwickelt. Die Datengrundlage für die Analyse bildet sich aus Interviews mit ExpertInnen aus Politik und Verwaltung sowie eigenen, teilnehmenden Beobachtungen.

Insgesamt stellt sich der Prozess als umfangreiches Beispiel von Good Governance dar, welches allerdings insbesondere bei der Förderung der Eigeninitiative externer AkteurInnen und dem Beteiligungsgrad Mängel aufzeigt. Der Ansatz zu mehr BürgerInnenorientierung ist im Verwaltungshandeln zu erkennen und auch horizontale Strukturen während des Prozesses sowie die Beteiligung der Mitarbeitenden stellen das Potential dar, Verwaltungskultur und -selbstverständnis hin zu einem vernetzten, kooperativen Leitbild zu verändern.

„Mein Hannover 2030“ kann als Chance für die Stadtverwaltung gesehen werden, mehr BürgerInnenorientierung, Transparenz sowie vernetzte Strukturen auszuprobieren. Dabei können sowohl Konfliktpunkte als auch Potentiale dieser Aspekte erfasst werden, um dann zu entscheiden in welchem Umfang Good Governance in Verbindung mit anderen Verwaltungsbildern, in Hinblick auf Effizienz, Gemeinwohlorientierung oder Handlungssicherheit verfolgt werden sollen.

Interviews with experts from politics and the local administration, as well as own observations build the data base.

Altogether, the process can be seen as an extensive example of Good Governance, but with a lack of encouraging the stakeholders' initiative and a low participation level. An increase of orientation towards citizens in local administration can be seen in current governance. Also horizontal structures, established during the process, and the participation of its employees constitute the potential to change administration and its conception towards a networked, collaborative model

“Mein Hannover 2030” is to be seen as an opportunity for the local administration to try more orientation towards citizens, transparency and network structures. Both points of conflict as well as capabilities of these aspects can be captured, in order to decide the extent to which Good Governance, in conjunction with other administrative images, are to be pursued in terms of efficiency, public welfare and safety action.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung und Abstract.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	7
1 Einleitung.....	8
1.1 Anlass.....	8
1.2 Ziel.....	8
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehen.....	9
2 Gutes Verwaltungshandeln und „Mein Hannover 2030“ - Eine Einführung.....	14
2.1 Die Verwaltung: Vorstellung der Akteurin im Spiegel aktueller Entwicklungstendenzen.....	14
2.1.1 Organisation und Prozesse der kommunalen Verwaltung.....	14
2.1.2 Aktuelle Verwaltungsbilder.....	16
2.1.3 Die Verwaltung als Akteurin zwischen Politik und Stadtgesellschaft.....	19
2.2 Good Governance und Beteiligung.....	21
2.2.1 Governance und Good Governance - Eine Begriffsabgrenzung.....	21
2.2.2 Die Verwaltung und Good Local Governance.....	22
2.2.3 Beteiligung in einer Good Local Governance.....	23
2.3 Der Prozess „Mein Hannover 2030“.....	27
2.3.1 Vorgegangene Stadtentwicklungskonzepte.....	27
2.3.2 Aufbau und Ablauf des Prozesses.....	29
2.3.3 Einordnung des Prozesses in die Entwicklung vorangegangener Stadtentwicklungskonzepte.....	32
3 Analyse von „Mein Hannover 2030“ unter Gesichtspunkten von Good Governance.....	34
3.1 Die Rolle des Prozesses im politisch-administrativen System.....	34
3.2 Beschreibung der Analysekriterien.....	41
3.3 Analyse des Prozesses.....	47
3.3.1 Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien.....	47

3.3.2	Kollaborative Verwaltung.....	52
3.3.3	Effiziente Verwaltung.....	56
4	„Mein Hannover 2030“ als ein Beispiel von Good Governance?	60
4.1	Erörterung der Analyseergebnisse.....	60
4.1.1	Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien.....	60
4.1.2	Kollaborative Verwaltung.....	66
4.1.3	Effiziente Verwaltung.....	71
4.1.4	Zusammenfassung der Analyseergebnisse.....	73
4.2	Kritik an Good Governance	75
4.3	Methodendiskussion.....	78
5	Wo steht die Stadtverwaltung Hannover im aktuellen Kontext?.....	79
	Abbildungsverzeichnis	82
	Tabellenverzeichnis.....	83
	Quellenverzeichnis.....	84

Abkürzungsverzeichnis

bbs	Bürgerbüro Stadtentwicklung Hannover e.V.
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
FB	Fachbereich
GPR	Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt Hannover
MH 2030	Mein Hannover 2030
NPM	New Public Management
OB	Oberbürgermeister
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands

1 Einleitung

Städte und Gemeinden werden in der heutigen Zeit vor immer neue Herausforderungen gestellt. Hannover muss sich als stark wachsende Stadt nicht nur mit steigender Zuwanderung aus dem eigenen Land auseinandersetzen, sondern auch den zurzeit starken Flüchtlingszustrom handhaben. Hinzu kommen leere Kommunalkassen, die allgemeine Politikverdrossenheit und der gesellschaftliche Wertewandel, auf den Politik und Stadtverwaltung reagieren müssen. Als Lösung für all diese Probleme wird das Prinzip Good Governance gesehen: Die gemeinsame Begegnung aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen Hand in Hand mit den AkteurInnen der Stadtgesellschaft (DAMKOWSKI & RÖSENER 2004: 311). Dabei geht es nicht nur darum, Unsicherheiten und Dynamiken auszugleichen, sondern auch die Vielfalt an bürgernahen Steuerungsformen und damit das Sozialkapital als Ressource nutzbar zu machen (HILL 2006: 83).

1.1 Anlass

Viele Städte haben in den letzten Jahren als Reaktion auf diesen Trend des besseren Regierens und Zusammenarbeitens Stadtentwicklungskonzepte unter der Beteiligung weiterer urbaner AkteurInnen durchgeführt. Beispiele wie München, Mannheim und Essen werden in diesem Zusammenhang vom DEUTSCHEN STÄDTETAG (2013: 29) als innovative Beispiele genannt. Auch der Rat der Stadt Hannover beschloss 2014 einen Prozess mit groß angelegtem Beteiligungsverfahren, um ein integriertes Stadtentwicklungskonzept aufzustellen. Auf Grundlage von Nachhaltigkeitsaspekten sollen Ziele und Strategien erarbeitet werden. Der Prozess unter dem Namen „Mein Hannover 2030“ (MH 2030) stellt eine Antwort auf den Wunsch der Bevölkerung dar, die Stadt selbst mitgestalten zu dürfen (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014a: 1ff). Geplant ist, den Prozess in Zusammenarbeit von Verwaltung, Öffentlichkeit und Politik stattfinden zu lassen. Darüber hinaus soll auch das Engagement der Stadtgesellschaft gestärkt werden (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 5f).

1.2 Ziel

Da sich der Prozess in vielerlei Hinsicht in den Kontext von Good Governance einpasst, stellt sich die Frage, inwieweit sich die Stadt Hannover damit auf eine vernetzte, kommunikative und kooperative Stadtentwicklung einlässt. Der Fokus liegt dabei auf der Stadtverwaltung als ausführende Akteurin im Spiegel aktueller Entwicklungstendenzen, welche auch eine Anpassung der Verwaltung erfordern. Ziel dieser Untersuchung ist es, herauszufinden, ob und inwiefern der Prozess als Beispiel von Good Governance gesehen werden kann und wie sich die Ausrichtung der Verwaltung in diesem Rahmen darstellt.

1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in mehrere Schritte (s. Abb. 1). Zuerst werden grundlegende Aspekte beantwortet, die als Basis für den Untersuchungsaufbau dienen: die Verwaltung, das Konzept Good Governance sowie der Prozess MH 2030. Für die Empirie wird auf Literaturrecherche und Interviews mit ExpertInnen aus der Verwaltung und Politik Hannovers zurückgegriffen. Es ergeben sich folgende Fragestellungen:

Wie definiert sich die kommunale Verwaltung mit ihren wichtigen Merkmalen und Entwicklungstendenzen?

Welche Ansprüche verbergen sich hinter dem Konzept Good Governance?

Wie stellen sich die Rahmenbedingungen des Prozesses dar?

Als erstes werden Hintergrundinformationen zu der Institution Verwaltung mit ihren wichtigsten Merkmalen, Ausprägungen und Entwicklungen in den Verwaltungsbildern erfasst, um ein umfangreiches Bild der Akteurin zu erhalten. Im Rahmen der zweiten Fragestellung wird geklärt, was unter dem Begriff Good Governance verstanden und wie dieser innerhalb dieser Arbeit verwendet wird. Darüber hinaus werden Bezüge zur Verwaltung und Beteiligung hergestellt, um Good Governance direkt mit dem Untersuchungsgegenstand verknüpfen zu können. Für die Beantwortung der dritten Frage werden vorangegangene Stadtentwicklungskonzepte Hannovers untersucht, damit der aktuelle Prozess in bestimmte Entwicklungstendenzen eingeordnet werden kann. Dafür werden die Rahmenbedingungen von MH 2030, wie Aufbau und Ablauf des Prozesses, ermittelt. Dieser Untersuchungsabschnitt ist in Kapitel 2 des Berichts zu finden.

Darauf aufbauend findet die Analyse des Prozesses statt (vgl. Kap. 3). Diese behandelt die Fragestellung:

Welche Aspekte von Good Governance bedient der Prozess MH 2030?

Hierfür wird einerseits beleuchtet, welche Rolle der Prozess im politisch-administrativen System spielt und somit, wie der Prozess in der Verwaltung angelegt ist, welche Ziele verfolgt werden und welche Funktionen der Dialog darüber hinaus hat. Dieser Analyseteil basiert zum Großteil auf den durchgeführten Interviews. Andererseits wird der Prozess in Hinblick auf seine Good-Governance-Qualitäten analysiert. Hierzu werden mittels Literaturrecherche eigene Kriterien und Indikatoren entwickelt. Auf deren Aufstellung wird in Kapitel 3.2 eingegangen. Als Datengrundlage dienen das dargebotene Informationsmaterial der Stadtverwaltung, eigene Beobachtungen sowie die Interviews mit ExpertInnen aus Politik und Verwaltung.

Im Rahmen der Ergebniserörterung (s. Kap. 4) werden die Analyseergebnisse bewertet und bei Auffälligkeiten näher beleuchtet und interpretiert. Teil dieses Vorgangs ist ebenfalls das Aufzeigen zusätzlicher Kritikpunkte an Good Governance sowie das Geben eines Überblicks an Lösungsansätzen, welche im Falle einer weiteren Verfolgung des Konzepts zu beachten sind. Das Ergebnis stellt eine Einordnung der Verwaltung und des Verwaltungshandelns während des Prozesses in den Kontext von Good Governance dar. Diese Einordnung findet in Kapitel 5 statt.

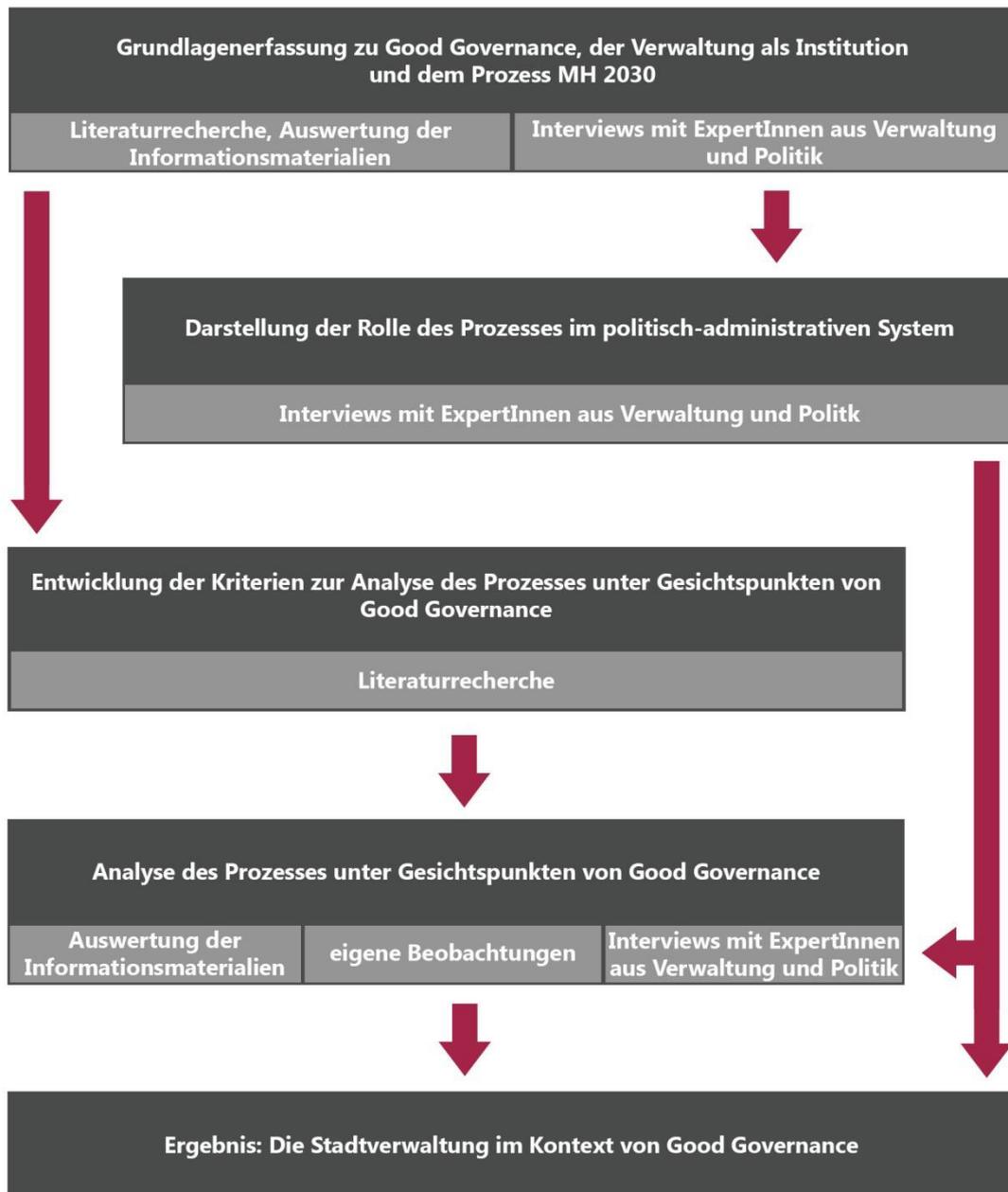


Abb. 1 Der Untersuchungsablauf; eigene Darstellung

Um einen Einblick in die Themengebiete zu erhalten, wird aktuelle deutsch- und englischsprachige Fachliteratur untersucht. In Bezug auf den Prozess MH 2030 handelt es sich dabei meist um Informationsmaterialien, welche von der Stadtverwaltung Hannover herausgegeben wurden. Diese spielen in Hinblick auf die Rahmenbedingungen des Prozesses und dessen Analyse eine wichtige Rolle.

Während der Dialogphase werden Auffälligkeiten des Prozesses festgehalten und mehrere Veranstaltungen besucht (s. Tab. 1). Im Zuge der Teilnahme an den verschiedenen Formaten werden Notizen zu deren Aufbau, Durchführung und Verhalten der Teilnehmenden und Veranstaltenden gemacht, welche in den Analyseteil dieser Arbeit einfließen. Diese natürlichen, teilnehmenden Beobachtungen werden selbst durchgeführt, haben einen offenen Charakter und sind unsystematisch (vgl. FRIEDRICHS 1982: 272).

Tab. 1 Auflistung der besuchten Veranstaltungen; eigene Darstellung

DATUM	VERANSTALTUNGSBEZEICHNUNG	ZUGANG
19.01.2015	4. Auftaktveranstaltung „Unsere Stadt – unsere Themen“	öffentlich
25.02.2015	Mein Hannover 2030 unter der Lupe	öffentlich
16.03.2015	Agenda21 - Plenum	öffentlich
24.03.2015	Quartier der Zukunft 2030	öffentlich
24.04.2015	Bürgerbeteiligung und Demokratie	öffentlich
30.04.2015	Bustour Südost	öffentlich
07.05.2015	Bustour Nordost	öffentlich
19.05.2015	Bustour Südwest	öffentlich
20.05.2015	Beteiligung, Kommunikation und Organisation	intern
22.05.2015	Cityspaziergang Nord	öffentlich
27.05.2015	Führung und Zusammenarbeit	intern
29.05.2015	BürgerInnen treffen auf Verwaltung	öffentlich/ intern
03.06.2015	Mein Hannover 2030 unter der Lupe	öffentlich
10.06.2015	Work-Life-Learn-Planing	intern
10.06.2015	Hannah Arendt Tage, „Hip Hop Botschaften - Stimmen der Stadt“	öffentlich
12.06.2015	"Kasper Häuser Meer"	intern
23.06.2015	Der Mensch als Ressource	intern
24.06.2015	Abschlussveranstaltung zum Handlungsfeld „Wirtschaft, Arbeit, Wissenschaft und Umwelt“	öffentlich

Neben der Literaturrecherche stellen leitfadengestützte Interviews die wichtigste Form der Erkenntnisgewinnung in dieser Untersuchung dar. Die so erhaltenen Informationen spielen sowohl in der Grundlagenerfassung, wie der Darstellung des Prozesses, als auch während der Analyse eine tragende Rolle. Dadurch werden sowohl Daten über den Prozess als auch Meinungen und Auffassungen der interviewten Personen aufgenommen. Es handelt sich um ermittelnde Interviews, welche offene Fragen enthalten (vgl. LAMNEK 2005: 331). Um den Datenschutz zu gewährleisten, werden die Interviews anonymisiert. Dies wird auch gegenüber den InterviewpartnerInnen

kommuniziert, um einen vertrauenswürdigen Umgang zu schaffen. Es werden VertreterInnen des politisch-administrativen Systems befragt, welche als ExpertInnen des Geschehens aus Sicht von Verwaltung und Politik angesehen werden. Bei der Auswahl dieser Personen wird im Bereich der Verwaltung darauf geachtet, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herrscht und mehrere Hierarchieebenen vertreten sind. In Hinblick auf die Auswahl der politischen InterviewpartnerInnen ist ein direkter Bezug der Personen zum Prozess Voraussetzung. Insgesamt wurden acht Verwaltungsbeschäftigte und drei PolitikerInnen der drei großen Parteien im Rat - SPD, Bündnis 90/Die Grünen und CDU - befragt. Eine anonymisierte Zuordnung der Interviewpersonen zeigt Tabelle 2.

Tab. 2 Übersicht der geführten Interviews; eigene Darstellung

BEZEICHNUNG	DATUM	INSTITUTION
INTERVIEW 1	23.07.2015	Landeshauptstadt Hannover, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters
INTERVIEW 2	15.07.2015	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat VI/Baudezernat
INTERVIEW 3	15.06.2015	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat
INTERVIEW 4	15.06.2015	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat
INTERVIEW 5	04./ 15.06.2015	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat
INTERVIEW 6	13.07.2015.	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat V/Wirtschafts- und Umweltdezernat
INTERVIEW 7	13.07.2015	Landeshauptstadt Hannover, Dezernat V/Wirtschafts- und Umweltdezernat
INTERVIEW 8	18.06.2015	Landeshauptstadt Hannover, Gesamtpersonalrat
INTERVIEW 9	03.07.2015.	Bündnis 90/Die Grünen
INTERVIEW 10	13.07.2015	SPD
INTERVIEW 11	30.06.2015	CDU

Der Leitfaden, welcher für die Interviews erstellt wurde, wird je nach Funktion der Interviewten angepasst. Somit werden beispielsweise Personen, die mit der Lenkung des Prozesses beauftragt sind, vermehrt nach der Organisation und Struktur von MH 2030 befragt. Der Leitfaden gliedert sich in vier Abschnitte. Im ersten Abschnitt werden die Rahmenbedingungen des Prozesses abgefragt, um Aufschluss über die Gründe, Ziele, AkteurInnen und Ausprägungen des Dialogs zu erhalten. Im zweiten Abschnitt stehen die Organisation des Prozesses und insbesondere dessen Aufstellung innerhalb des Verwaltungsapparats im Vordergrund. Die dritte Rubrik beleuchtet Veränderungen der Verwaltung in Struktur und Arbeitsabläufen sowie die Sichtweise der InterviewpartnerInnen auf den Dialog. Der letzte Abschnitt ist konkret auf den internen Dialog bezogen und fokussiert dessen Rahmenbedingungen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die jeweils verwendeten Fragestellungen.

Die geführten Interviews werden aufgenommen und als Audiodatei abgespeichert. Das Material wird daraufhin transkribiert, um eine detaillierte Auswertung zu ermöglichen. Für die Auswertung der Interviews wird eine Matrix erstellt, um die unterschiedlichen Aussagen miteinander vergleichen zu können.

Tab. 3 Die verschiedenen Kategorien des Interviewleitfadens; eigene Darstellung

<p>RAHMENBEDINGUNGEN DES DIALOGS</p> <p>Wie ist die Idee für den integrativen Prozess „Mein Hannover 2030“ entstanden? Welche Gründe gab es dafür?</p> <p>Welche zusätzlichen AkteurInnen stehen hinter der Initiative für den Prozess oder treiben diesen weiter voran?</p> <p>Welches Ziel hat der Dialog aus Ihrer Sicht?</p> <p>Welche AkteurInnen spricht der Dialog aus Ihrer Sicht an?</p> <p>Inwieweit unterscheidet sich das integrierte Stadtentwicklungskonzept zu früheren Beteiligungsverfahren der Stadt?</p>
<p>ORGANISATION DES PROZESSES</p> <p>Wie wird der Prozess innerhalb der Verwaltung und der unterschiedlichen Fachbereiche organisiert? Wer ist wofür zuständig?</p> <p>Was ist der Grund für die Auftrennung in eine Prozess- und Produktverantwortlichkeit?</p> <p>Gibt es einen Leitfaden für verwaltungsinterne Abstimmungen/Kommunikation und wie wird dieser während des Prozesses angewandt? Gibt es Abweichungen?</p> <p>Wie ist die Einbindung der Ergebnisse aus den Veranstaltungen in das Konzept geplant?</p>
<p>DIALOG UND VERWALTUNG</p> <p>Was macht für Sie gute Verwaltungsarbeit und -struktur aus und wie passt sich der Prozess dort ein?</p> <p>Sehen Sie eine Veränderung zum früheren Verwaltungsverständnis der Stadt?</p> <p>Welche Veränderungen bedeutet der Dialog für die Verwaltung?</p> <p>Welche Auswirkungen sind aus Ihrer Sicht auf das Verhältnis von Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft zu erwarten?</p> <p>Wie bewerten Sie den partizipativen Ansatz des Stadtentwicklungskonzepts?</p> <p>Welcher weitere Nutzen/welche Nachteile ergeben sich durch den Prozess?</p>
<p>INTERNER DIALOG</p> <p>Wie kam es zu der Idee des internen Dialogs?</p> <p>Welche Ziele hat der interne Dialog?</p> <p>Wie ist der interne Dialog organisiert?</p> <p>Was waren die Vor- und Nachteile dieses Prozesses?</p>

2 Gutes Verwaltungshandeln und „Mein Hannover 2030“ - Eine Einführung

Um herauszufinden, wie der Prozess MH 2030 unter den Gesichtspunkten von Good Governance zu bewerten ist, wird im Folgenden eine Einführung dazu gegeben, was gute Verwaltung, bzw. gute Verwaltungsarbeit im Sinne von Good Governance bedeutet. Im Anschluss daran werden der Prozess MH 2030 vorgestellt und vorangegangene Stadtentwicklungskonzepte mit ihren Prozessen beleuchtet. Auf dieser Grundlage findet in späteren Kapiteln die Analyse von MH 2030 in Hinblick auf Good Governance (s. Kap. 3.3) sowie Aussagen über die Entwicklung von Hannovers Stadtplanung in diesem Zusammenhang statt (s. Kap. 2.3.3).

2.1 Die Verwaltung: Vorstellung der Akteurin im Spiegel aktueller Entwicklungstendenzen

Die kommunale Verwaltung muss sich laufend aktuellen Entwicklungen anpassen. Seien dies neue oder wachsende Aufgabengebiete, wie die aktuelle Flüchtlingssituation, oder gesellschaftliche Tendenzen. Die Verwaltung soll effizient, kommunikativ, bürgernah und gemeinwohlorientiert sein. Dabei besteht nicht nur ein Anpassungsdruck nach außen sondern auch gegenüber den Mitarbeitenden. Insgesamt dürfen dabei die wichtigen klassischen Werte der Verwaltungsstruktur und ihres Handelns nicht verloren gehen, müssen sich aber für Veränderungen und Optimierungen öffnen.

In diesem Kapitel werden der Aufbau und die Arbeitsweise kommunaler Verwaltungen dargelegt und in diesem Zuge die Struktur der Stadtverwaltung Hannover dargestellt. Darüber hinaus werden die drei wichtigsten Verwaltungsbilder vorgestellt und die Verwaltung als Akteurin im Verhältnis zwischen Politik und Stadtgesellschaft eingeordnet. Dieser Abschnitt enthält somit die Ausführungen zur Untersuchungsfrage:

Wie definiert sich die kommunale Verwaltung mit ihren wichtigen Merkmalen und Entwicklungstendenzen?

2.1.1 Organisation und Prozesse der kommunalen Verwaltung

Die kommunale Verwaltung ist ein hierarchisch-bürokratisches System, welches sich laufend an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel anpassen muss. Vor allem im Kernbereich der Kommunalverwaltungen finden sich die klassischen bürokratischen Merkmale. Diese zeichnen sich unter anderem durch eine Arbeitsteilung und Spezialisierung, eine starke hierarchische Ordnung, mit Dienstweg, Regelgebundenheit sowie Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit aus (BOGUMIL & JANN 2009: 138). Damit gibt es feste Kommunikationsstrukturen entlang der hierarchischen Linien mit klar

definierten Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozessen (BOGUMIL & JANN 2009: 140). In der Verwaltung der Landeshauptstadt Hannover läuft die hierarchische Kommunikation entlang von Dezernats- und Fachbereichseinteilungen, wobei der Oberbürgermeister als politische Person gleichzeitig den Verwaltungsleiter darstellt (s. Abb. 2).

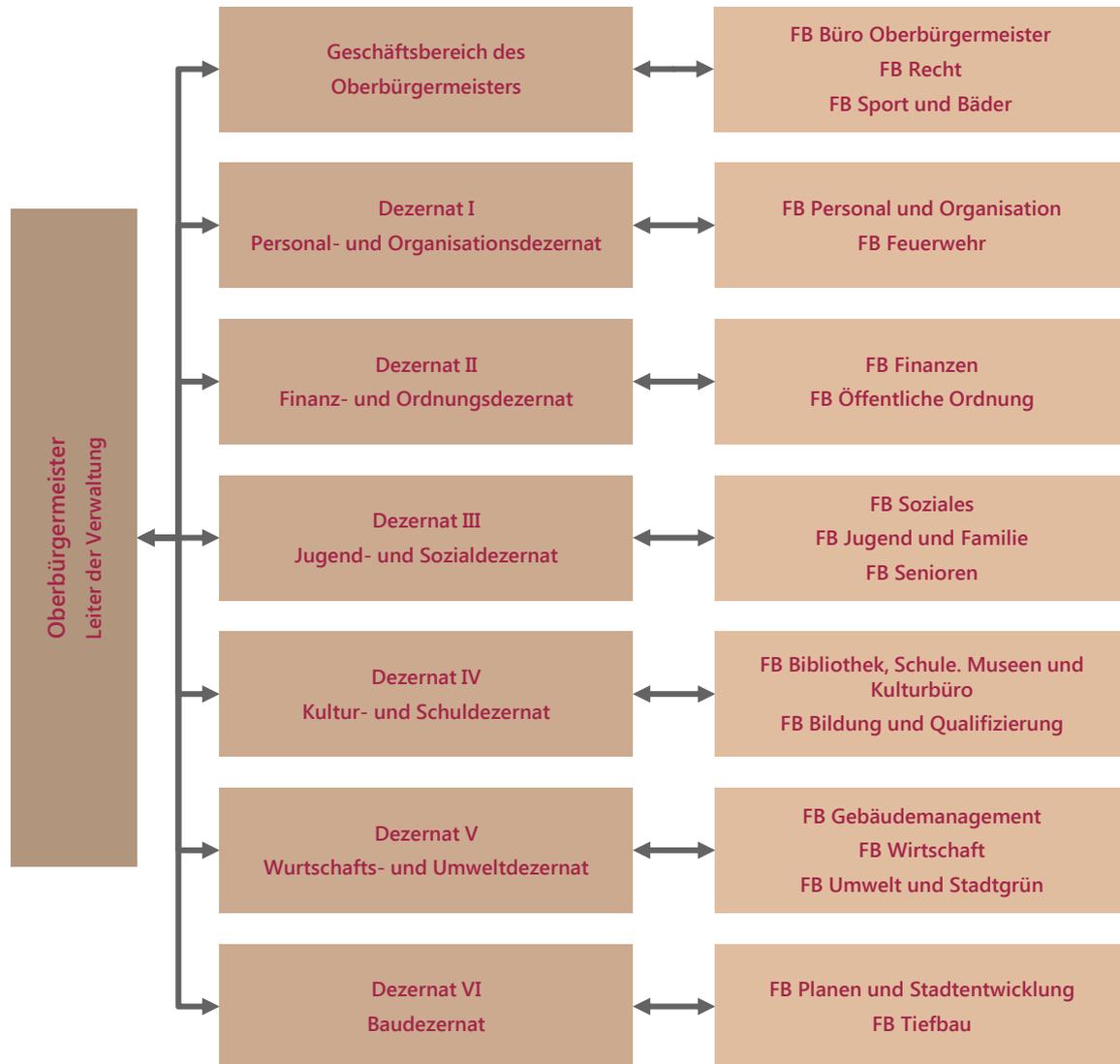


Abb. 2 Darstellung der hierarchischen Kommunikation entlang der Dezernate und Fachbereiche in der Landeshauptstadt Hannover; eigene Darstellung nach HANNOVER.DE 2015: www

Die Standardisierung durch Bürokratie soll Berechenbarkeit, Unpersönlichkeit und Fachlichkeit im Verwaltungshandeln garantieren und gleichzeitig Willkür und Inkompetenz verhindern (BOGUMIL & JANN 2009: 141; SIMON 1981: 134). Die starke Spezialisierung in Dezernate und Fachbereiche birgt allerdings auch Konfliktpotential, da innerbehördliche Konkurrenzen und der Tunnelblick der jeweiligen Fachbereiche gefördert werden (ebd.). Weil die DezernentInnen von der Gemeindevertretung gewählt werden, sind die Zuschnitte und die Anzahl der Dezernate abhängig vom Wissen der DezernentInnen und oft politisch motiviert (BOGUMIL & JANN 2009: 160). Generell ist die Verwaltung nicht als System zu verstehen, welches nur durch die Politik gesteuert wird und im Rahmen von Gesetzen und Haushalt agiert (BOGUMIL & JANN 2009: 196). Im Gegenteil verfügt sie in

Hinblick auf das geltende Recht über erhebliche Handlungsspielräume, trifft grundlegende Vorentscheidungen, bevor die Politik Beschlüsse fasst und ist wichtiger Informationslieferant für den Rat (BOGUMIL & JANN 2009: 163, 187, 197). Folglich ist Verwaltung kein reines vollziehendes System, sondern agiert eigenständig. Es ist beispielsweise auch nicht unüblich, dass Verwaltungsangestellte an Wahlprogrammen mitarbeiten (WEWER 1997: 453). Politik und Verwaltung sind demnach nicht voneinander zu trennen; man spricht deshalb vom politisch-administrativen System (BOGUMIL & JANN 2009: 197; BOGUMIL 2003: 115).

Die Stadtgesellschaft hat im Allgemeinen ein eher negatives Bild von der Verwaltung, welches sich aus eigenen Erfahrungen und Medienberichten über Missstände ergibt (WALTER 2011: 7). Insbesondere die Bürokratie wird von der Bevölkerung eher negativ bewertet (GRUNOW & STRÜNGMANN 2008: 124): sie gilt als inflexibel, umständlich und langsam (WEWER 1997: 448). Sich ändernde gesellschaftliche Werte und Ansprüche machen es nötig, Angebote und Leistungen der Verwaltung sowie ihre Kultur anzupassen (JABLONSKI 2002: 297), was sich jedoch durch ihre unflexiblen Strukturen als relativ langwieriger Prozess erweist.

Hinzu kommt, dass die Verwaltung als planende Organisation verschiedenen Fehlerquellen unterliegt. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Verwaltung alle Handlungsalternativen und die entsprechenden Konsequenzen bekannt sind und sie komplexe Situationen voll erfassen kann. Hinzu kommt, dass die Suche nach Handlungsalternativen nach Erhalt eines vielversprechenden Ansatzes meist abgebrochen wird (BOGUMIL & SCHMID 2001: 52). Darüber hinaus läuft oft der erste brauchbare Einfall sofort durch das hierarchische System, sodass durch fehlende Reflektionen keine Verbesserungen des Vorschlags stattfinden können (WALTER 2011: 9). Ein weiteres Problem besteht darin, dass die handelnden Personen nicht wissen, ob es noch bessere Lösungen gibt und wie viel Zeit sie in deren Suche investieren müssten (SIMON 1981: 30ff; BOGUMIL & SCHMID 2001: 52). Die Verwaltung als planendes System ist damit verschiedenen Fehlerquellen unterworfen, die sie nicht mithilfe bürokratischer Mittel ausgleichen kann.

2.1.2 Aktuelle Verwaltungsbilder

Die in Kapitel 2.1.1 genannten problematischen Aspekte in der Verwaltungsorganisation und aktuelle Herausforderungen üben einen starken Veränderungsdruck auf die Verwaltung aus (vgl. WALTER 2011: 49). Gleichzeitig muss die Verwaltung mit einer zunehmenden Aufgabenlast und der gleichzeitigen Verringerung des kommunalen Handlungspotentials durch den Mangel an finanziellen Ressourcen umgehen (ROTH 1997: 415f). Seit den 1990er Jahren befindet sich die Verwaltung deshalb im Wandel vom klassisch-bürokratischen Modell nach WEBER hin zu einem moderneren Verwaltungsbild, auch New Public Management (NPM) genannt (BOGUMIL & SCHMID 2001: 237). Das NPM ist darauf ausgerichtet, ein möglichst effizientes Management mit einer dienstleistungs- und kundenorientierten Verwaltung einzuführen (ROTH 1997: 418; BOGUMIL & SCHMID 2001: 240). Eine

Durchsetzung des darauf aufbauenden Neuen Steuerungsmodells bzw. die erwarteten positiven Auswirkungen sind jedoch nicht in vollem Umfang eingetreten (WALTER 2011: 237).

Die andere, ebenfalls neuere Strömung setzt hingegen auf eine kollaborative Verwaltung, die eng mit BürgerInnen, Unternehmen und Verbänden zusammenarbeitet. Der Fokus liegt dabei auf einer Steigerung der Angebotsqualität durch eine Öffnung nach außen. Die Stadtgesellschaft sei bereit, ihr Wissen zu teilen und sich zu kümmern („sharing and caring“), was eine stärkere Beteiligung der AkteurInnen voraussetzt (WEWER 2014: 127).

Das Bild der kollaborativen Verwaltung ergänzt die Mängel der vorangegangenen Verwaltungsbilder in Bezug auf die starke Binnenorientierung der Stadtverwaltung (DAMKOWSKI & RÖSENER 2004: 312). Allerdings hat auch hier, wie beim NPM, keine vollständige Umsetzung in der Praxis stattgefunden. In den letzten Jahrzehnten ist im Allgemeinen aber eine Tendenz in den Verwaltungen zu mehr BürgerInnennähe, Transparenz und Wirtschaftlichkeit auszumachen (PRÖHL & SINNING 2002: 19). Tabelle 4 gibt einen Überblick über das Verwaltungsverständnis im klassischen Verwaltungsbild, im NPM und der kollaborativen Verwaltung.

Tab. 4 Merkmale der unterschiedlichen Verwaltungsbilder; eigene Darstellung nach WALTER 2011: 241; WEWER 2014: 127ff; SPEIER et al. 2001: 192

	KLASSISCHES VERWALTUNGSBILD	NEW PUBLIC MANAGEMENT	KOLLABORATIVE VERWALTUNG
AUFBAUORGANISATION	hierarchisch	hierarchisch, aber flacher	flache Hierarchie mit Netzwerkcharakter (horizontal)
VERANTWORTUNG	zentral	dezentral mit zentraler Steuerung	Abgabe von Verantwortung
FÜHRUNGSSTIL	autoritär	kooperativ-delegativ	kollaborativ
STEUERUNG	durch Regeln	durch Ergebnisse (Output)	durch Zusammenarbeit
ARBEITSORGANISATION	feste Zuständigkeiten, BeamtIn als GeneralistIn, keine Berücksichtigung informeller Beziehungen und von Konflikten	vermehrt durch vorübergehende Formen der Zusammenarbeit (Projekte), Integration von Spezialisten, Berücksichtigung von informellen Beziehungen und Konflikten	vermehrt Übernahme von Verwaltungsaufgaben durch AkteurInnen von außen, aktivierend nach außen
ZIELPRIORITÄT	Rechtssicherheit, Wirtschaftlichkeit fehlt	möglichst hohe Wirtschaftlichkeit	Öffnung gegenüber BürgerInnen und Wirtschaft
HAUPTORIENTIERUNG	Herrschaftsverhältnis, rechtliche Vorschriften	KundInnenbedürfnisse, Qualität der Dienstleistungen	Stadtgesellschaft, Kooperation/Kollaboration
VERÄNDERUNGS-MANAGEMENT	resistent gegenüber Veränderungen	systemisches Lernen, lernende Organisation	Veränderungen Hand in Hand mit der Stadtgesellschaft
PERSONALMANAGEMENT	Einzelämter, hergebrachte Grundsätze des BerufsbeamtInnentums	überwiegend Fachangestellte mit externer Ausbildung, BeamtInnen nur für spezielle Ordnungsaufgaben, Human-Resource-Management	zusätzliche Förderung des bürgerschaftlichen Engagements
STÄRKE	Ordnungsaufgaben	Dienstleistungsaufgaben	Konsultation, Koordination, Kooperation und Kommunikation

BOGUMIL & SCHMID (2001: 209) weisen darauf hin, dass alle Verwaltungsbilder auch heute noch nebeneinander bestehen. Somit kann eine Verwaltung, wie im klassischen Verwaltungsmodell, stark auf die Erhaltung des Gemeinwohls ausgelegt sein und sich gleichzeitig neuen Kooperationsformen nach außen öffnen. HILL (2000: 9) geht sogar so weit zu sagen, dass in einer modernen Kommune alle drei Bilder nebeneinander erforderlich sind.

Im Rahmen dieses Wandels verändert sich die Verwaltung auch nach innen in Bezug auf die Mitarbeitenden. Zurzeit wird diskutiert, ob der vorherrschende autoritäre Führungsstil in der Verwaltung von einer kooperativen Führung abgelöst werden sollte, da diese als beste Führungsmethode angesehen wird (HOFFMANN 2001: 1ff; WALTER 2011: 87). Allerdings stellt sie auch die sozial anspruchsvollste und zeitintensivste Methode dar (WALTER 2011: 87ff). Dieser Wandel würde eine Veränderung vom Entscheiden und der Bekanntgabe durch den oder die Vorgesetzte hin zu einer kommunikativen Führung bedeuten, bei welcher die Führungskraft stark mit den Mitarbeitenden interagiert (WUNDERER 2006: 220) (s. Tab. 5). Eine gemeingültige Definition darüber, inwieweit der kooperative Führungsstil in eine beratende und delegative Richtung geht, existiert in Theorie und Praxis jedoch nicht (WUNDERER 1995: 1380).

Tab. 5 Darstellung der Führungsstile und ihrer Charakterisierung; WALTER 2011: 88, verändert

		AUTORITÄT BEI MANAGERIN				FREIHEITSGRAD DER MITARBEITERINNEN	
CHARAKTERISIERUNG	Vorgesetzte entscheiden und geben bekannt	Vorgesetzte entscheiden und setzen mit Manipulation durch (verkauft)	Vorgesetzte entscheiden und versuchen zu überzeugen	Vorgesetzte informieren über beabsichtigte Entscheidungen und beziehen Meinungen ein	Vorgesetzte stellen Problem vor, erhalten Vorschläge, entscheiden allein	Mitarbeitende entscheiden im Einzelfall im vereinbarten Rahmen	Mitarbeitende arbeiten und entscheiden weitgehend selbstgesteuert
	BENENNUNG	autoritär	patriarchisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ

Im Zuge dieser inneren Veränderungen in Hinblick auf Führung und Mitarbeitende ergibt sich auch ein Wandel hin zu einer stärkeren horizontalen Vernetzung zwischen Dezernaten und Fachbereichen. Dieser soll die horizontalen Kommunikationsstrukturen ergänzen, um so eine effizientere und kooperativere Verwaltungsorganisation zu erreichen. Dabei ist es ebenfalls von hoher Wichtigkeit, dies nicht nur auf die Ebene der Sachbearbeitung zu beschränken, sondern auch Führungskräfte und -teams dezernats- und fachübergreifend zu bilden, sodass mit Herausforderungen, wie der geringen Lenkbarkeit des Verwaltungsapparats und der gleichzeitigen Ergebnisverantwortung der Führungskräfte besser umgegangen werden kann (SCHWEIKERT 2015: mdl.).

Diese neuen Entwicklungstendenzen stehen zusammen mit einer höheren zeitlichen und räumlichen Mitarbeitendenmobilität und der steigenden Digitalisierung im Kontrast zu althergebrachten Werten der Verwaltung als Arbeitgeberin (INTERVIEW 3). So muss die Verwaltung einen Spagat leisten zwischen Anpassung und Modernisierung auf der einen Seite und Sicherheit und Beständigkeit auf der anderen (vgl. INTERVIEW 3). Dies wird eine wichtige Aufgabe bei der Verwaltungsentwicklung darstellen.

2.1.3 Die Verwaltung als Akteurin zwischen Politik und Stadtgesellschaft

Betrachtet man die Verwaltung von außen mit ihren Beziehungen zu den anderen beiden Akteurinnen in MH 2030, der Politik und der Stadtgesellschaft, ergibt sich folgendes Bild (s. Abb. 3):

Die Verwaltung steht zusammen mit der Politik in einem engen Verhältnis. Politik meint hier die Gemeindevertretung mit ihren Mitgliedern, Ausschüssen, Beiräten und politischen RepräsentantInnen (HOLZRICHER & LÜBKING 2002: 208). Innerhalb des politisch-administrativen Systems, welches sich, wie bereits erläutert, aufgrund mangelnder Trennbarkeit der beiden Akteurinnen ergibt, befinden sich Politik und Verwaltung auf einer relativ partnerschaftlichen Ebene mit engen Verflechtungen (BOGUMIL 2003: 133). Während in der hierarchischen Theorie die Politik Anweisungen erteilt und Beschlüsse zur Ausführung an die Verwaltung weitergibt, ist die Verwaltung ein rein ausführendes Organ, welches die Politik berät. In der Verwaltungsrealität sind in Prozessen, darunter auch in der Politikformulierung, jedoch beide Akteurinnen stark miteinander verflochten (BOGUMIL 2003: 115f).

Das Verhältnis von Politik und Stadtgesellschaft stellt sich anders dar. Die Stadtgesellschaft formuliert Interessen, Wertvorstellungen und Probleme. Sie kann Forderungen aussprechen, Druck ausüben, aber auch bestimmte Parteien oder Vorhaben unterstützen. Die Parteien werben für ihre politischen Ansichten und die BürgerInnen wählen die Volksvertretung (RUDZIO 1977: 160). Darüber hinaus besteht ein indirekter Kontakt über die Verwaltung, wobei das Verhältnis zwischen Bürgerschaft und Politik seit den letzten Jahrzehnten von Repräsentations- und Responsivitätsdefiziten geprägt wird (BOGUMIL 2003: 113f).

Verwaltung und Stadtgesellschaft interagieren darüber, dass die Verwaltung politische Beschlüsse umsetzt und für die Stadtgesellschaft bestimmte Leistungen anbietet. Letztere wendet sich mit bestimmten Anliegen und Bedürfnissen an die Stadtverwaltung und gibt Informationen weiter (BENZ 1997: 96f). Darüber hinaus bestehen in der Verwaltung bestimmte Schnittstellen, vor allem im sozialen und Umweltbereich, über welche mit Unternehmen, Vereinen und Verbänden oder Institutionen kommuniziert wird und Zusammenarbeit stattfindet (INTERVIEW 6). Allerdings bestehen in dieser Kooperation große Ungleichheiten darin, welche AkteurInnen der Stadtgesellschaft wie viel Einfluss haben (BENZ 1997: 96ff).

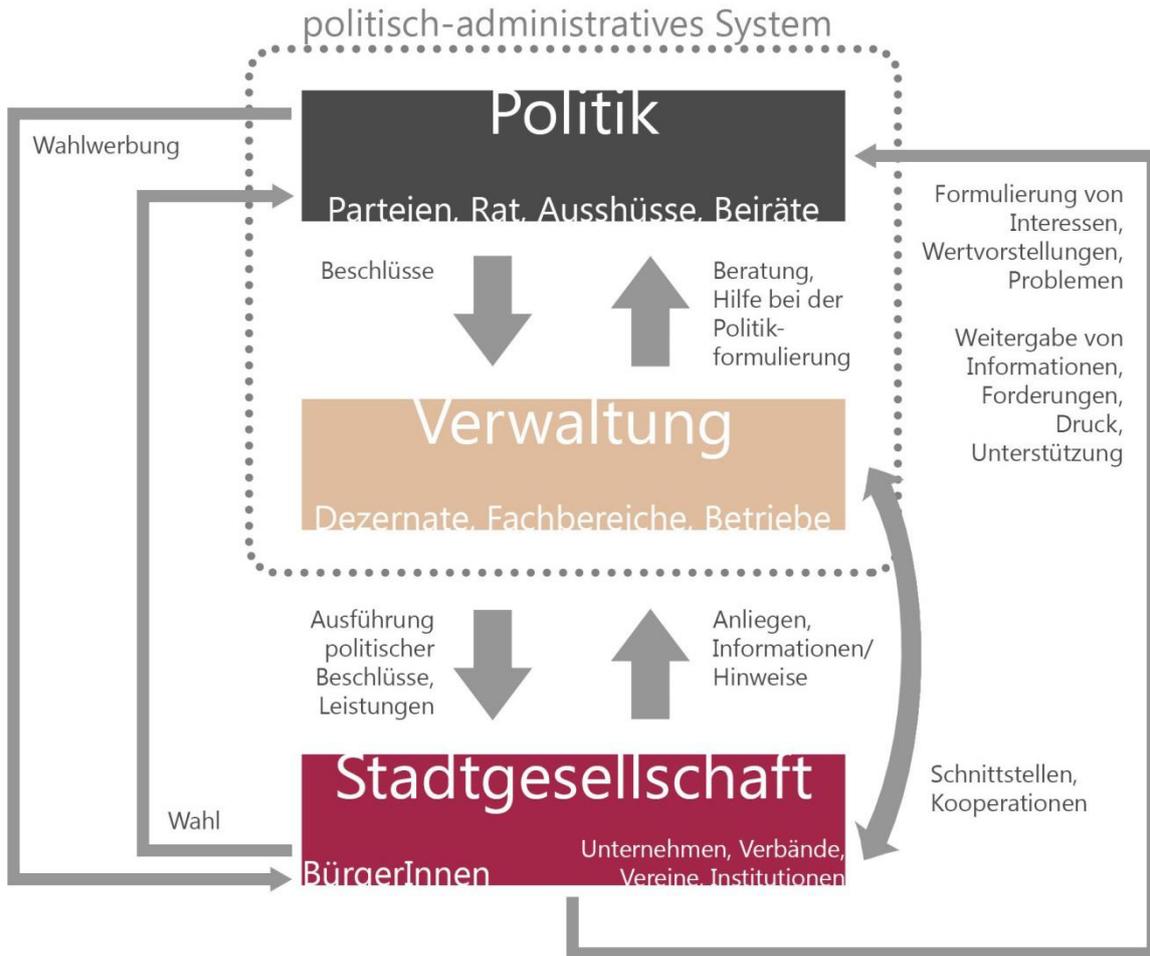


Abb. 3 Vereinfachte Darstellung der Beziehungen zwischen den Akteurinnen Stadtgesellschaft, Verwaltung und Politik; eigene Darstellung

2.2 Good Governance und Beteiligung

Der in der Politikwissenschaft und Planungstheorie gebräuchliche Begriff Governance wurde aus dem Englischen vor etwa zehn Jahren in den deutschen Sprachgebrauch übernommen. BENZ (2004: 12) fragte sich im Jahr 2004 noch, ob der Ausdruck nicht nur ein Anglizismus sei, welcher das Sprachrepertoire der Wissenschaftler unnötig verkompliziere, ob er nicht nur ein Modeausdruck für etwas Altes sei, was nun in neuem Prestige glänze. Um den Begriff, welcher sich in den letzten Jahren in der Planungstheorie etabliert hat, näher zu beleuchten, wird sich dieses Kapitel damit beschäftigen, wie Governance und Good Governance in dieser Arbeit definiert werden und welche Rolle Verwaltung und informelle Beteiligung dabei spielen. Dies geschieht im Zuge der Untersuchungsfrage:

Welche Ansprüche verbergen sich hinter dem Konzept Good Governance?

2.2.1 Governance und Good Governance - Eine Begriffsabgrenzung

Der Begriff Governance wird sowohl im englisch- und deutschsprachigen Fachjargon nicht einheitlich verwendet. So wird der Begriff einerseits in einem wertenden Sinne gebraucht, als normatives Konzept, um eine Alternative zum etablierten Lenkungssystem zu beschreiben. Dabei treten politische AkteurInnengruppen in den Vordergrund, die Ideen und Veränderungen von unten (*bottom-up*) anstoßen. Dies kann sogar bis zu einer Selbststeuerung gehen. Der Staat agiert dabei als Netzwerker, welcher mit diesen AkteurInnen interagiert und sie aktiv in politische Entscheidungsprozesse miteinbezieht. Im Gegensatz dazu steht die „veraltete“ Steuerungsform *Government*, welche nach dem *Top-down*-Prinzip arbeitet. Entscheidungen werden in der oberen Hierarchieebene getroffen und nach unten weiter geleitet (GIERSIG 2008: 53; SCHMIDT 2012: 80; FÜRST 2004: 48).

Andererseits wird der Begriff als wertfreie, analytische Beschreibung für die Art und Weise verwendet, wie sich die gesellschaftlich-politische Steuerung darstellt (DILLER et al. 2009: 4f; DAMKOWSKI & RÖSENER 2004: 311). Diese kann sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Aspekte, Netzwerk- und hierarchische Systeme miteinschließen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Governance nicht im Sinne eines Wandels von Government zu Governance gesehen, sondern als wertfreier Begriff gebraucht, der die Art und Weise des Regierens beschreibt. Hinter Good Governance verbirgt sich somit der gute oder optimale Weg des Regierens (DILLER et al. 2009: 5). Wie dieser gestaltet sein sollte, wird seit den 1990ern als Gegenstand zahlreicher Fachliteratur diskutiert. Dabei zeichnen sich Gemeinsamkeiten ab, die im Folgenden dargestellt werden.

Auf der europäischen Ebene wird im Weißbuch „Europäisches Regieren“ Good Governance mit den Charakteristika *Offenheit, Partizipation, Verantwortlichkeit, Effektivität* und *Kohäsion* beschrieben (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7f). Somit bedeutet Good Governance in diesem Rahmen die Bereitstellung verständlicher Informationen zur Tätigkeit der Institutionen, eine verstärkte Teilhabe von gesellschaftlichen AkteurInnen an Entscheidungsprozessen, genaue Zuständigkeiten der Institutionen, eine Politik auf Grundlage klarer Ziele, Erfahrungswerten und Folgeabschätzungen sowie die Nachvollziehbarkeit und sinnvolle Ordnung innerhalb des politisch-administrativen Systems (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7f; GOERLICH 2006: 316).

LANGE (2009: 15) macht Grundsätze, wie *Gleichheit, Zuständigkeit, Transparenz* und *Partizipation* im Good-Governance-Konzept aus, welche stark den von der EU aufgestellten Charakteristika ähneln. Im Rahmen dieser Arbeit ist jedoch viel mehr von Interesse, wie sich Good Governance auf der lokalen Ebene definiert und gestaltet sowie welche Rolle die Verwaltung dabei einnimmt.

2.2.2 Die Verwaltung und Good Local Governance

In der HABITAT-Kampagne der Vereinten Nationen werden für eine Good Urban Governance die Charakteristika *Nachhaltigkeit, Dezentralisierung, Gleichheit, Effizienz, Transparenz und Verantwortlichkeit, bürgerschaftliches Engagement* sowie *Sicherheit* genannt. Dies bedeutet eine effiziente und nachhaltige Stadtentwicklung durch die Abgabe von Autorität und Ressourcen, aber auch Verantwortlichkeiten, an die Stadtgesellschaft. Voraussetzung dafür ist die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Beteiligung der Stadtgesellschaft, eine hohe Transparenz im städtischen Handeln, Gleichheit im Zugang zu Beteiligungsprozessen und Informationen sowie die Etablierung einer toleranten und vielfältigen Kultur der Sicherheit (UN-HABITAT 2000: 10ff).

HEINELT (2004: 31ff) sieht in der lokalen Ebene kommunikative Aspekte im Fokus von Good Governance stehen. Durch die erhöhte Interaktion zwischen öffentlichen und privaten AkteurInnen, um Problemdefinitionen und Handlungsziele festzulegen und die Handlungskoordination zu verhandeln, weitet sich die politische Sphäre auf die Stadtgesellschaft aus. Es ergeben sich stärkere Partizipationserfordernisse, um eine Grundlage für die erhöhte Kommunikation zu schaffen.

PRÖHL & SINNING (2002: 18) beschreiben die kommunale Good Governance oder Good Local Governance als Regierungsform, die alle relevanten AkteurInnen aktiv einbindet. Die Verwaltung übernimmt dabei die Rolle der Unterstützerin, welche die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und gesellschaftlichen AkteurInnen aktiv koordiniert, selbstorganisierte bürgerschaftliche Aktivitäten fördert und gleichzeitig die Orientierung zum Gemeinwohl gewährleistet. Im Zentrum stehen dabei die Verbesserung der (Lebens-)Qualität und eine integrierte Behandlung der Nachhaltigkeitsaspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales.

Auch für LÖFFLER (2001: 212) stehen die Aspekte der AkteurInnenkooperation und der Nachhaltigkeit im Zentrum von Good Local Governance. DAMKOWSKI & RÖSENER (2004: 313) fügen dem noch das gemeinsame Lernen und die Entwicklung gemeinsamer Ziele hinzu.

Die Verwaltungsmodernisierung spielt bei der Good Local Governance eine wichtige Rolle. JANN (2001: 9ff) beschreibt den Wandel des management-orientierten Verwaltungsmodells hin zur Fokussierung auf die BürgerIn als neue Governance-Perspektive in der Verwaltung. Public-Private-Partnerships sind in diesem Zusammenhang essentiell für die Erbringung zuvor rein öffentlicher Aufgaben und Leistungen (SCHMIDT 2012: 82). Die kollaborative Verwaltung (vgl. Kap. 2.1.2) mit ihrer BürgerInnenorientierung und ihrem Kooperationsfokus spielt somit eine zentrale Rolle in der Good Local Governance. Letztere wird aus dieser Perspektive somit zum *Guten Verwaltungshandeln*.

2.2.3 Beteiligung in einer Good Local Governance

Good Local Governance baut auf Kooperation und die informelle Beteiligung der Stadtgesellschaft. Wurde sie im NPM noch als Kundin betrachtet, nimmt die Stadtgesellschaft nun nicht nur die Rolle der Ko-Produzentin von Leistungen, sondern auch die der Mitgestalterin ein (vgl. SINNING 2008: 3). Um eine solche Kooperation überhaupt durchzuführen, ist ein bestimmter Grad an informeller Beteiligung notwendig.

Die informelle Beteiligung unterscheidet sich von der formellen Beteiligung insofern, als sie ein freiwilliges Einbeziehen nicht staatlicher AkteurInnen darstellt, welches nicht verbindlich ist (SCHRÖDER 2010:19). Sie findet insbesondere in der Stadtentwicklung immer mehr Anwendung (SINNING 2008: 3).

Da informelle Beteiligung als Begriff von verschiedenen AkteurInnen mit unterschiedlicher Besetzung verwendet wird, wird an dieser Stelle eine Eingrenzung vorgenommen. ARNSTEIN (1969: 217) beschreibt in der Beteiligungsleiter drei Stufen der bürgerschaftlichen Teilhabe (s. Abb. 4).

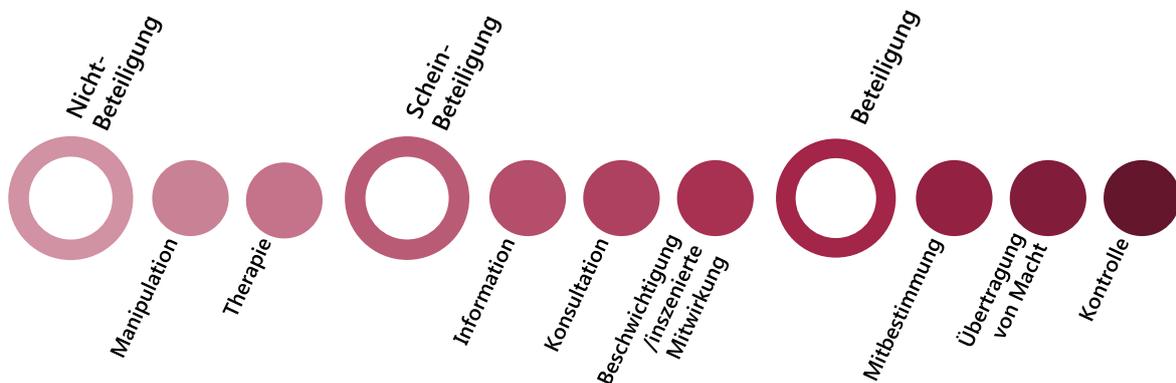


Abb. 4 Die Beteiligungsleiter; eigene Darstellung nach ARNSTEIN 1969: 217

Die erste Stufe stellt die Nicht-Beteiligung dar, in der die Teilnehmenden zu einer, aus Sicht der Entscheidenden, richtigen Sichtweise „erzogen“ oder von ihren falschen Interessen „geheilt“ werden. In der zweiten Stufe, der Schein-Beteiligung, werden die Teilnehmenden informiert, zum Beispiel über anstehende Planungen, konsultiert, um Meinungen oder Sichtweisen zu erfassen oder deren Rat eingeholt. Eine wirkliche Beteiligung findet damit nur statt, wenn die Bürgerschaft in der Position ist, mit den Entscheidenden zu verhandeln und selbst in der Lage ist Entscheidungen herbeizuführen oder die Kontrolle über die jeweiligen Prozesse übertragen bekommt.

Auch WEGENER (2002: 21) sieht für Beteiligung im Rahmen von Good Governance nur Stufen vor, die Mitbestimmungs- und Entscheidungsmöglichkeiten für die Bürgerschaft beinhalten. Allerdings ist hier anzumerken, dass sowohl in anderer Fachliteratur, um Beispiel in SELLE (1996: 17), als auch in der deutschen Stadtplanung (vgl. BauGB §3) bereits die Information und Konsultation der Bürgerschaft als Beteiligung angesehen werden. Aus diesem Grund wird der Begriff Beteiligung in dieser Arbeit als die Beschreibung der Gesamtheit aller Stufen der Beteiligungsleiter verwendet.

LUTHARDT & WASCHKUHN. (1997: 61ff) nennen verschiedene positive und negative Aspekte von Beteiligung, welche auch auf den Dialog MH 2030 übertragen werden können. Positive Aspekte sind die Stärkung der Souveränität der BürgerInnen als demokratische Legitimationsquelle. Weiterhin schöpft Partizipation das Humanpotential besser aus, fordert BürgerInnennähe sowie Transparenz ein und führt zu einer hohen Akzeptanz von Entscheidungen. Andererseits ist eine hohe Komplexität des Themas, welches auch bei MH 2030 recht umfangreich ausfällt, negativ zu bewerten, da die BürgerInnen überfordert sind. Hinzu kommt, dass Zufallskonstellationen, wie z.B. die Zusammensetzung der Teilnehmenden in den Veranstaltungen, das Ergebnis verfälschen können. Zusätzlich beteiligen sich meist nur engagierte Minderheiten an solchen Prozessen (ROTH 1997: 440f).

Bei der Etablierung von BürgerInnenbeteiligung als „legitimiertes Machtzentrum“ (JABLONSKI 2002: 298) besteht bei der herrschenden Politikverdrossenheit das Risiko das Selbstverständnis von Politik als Steuerungshoheit zu verlieren. Auch die Frage der politischen Legitimation von Beteiligungsprozessen und der Implementierung ihrer Ergebnisse stehen dabei zur Diskussion (JABLONSKI 2002: 299).

Die klassischen kommunalen Aufgabenbereiche sind heute stark politisch (ROTH 1997: 442). Soziale Bewegungen, BürgerInneninitiativen und Vereine interessieren sich für städtebauliche Themen und bürgerliche Entrüstung macht sich in Protesten bemerkbar. SCHRÖDER (2010: 23, 25, 28) bemerkt deshalb, dass Beteiligung für die Verwaltung in diesem Zusammenhang als eine Art Bescheinigung planerischer Entscheidungen fungieren kann. Sie kann zu einer Beschleunigung von Planungen führen, da Gegenströmungen in der Bevölkerung vorgebeugt wird. Gleichzeitig werden in die Entscheidungen Werte und Wertungen von außen einbezogen, was positiv auf das institutionelle Lernen wirkt. Darüber hinaus kann die Beziehung zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft

verbessert werden, indem gegenseitiges Verständnis geschaffen wird. BENZ (1997: 99) ergänzt, dass somit die Stadtgesellschaft auch zur Mitarbeit an Problemlösungen und zur Herstellung öffentlicher Leistungen bewegt werden kann. Beteiligung spielt damit eine zentrale Rolle in der Good Local Governance, da sie die Kommunikation und die Netzbildung der unterschiedlichen AkteurInnen miteinander ermöglicht.

Betrachtet man die starke Verbindung zwischen Good Local Governance und dem kollaborativen Verwaltungsmodell, muss auch zwangsläufig der Wandel innerhalb der Verwaltung mitbedacht werden. Wie bereits in Kapitel 2.1.2 dargelegt, wird zurzeit ein Wechsel hin zu einem kooperativen Führungsstil diskutiert. Auch hier ist Beteiligung von großer Bedeutung, insbesondere in Zusammenhang mit der Effektivität der Verwaltung, welche stark mit der Motivation der Mitarbeitenden zusammenhängt (BOGUMIL & JANN 2009: 241).

Die Motivation stellt den Willen zur Leistung dar und gilt als Schlüsselvariable im Leistungsprozess. Sie knüpft an den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden an, welche wiederum von den Wertsicherungen der Mitarbeitenden gesteuert werden. Durch materielle und immaterielle Anreize zur Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse und Werte der MitarbeiterInnen kann die Arbeitsleistung gesteigert werden und auch einer hohen Fehlerquote kann durch Motivation entgegen gewirkt werden (WALTER 2011: 84). Die Motivation ist dann am stärksten, wenn die Mitarbeitenden nicht nur einen finanziellen Anteil am Unternehmenserfolg wahrnehmen, sondern auch einen psychologischen, nach dem Leitspruch: „Mein Beitrag ist wichtig“ (LAWLER 1987: 85). Dabei ist ein Wahrnehmen und darüber hinaus ein Ernstnehmen der Mitarbeitenden anzustreben (SPRENGER 1991: 86).

SCHEIN (1980: 23ff) entwickelte das Konzept des psychologischen Vertrags, nach welchem sich Mitarbeitende und Organisationen mit unterschiedlichen Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen gegenüberstellen, die nicht vertraglich fixiert oder rechtlich durchsetzbar sind (s. Abb. 5). Werden diese Erwartungen auf der Seite der Mitarbeitenden nicht erfüllt, sinkt - oft unbewusst - das Arbeitsverhalten, bis es den Unterschied ausgleicht (FALLER 1993: 59).

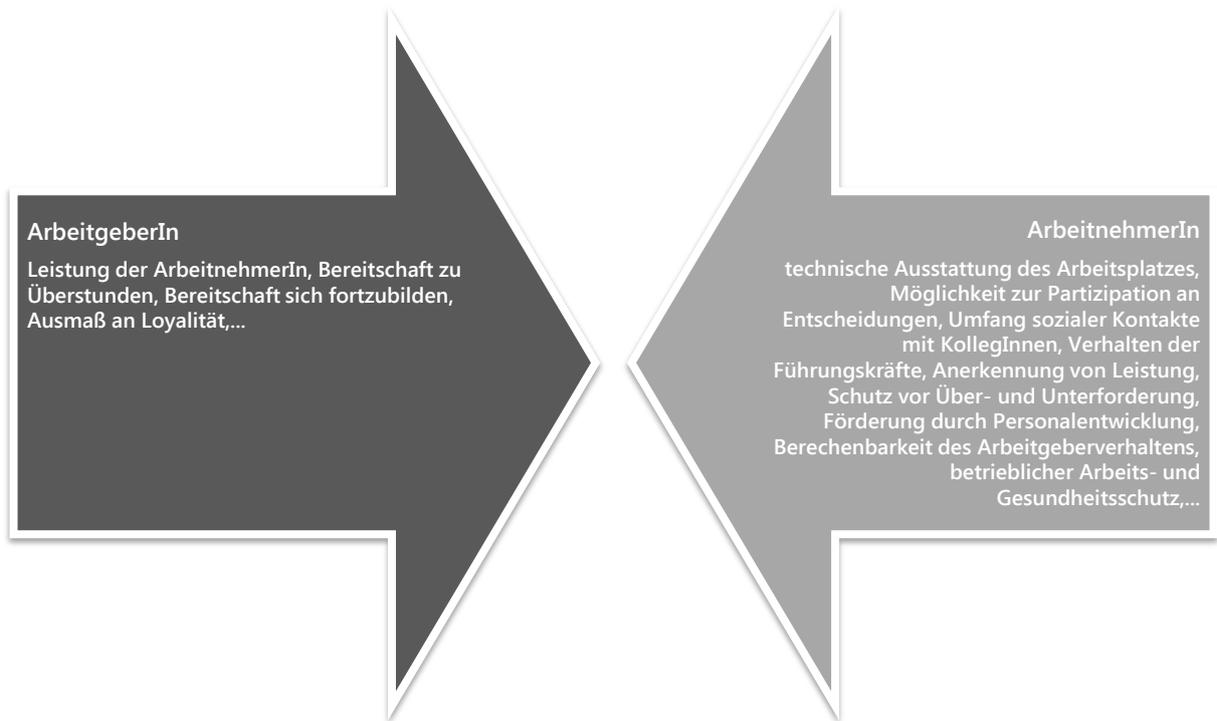


Abb. 5 Der psychologische Vertrag zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn; eigene Darstellung nach SCHEIN 1980: 23ff

Innerhalb einer modernen Verwaltung und insbesondere in einer Verwaltung, die nach Kriterien von Good Governance handelt, spielt Personalbeteiligung - natürlich in enger Verzahnung mit weiteren Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen - eine wichtige Rolle, um sich nicht nur äußerem sondern auch innerem Wertewandel anzupassen und die Effektivität des Verwaltungsapparats zu verbessern. DAMKOWSKI & RÖSENER (2004: 315) gehen dabei sogar soweit, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als Reformziel von Good Local Governance anzusehen. Zieht man nun den Vergleich zum kooperativen Führungsstil (vgl. Kap. 2.1.2), fällt auf, dass dieser innerhalb einer Verwaltung, welche nach Good-Governance-Aspekten agiert, nicht fehlen darf.

2.3 Der Prozess „Mein Hannover 2030“

Der Stadtdialog MH 2030 ist in seiner Beteiligungsdimension und mit seinem thematischen Umfang der bis jetzt größte Stadtentwicklungsprozess der Stadt Hannover. Wichtige vorangegangene Stadtentwicklungskonzepte der Landeshauptstadt sind das *Hannoverprogramm 2001*, *Zukunft Hannover*, *Hannover plusZehn*, *Hannover City 2020* sowie *Hannover City 2020+* (s. Abb. 6). Im Folgenden werden die unterschiedlichen Konzepte vorgestellt und eine Einordnung von MH 2030 in die Entwicklung dieser Konzepte unter folgender Fragestellung vorgenommen:

Wie stellen sich die Rahmenbedingungen des Prozesses dar?

2.3.1 Vorangegangene

Stadtentwicklungskonzepte

Das Hannoverprogramm 2001 wurde 1995 im Zuge der EXPO 2000 erstellt. Ziel war es, die durch die EXPO erhaltenen Finanzmittel sinnvoll in städtische Planungen umzusetzen (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 3). Mit der Bestrebung Hannover als Wirtschaftsstandort zu stärken, wurden vernetzte und ressortübergreifende Projekte entwickelt (INTERVIEW 2). Die über 100 Projekte sollten bis zum Jahr 2000 realisiert werden (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 5). Dabei sollte darauf hingearbeitet werden, ausschließlich Hannovers bestehende Stärken weiter auszubauen (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 5, 7). Diese umfassten die Punkte *Treffpunkt der Welt*, *Zentrum der kurzen Wege*, *Stadt der Gemeinschaft*, *Grüne Großstadt*, *Soziale Stadt*, *Lebenswerte Stadt*, *Innovative Stadt* und *Gastgeberstadt* (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 8). Darüber hinaus spielten auch die Themen der stadtwirtschaftlichen Rentabilität sowie eine nachhaltige Entwicklung eine Rolle bei der Aufstellung des Konzepts (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 9). Insgesamt waren die strategischen Komponenten, abgeleitet von den genannten Stärken

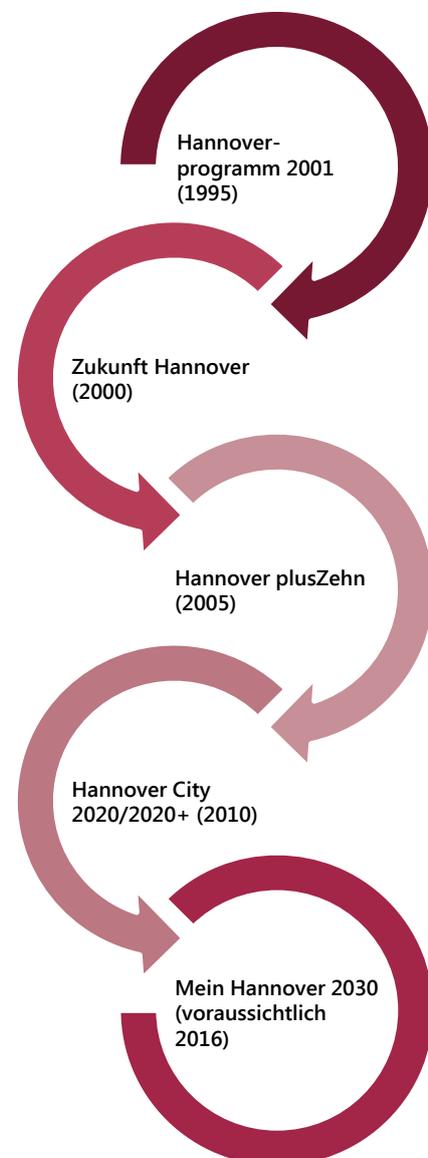


Abb. 6 Übersicht wichtiger Stadtentwicklungskonzepte in Hannover; eigene Darstellung

Hannovers, im Hannoverprogramm 2001 eher gering ausgeprägt, während der Projektcharakter überwog. Neben zahlreichen Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen waren vor allem das Messegelände, die Innenstadt und das neue Kronsberg-Viertel Gegenstand der städtebaulichen Planungen (IBERT 2003: 31f). Aufgrund fehlender öffentlicher Mittel und eines hohen Innovationsdruck sollte das Hannoverprogramm 2001 als Innovationsmotor genutzt werden, welcher auf das Engagement der Stadtgesellschaft setzte (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1996: 6).

Das Folgeprogramm Zukunft Hannover wurde 2000 herausgegeben und war von 2001 bis 2005 gültig. Im Vergleich zum Hannoverprogramm 2001 war dem Handlungsprogramm Zukunft Hannover ein „Dialog zur Stadtentwicklung“ vorangestellt, in welchem die Dezernate verschiedene Beteiligungsformate angeboten haben. In über 30 Veranstaltungen wurden zu den Themen „Starker Standort“, „Ausgleich statt Spaltung“, „Urbane Lebensqualität“, „Nachhaltigkeit“ und „Demokratische Teilhabe“ sowohl FachexpertInnen und VertreterInnen der Stadtöffentlichkeit als auch BürgerInnen, Verbände und Institutionen beteiligt (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2000: 8; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1999a: 3f; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1999b: 3; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1999c: 3; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1999d: 3f; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 1999e: 7). Ergebnisse dieses Dialogs sind in das Handlungsprogramm eingeflossen. Auch die fünf Leitthemen wurden in das Programm Zukunft Hannover übernommen (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2000: 13). Diesen strategischen Aspekten wurden verschiedene Projekte zugeordnet. Anders als in vorangegangenen

Plus 1 Hannover setzt auf bürgerschaftliches Engagement und lebendige Stadtteile

Plus 2 Hannover investiert in Bildung und Kinder

Plus 3 Hannover fördert die Integration

Plus 4 Hannover schafft familienfreundliches Wohnen

Plus 5 Hannover handelt weltoffen

Plus 6 Hannover stärkt die Wirtschaft

Plus 7 Hannover verbindet Wissenschaft und Stadt

Plus 8 Hannover l(i)ebt Stadtkultur

Plus 9 Hannover schützt Klima und Umwelt

Plus 10 Hannover sichert die Handlungsfähigkeit

Projekten erfolgt in Zukunft Hannover eine Abkehr vom Gießkannenprinzip (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2000: 15), was sich schon in der geringeren Zahl der Leitthemen im Vergleich zum Hannoverprogramm 2001 widerspiegelt. Die verfügbaren Ressourcen sollten nur noch auf die relevanten Felder der Stadtentwicklung konzentriert werden. Darüber hinaus wurde weiterhin auf die Förderung und Schaffung öffentlich-privater Kooperationen sowie der Beteiligung der Stadtgesellschaft gesetzt (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2000: 15f).

Hannover plusZehn wurde 2005 veröffentlicht und war auf die folgenden zehn Jahre angelegt (vgl. LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2005). Als größte Herausforderung für die Stadtentwicklung wurde im Konzept der demografische Wandel und die damit befürchtete Überalterung Hannovers angeführt (vgl. LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2005:

Abb. 7 Die Zehn-Plus-Punkte; eigene Darstellung nach LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2005: 15

6ff). Dies zeigt sich auch in der Wahl des Untertitels des Konzepts: „Arbeiten für eine junge und innovative Stadt“. Neben der Darstellung der demografischen Herausforderung werden auch übergeordnete politische Konzepte und Ergebnisse des Jugendwettbewerbs „Erobert das Rathaus - Ideen und Projekte zur Stadt von morgen“ als Grundlagen für die Erarbeitung von Hannover plusZehn angeführt (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2005: 20ff). Die Wettbewerbsbeiträge der Jugendlichen und Kinder sind in die Konzeption von Hannover plusZehn eingeflossen und sollten, soweit möglich, auch umgesetzt werden (ebd.). Insgesamt enthielt das Konzept zehn strategische Ziele, genannt „Die Zehn-Plus-Punkte“ (s. Abb. 7), denen jeweils mehrere Maßnahmenblöcke zugeordnet waren.

Die Programme Hannover City 2020 und Hannover City 2020+ bauten aufeinander auf und bezogen sich auf die Innenstadt Hannovers. In der ersten Phase wurden ab Ende 2008 offene Einführungsveranstaltung mit Vortrags- und Diskussionsteil abgehalten. Thema war ein angemessener Umgang mit der von Rudolf Hillebrecht stark beeinflussten Nachkriegsarchitektur (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2008: 1).

2009 wurden ebenfalls im Rahmen von Hannover City 2020 drei Foren zu den Themen *Die lebendige Stadt*, *Die schöne Stadt* und *Die aktive Stadt* durchgeführt. Diese Foren fanden jeweils verwaltungsmäßig intern als Behördenrunde, als Diskurs zwischen den Verantwortlichen und externen ExpertInnen sowie als Beteiligungsrunde mit der Bevölkerung statt, wobei letztere darauf ausgelegt war, zu informieren und der interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit zur Äußerung und Diskussion zu geben. Zusätzlich gab es einen Onlinedialog zu den drei Themenfeldern als weitere Diskussionsplattform (HANNOVER.DE 2012: www; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2010: 3).

In der zweiten Phase, Hannover City 2020+, wurde darauf aufbauend ein städtebaulicher Wettbewerb für wesentliche innenstädtische Räume initiiert (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2011: 5). Das Ergebnis des Prozesses enthielt sowohl strategische Aussagen und Ziele zu den Themen der Foren als auch räumlich konkrete Maßnahmen in der Innenstadt Hannovers.

2.3.2 Aufbau und Ablauf des Prozesses

Der Dialog MH 2030 ist in fünf Themenfelder aufgeteilt, welche die Aspekte *Wirtschaft, Arbeit, Wissenschaft und Umwelt, Wohnen, Versorgung und Mobilität, Bildung und Kultur, Inklusion, Integration und Teilhabe* sowie *Finanzen* behandeln (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 6). Zusätzlich werden im Rahmen der Handlungsfelder die Querschnittsthemen *Demografischer Wandel, Gender und Diversity, Gesellschaftlicher Wandel, Innovation, Nachhaltigkeit* und *neue Kooperationsformen* behandelt (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 6) (s. Abb. 8).

Neben den Veranstaltungen, die von der Stadt organisiert wurden, waren auch AkteurInnen der Stadtgesellschaft, wie BürgerInnen, Vereine, Unternehmen oder politische Parteien, aufgefordert Veranstaltungen im Rahmen von MH 2030 durchzuführen (HANNOVER.DE 2014: www). Die Formate sind in ihrer Art und Durchführung sehr unterschiedlich. Dies lag einerseits daran, dass verschiedene AkteurInnen der Stadtgesellschaft diese durchgeführt haben und andererseits den einzelnen Dezernaten der Stadtverwaltung ebenfalls relativ viel Gestaltungsfreiraum für ihre Veranstaltungen zugestanden wurde (KRÜGER 2015: mdl.). Dies betrifft die Anzahl und die Beteiligungsform der Veranstaltungen. Der Prozess beinhaltet sowohl Veranstaltungen, wie Diskussionsrunden und Führungen, als auch einen Onlinedialog. Über diese virtuelle Diskussionsplattform wurden die einzelnen Themenfelder für bestimmte Zeiträume freigeschaltet. Ziel war es damit bestimmte Zielgruppen besser erreichen zu können (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 76).

Der eben beschriebene Beteiligungsabschnitt bezieht sich auf den Dialog der Stadtverwaltung mit der Stadtgesellschaft. Allerdings führte die Verwaltung gleichzeitig auch einen Dialog mit den eigenen Mitarbeitenden durch, um ein Verwaltungsentwicklungsprogramm zu erstellen. In zwölf Veranstaltungen - eine Auftaktveranstaltung, sechs Einführungsveranstaltungen und fünf Vertiefungsveranstaltungen - mit temporärem Onlinedialog wurden zuerst die als wichtig erachteten Themen erarbeitet und dann vertieft. Die Ziele und Strategien, die aus dem internen Dialog entstehen, werden ebenfalls in das Stadtentwicklungskonzept eingearbeitet (INTERVIEW 5).

Sowohl für interne als auch für externe Veranstaltungen wurden Protokolle von den jeweiligen Veranstaltenden erstellt, welche die Veranstaltungsergebnisse zusammenfassen. Auf dieser Grundlage soll die Zusammenführung mithilfe einer Matrix und darauf aufbauend die Entwicklung des Konzepts stattfinden (INTERVIEW 2).

Insgesamt fanden in der Beteiligungsphase 187 Veranstaltungen statt, von denen 30 Veranstaltungen intern, 101 öffentlich und damit jedem zugänglich, 30 nur auf die Fachöffentlichkeit ausgelegt und 26 nicht öffentlich waren und nur mit geladenen Gästen stattfanden, wie Abbildung 9 veranschaulicht.

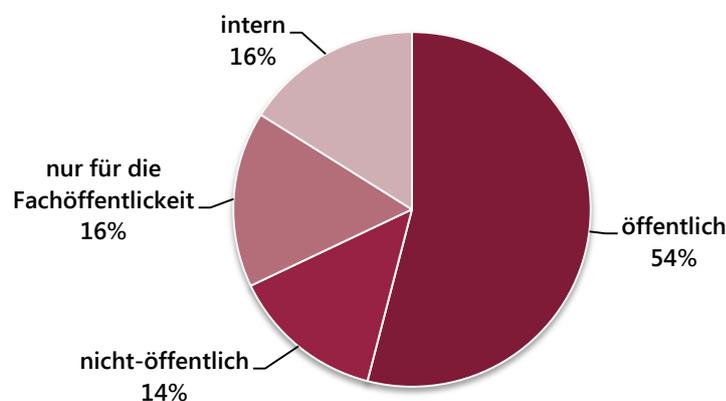


Abb. 9 Klassifizierung des Zugangs zu Veranstaltungen im Dialogprozess; eigene Darstellung

2.3.3 Einordnung des Prozesses in die Entwicklung vorangegangener Stadtentwicklungskonzepte

Betrachtet man die letzten 20 Jahre, fällt auf, dass die Landeshauptstadt Hannover bereits einige Erfahrung mit Beteiligung im Rahmen von Stadtentwicklungskonzepten und auch mit integrativen Programmen hat. Die letzten vier Konzepte weisen einen Abstand von etwa fünf Jahren auf, in welchen sich MH 2030 einpasst. Abbildung 10 zeigt die wichtigen Aspekte der Konzepte nebeneinander.

Im Vergleich zu Konzepten wie Hannover City 2020/2020+ und dem Hannoverprogramm 2001 ist MH 2030 räumlich nicht auf bestimmte Teile der Stadt fixiert, sondern betrachtet den gesamten Stadtraum. Hinzu kommt, dass sich das Konzept auf einer rein strategischen Ebene befindet und somit nur Ziele und keine Maßnahmen und Projekte beinhalten wird, wie einige der zuvor beschriebenen Stadtentwicklungskonzepte. Anders als in früheren Programmen setzt MH 2030 mit seinem Stadtdialog an einer relativ frühen Phase an, in der noch wenig entschieden ist. Die Stadtgesellschaft bekommt demnach, anders als es beispielsweise Hannover City 2020/2020+ der Fall war, keine bereits durch die Verwaltung erstellten Ergebnisse zur Diskussion vorgesetzt. Im Gegensatz dazu entstehen erst die Ergebnisse des Dialogs MH 2030, worauf aufbauend das Konzept entwickelt wird (INTERVIEW 2). Darüber hinaus besteht der Stadtdialog MH 2030 aus Veranstaltungen, die sich in ihrer Anzahl, Diversität und im thematischen Umfang stark von Beteiligungsprozessen der vorangegangenen Konzepte abheben. Der Dialog wird nach außen geöffnet, sodass Veranstaltungen auch von externen AkteurInnen durchgeführt werden (INTERVIEW 1). Die Handlungsfelder werden ressortübergreifend betrachtet, allerdings hat dies auch schon bei Hannover plusZehn stattgefunden (INTERVIEW 2).

Neu ist die zeitgleiche Durchführung eines internen Dialogs. Zwar hat es schon früher Beteiligungen von MitarbeiterInnen gegeben (INTERVIEW 8), allerdings nicht bei der Erstellung von Stadtentwicklungskonzepten. MH 2030 umfasst somit nicht nur Themen der Stadt-, sondern auch Aspekte der Verwaltungsentwicklung. Betrachtet man den Druck, dem die Verwaltung ausgesetzt ist, sich an neue Werte und Strömungen anzupassen, so scheint es sinnvoll beide Konzepte miteinander zu verbinden.

Insgesamt kann in den unterschiedlichen Stadtentwicklungskonzepten eine deutliche Entwicklung zu mehr Beteiligung ausmacht werden. Betrachtet man die Beteiligungsleiter von ARNSTEIN (1969: 217) (s. Abb. 4), lässt sich sagen, dass deutliche Verschiebung vom Informieren der Bürgerinnen und Bürger hin zu einer Konsultation zeigt. Es geht nun bei MH 2030 mehr darum, die Stadtgesellschaft als Koproduzentin von Leistungen mit ihren eigenen, diversen Meinungen und Interessen in die Stadtplanung einzubeziehen.

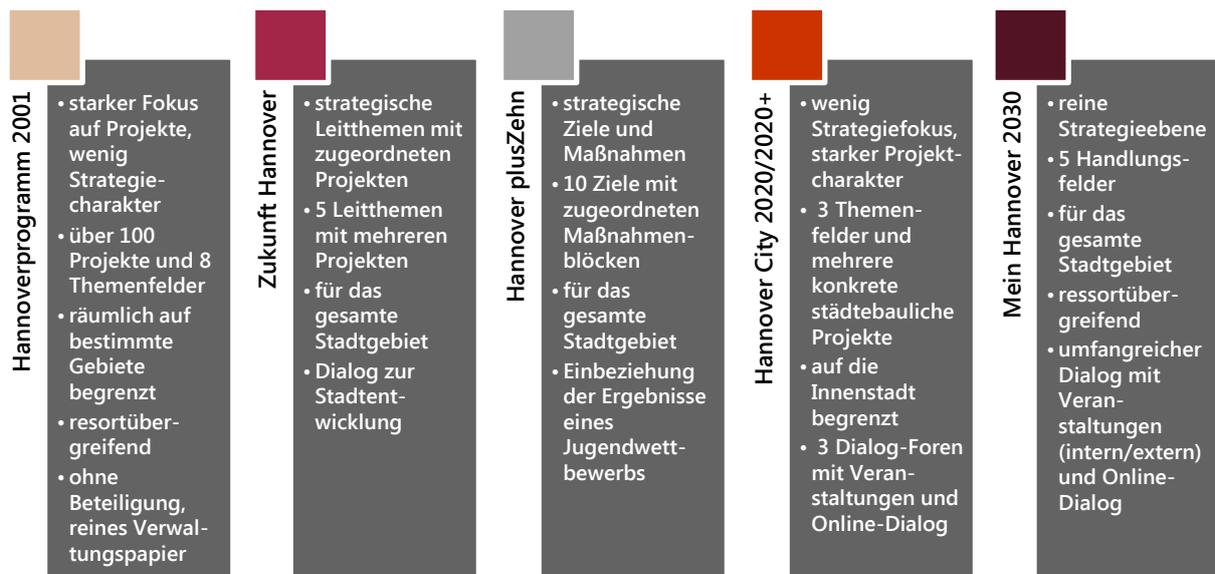


Abb. 10 Wichtige Aspekte von Hannovers Stadtentwicklungskonzepten der letzten 20 Jahre; eigene Darstellung

3 Analyse von „Mein Hannover 2030“ unter Gesichtspunkten von Good Governance

Aus der Synthese der in Kapitel 2 dargestellten Aspekte ergibt sich ein differenziertes Bild der Verwaltung im Kontext von Good Governance. Sie ist kooperativ - nach außen und nach innen -, arbeitet mit AkteurInnen der Stadtgesellschaft zusammen, um sich den wachsenden, aktuellen Herausforderungen besser stellen zu können und beteiligt die eigenen Beschäftigten, um sich selbst auch an neue Gegebenheiten anzupassen. Daraus ergibt es für die Verwaltung nicht nur aus Akzeptanzgründen Sinn, ihr Handeln mit anderen AkteurInnen abzugleichen. Der Dialog MH 2030 zeigt mit seinem Anspruch hinsichtlich Nachhaltigkeit und Integration in jedem Fall bereits Ansätze des Good-Governance-Konzepts. Politik und Verwaltung beteiligen die Stadtgesellschaft in einem breit angelegten Prozess und wollen das Verhältnis zwischen diesen drei AkteurInnengruppen verbessern. Im Rahmen dieses Kapitels wird analysiert, inwieweit MH 2030 dem Good-Governance-Ansatz entspricht. Dafür wird zuerst aufgezeigt, wie sich der Prozess im politisch-administrativen System hinsichtlich Organisation, Zielen und Funktionen darstellt, worauf aufbauend die Analyse von MH 2030 anhand von Good-Governance-Kriterien stattfindet.

3.1 Die Rolle des Prozesses im politisch-administrativen System

Die Organisation von MH 2030 griff sowohl auf vertikale, hierarchische Strukturen als auch horizontale, vernetzte Gefüge zurück. Zugordnet zu den fünf Dezernaten wurden die fünf Handlungsfelder erstellt (INTERVIEW 5). Während des Prozesses stand zur Debatte, noch ein sechstes Handlungsfeld für die Verwaltungsentwicklung zu erstellen (INTERVIEW 2), welches dann dem Personal- und Organisationsdezernat zugeordnet gewesen wäre. Dies ist jedoch nicht geschehen (s. Abb. 11). Da der interne Dialog auch nicht auf anderer Weise in größerem Umfang nach außen kommuniziert wurde, wurde er in der Öffentlichkeit - nach eigenen Beobachtungen - auch nicht wahrgenommen.



Abb. 11 Verdeutlichung der Zuordnung der fünf Handlungsfelder zum jeweiligen Dezernat unter Einbeziehung des sechsten, nicht realisierten Feldes; eigene Darstellung

Durch die Auswertung der Interviews (INTERVIEW 1; INTERVIEW 2; INTERVIEW 5; INTERVIEW 6; INTERVIEW 8) ergibt sich für die Organisation des Prozesses innerhalb der Verwaltung folgendes Bild. Innerhalb der Verwaltung teilt sich die Verantwortung und Zuständigkeit für MH 2030 in mehrere Bereiche auf. Für die eigenen Veranstaltungen sowie die entsprechenden Inhalte im Status quo-Bericht und im späteren Konzept sind die jeweiligen Dezernate zuständig. Diese inhaltliche Verantwortungsvergabe an die Dezernate wurde unter anderem mit dem Ziel vorgenommen, die Dezernate zu animieren und für den Prozess zu begeistern. Auf der horizontalen Ebene kommunizieren die Dezernate während des Dialogs über eine Projektgruppe, Arbeitsgruppen und eine Lenkungsgruppe. Darüber hinaus besteht für die Klärung von Konflikten eine Clearinggruppe, welche aber auch nur in solchen Fällen zum Einsatz kommt. Die Lenkungsgruppe besteht aus dem Oberbürgermeister und den DezernentInnen. Hier werden die thematischen Zuständigkeiten abgeklärt, entschieden, was in das Konzept für die einzelnen Dezernate bzw. Handlungsfelder aufgenommen wird und Zielkonflikte diskutiert. Zusätzlich werden im Prozess auch vergleichsweise häufig Führungskräftekonferenzen zur Abstimmung im Laufe des Prozesses abgehalten. Die Projektgruppe wird durch das Baudezernat geleitet und dafür genutzt, ressortübergreifend zu kommunizieren und sich in praktischen Themenfeldern zu beraten. Sie findet alle 14 Tage statt. In der Projektgruppe werden die Dezernate von Abgeordneten vertreten, bei denen es sich zum Großteil um FachbereichsleiterInnen und ReferentInnen der DezernentInnen sowie leitende Mitarbeitende von der Arbeitsebene handelt. Die Ergebnisse der Sitzungen sind in Form von Protokollen für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar. Insbesondere für die Konzeption des Status quo-Berichts und des späteren Konzepts spielt die Projektgruppe eine wichtige Rolle (s. Abb. 12).



Abb. 12 Die Arbeit der Projektgruppe beispielhaft dargestellt an der Erstellung des Status quo-Berichts (Arbeitsbereich Projektgruppe: rot, Arbeitsbereich Dezernate: beige); eigene Darstellung

Auch die Arbeitsgruppen und Fachteams, von denen es mehrere gibt, dienen der Kommunikation und des Austauschs untereinander und werden für thematische Abstimmungen genutzt. Sie sind zu ressortübergreifenden Themen, wie beispielsweise dem Onlinedialog oder im Bereich Personal und Organisation mit Teilnehmenden aus Dezernat I und dem Gesamtpersonalrat (GPR), aufgestellt. Die Arbeitsgruppen gleichen die Zuordnung der Handlungsfelder zu den einzelnen Dezernaten wieder etwas aus. Dies ist notwendig, da es Querschnitte zwischen den Dezernaten und auch den Handlungsfeldern gibt, welche auf diesem Weg berücksichtigt werden. Beschlüsse und größere Entscheidungen werden zum Großteil immer noch über den hierarchischen Weg getätigt. Auch in der Projektgruppe besteht weiterhin die Rückkopplung durch die Abgeordneten zu den jeweiligen DezernentInnen. Insgesamt stellt die Projektgruppe eine Art Hybrid dar, welche weder Projektcharakter hat noch der Verwaltungshierarchie entspricht und nur während des Prozesses besteht. Allerdings wurde angemerkt, dass diese Paarung von hierarchischen und horizontalen Entscheidungsebenen in der Verwaltungsstruktur nicht immer reibungsfrei abläuft.

Die inhaltliche Steuerung, die Produktsteuerung, ist im Baudezernat angesiedelt. Das Dezernat führt und koordiniert die Dezernate und fügt die Themen, welche die Prozessinhalte betreffen, zusammen. Dies erfordert viel Kommunikation mit den übrigen Dezernaten (INTERVIEW 2).

Die Prozesssteuerung liegt hingegen beim Büro des Oberbürgermeisters. Sie umfasst die Organisation von MH 2030 und soll dafür sorgen, dass der Dialog innovative Eigenschaften erhält (INTERVIEW 1).

Die Aufteilung in Prozess- und Produktsteuerung, welche für die Koordinierung von MH 2030 auch Erschwernisse bedeutet, ergibt sich aus der Änderung der Verwaltungsstruktur vor über zehn Jahren. Zu dieser Zeit gab es noch ein Amt zur Koordinierung der Stadtentwicklung, welches direkt beim Verwaltungschef - damals dem Oberstadtdirektor - angesiedelt war. Nach der Verwaltungsreform fiel diese Stelle weg, weshalb sich nun die Prozesssteuerung beim Oberbürgermeister befindet, da er MH 2030 schließlich zu seinem persönlichen Projekt gemacht hat, wohingegen die Produktsteuerung im Baudezernat angesiedelt ist (INTERVIEW 2; INTERVIEW 1).

Für die Sortierung der Ergebnisse und die Erstellung einer Matrix, in welcher alle Protokolle der durchgeführten Veranstaltung eingefügt werden, wurden externe PartnerInnen engagiert (INTERVIEW 1), um die Verwaltung zu entlasten, welche durch den Dialog und die Konzepterstellung bereits ausgelastet ist.

Neben dem Rat der Landeshauptstadt Hannover, welcher einerseits den politischen Auftrag für die Konzepterstellung erteilt hat und später auch das Konzept beschließen soll, wurde zusätzlich die Kommission „Stadtentwicklung Hannover 2030“ eingerichtet. Diesem Gremium erstattet die Verwaltung Bericht, allerdings hat die Kommission nur einen beratenden Charakter und kann somit nicht über Entscheidungen und die Arbeit der Verwaltung bestimmen (INTERVIEW 8; INTERVIEW 10; INTERVIEW 11).

Die Organisation des Prozesses im politisch-administrativen System mit den jeweiligen Zuständigkeiten wird in Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt. Die neuen horizontalen Strukturen und internen Vernetzungen bilden die Voraussetzung für die Verwaltung solche Strukturen auszuprobieren und mit ihnen zu experimentieren (INTERVIEW 5). Eine Art Kommunikations- und Abstimmungsleitfaden gibt es in der kommunalen Verwaltung Hannovers nicht, nur einen Leitfaden für die Projektarbeit. Die Kommunikation läuft daher nach dem gewohnten, gewachsenen Prinzip - horizontal mit Arbeits- und Lenkungsgruppen (INTERVIEW 1). In den nächsten Jahren und Jahrzehnten - Änderungen in der Verwaltung laufen eher langsam ab - wird sich zeigen, welche neuen Strukturen sich als praktikabel erweisen und dann auch langfristig übernommen werden.

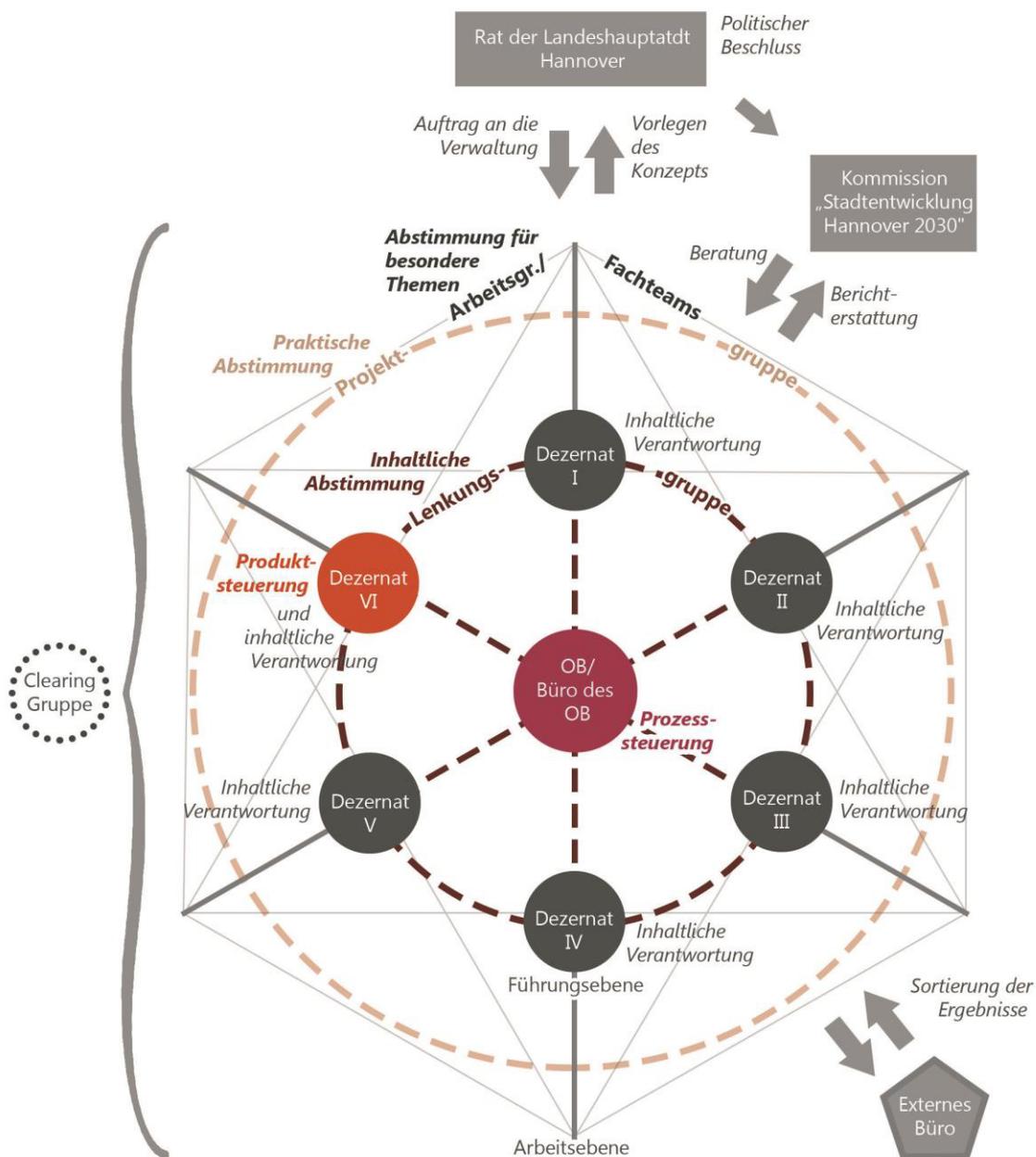


Abb. 13 Darstellung der Zuständigkeiten und Strukturen im politisch-administrativen System; eigene Darstellung

Der interne Dialog ist, wie auch der externe Dialog, in seiner Breite und seinem Umfang für die Stadt Hannover neu. Zwar wurden bereits Mitarbeitende bei der Leitbilderstellung der Verwaltung und in kleinerem Rahmen beteiligt, eine Beteiligung bei der Erstellung eines Verwaltungsentwicklungsprogramms gab es bisher allerdings nicht. Der letzte große interne Beteiligungsprozess fand in den 1990er Jahren statt. Ziel des internen Dialogs ist es dabei neben der Aufstellung des Verwaltungsentwicklungsprogramms und der Einbeziehung der Ergebnisse in das Stadtentwicklungskonzept vor allem auch mit den Mitarbeitenden an den Werten und Grundeinstellungen zu arbeiten (INTERVIEW 5; INTERVIEW 8).

In Bezug auf die Unvoreingenommenheit ist der interne Dialog dem externen gleichzusetzen. Auch die Beteiligung der Verwaltungsmitarbeitenden setzt an einem relativ frühen Entwicklungspunkt an und lässt die MitarbeiterInnen Wünsche und Tendenzen selbst formulieren. Gleiches gilt für die Breite, den Integrationsaspekt und die Zukunftsorientierung des internen im Vergleich zum externen Dialog (vgl. INTERVIEW 3).

Durch die interne Beteiligung wurde der Dialog MH 2030 nicht nur zwischen den AkteurInnengruppen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft geführt, sondern findet auch innerhalb der Verwaltung statt. Dies geschieht einerseits durch den ressortübergreifenden Ansatz mit Projektgruppe und Fachteams, aber vor allem auch im internen Dialog. Hier konsultieren die Verantwortlichen für Personal- und Organisationsentwicklung die Beschäftigten, um deren Sicht in das Programm einpflegen zu können und gemeinsam über aktuelle und zukünftige Anliegen und Herausforderungen zu diskutieren.

Das politisch-administrative System verfolgte mehrere Ziele mit MH 2030. Auf der Ebene der Verwaltung wurden in den Interviews häufig eine Verbesserung der Kooperation mit der Stadtgesellschaft und der Beteiligungskultur in der Verwaltung genannt (INTERVIEW 1; INTERVIEW 2; INTERVIEW 6; INTERVIEW 8). Das Potential der aktiven Stadtgesellschaft sollte durch die Möglichkeit zur Einbringung besser ausgenutzt werden (INTERVIEW 6), auch um neue Ideen und Anregungen in die Stadtverwaltung zu bringen (INTERVIEW 3). Dabei sollte der partizipative Ansatz vorangegangener Konzepte verbessert und ausgeweitet werden (INTERVIEW 2; INTERVIEW 5).

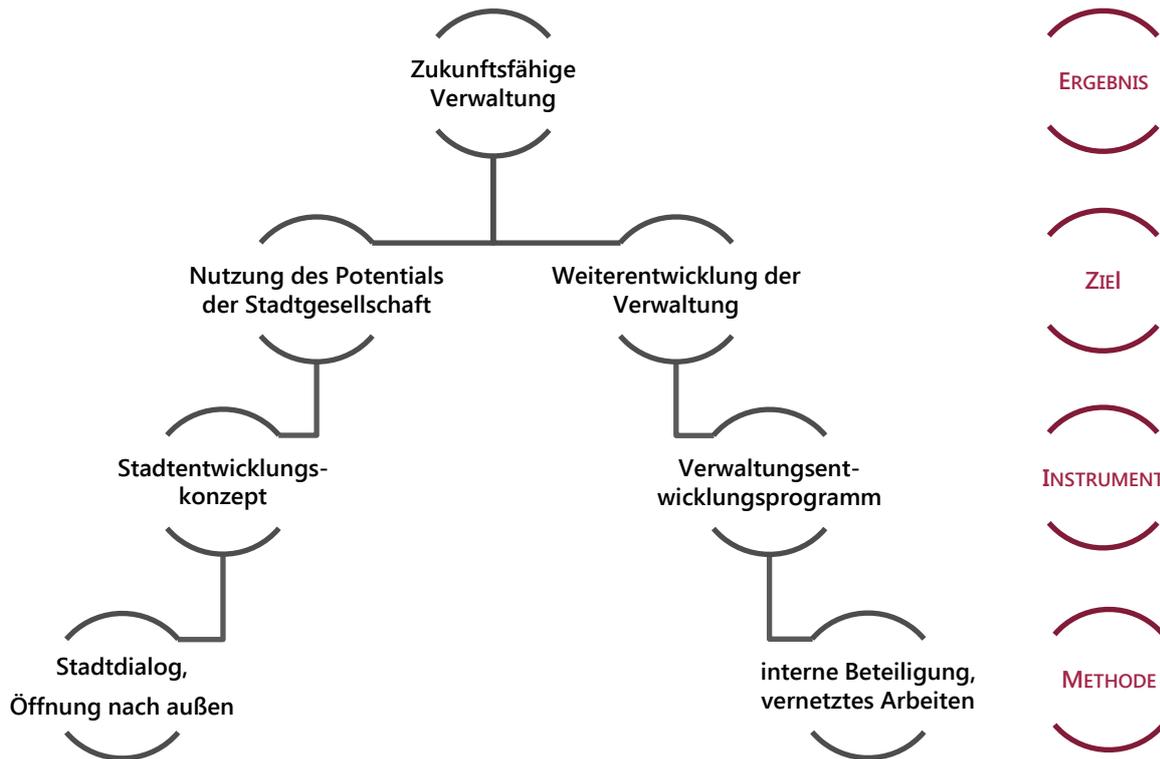


Abb. 14 Ziele und Vorgehen der Verwaltung; eigene Darstellung

Im internen Dialog stand vor allem die Weiterentwicklung der eigenen Werte und Grundeinstellungen im Vordergrund. Hierbei ging es darum, Beteiligung nicht nur nach außen, sondern auch nach innen zu denken und somit Werte, wie Inklusion, Integration, Effektivität, selbst vorzuleben (INTERVIEW 3). Durch diese Prozesse im Dialog ist auch geplant, die Rolle der Verwaltung besser zu definieren und weiterzuentwickeln (INTERVIEW 1). Mit den daraus entstehenden Ergebnissen, dem Stadtentwicklungskonzept und dem Verwaltungsentwicklungsprogramm, sollen der Stadt Instrumente an die Hand gegeben werden, um sich zukünftigen Herausforderungen stellen zu können (INTERVIEW 8) und sich nachhaltig zu entwickeln. Abbildung 14 zeigt die Verbindungen zwischen den Zielen, Instrumenten und Methoden auf. Der Marketingeffekt des Dialogs für die Stadt Hannover wird von den InterviewpartnerInnen als zusätzlicher Nutzen angegeben, der jedoch nicht Teil der Zielsetzung sei (INTERVIEW 1; INTERVIEW 2). Hannover stellte sich mit dem Dialog als bürgerInnennahe und junge, zeitgemäße Stadt dar, die sich mit den Wünschen ihrer BürgerInnen und UnternehmerInnen, Vereinen und Institutionen gerne auseinandersetzt und reiht sich damit in Städte, wie München, Mannheim oder Essen ein.

Im politischen Kontext bedeutet MH 2030 zum einen für SPD und Bündnis 90/Die Grünen als derzeitige Regierungsparteien eine Betonung ihrer sozialen, bürgerInnennahen Ausrichtung. Dies wird noch durch den Oberbürgermeister Stefan Schostok - ebenfalls SPD-Mitglied - verstärkt, da er den Prozess quasi zu seinem Projekt gemacht hat. Der Beschluss des Rates zu einem nachhaltigen, integrierten Stadtentwicklungsprozess bestand allerdings bereits seit 2011 (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014a: 4). Der erst seit Ende 2013 amtierende Oberbürgermeister zeigt durch sein

Handeln seinen neuen Politikstil (INTERVIEW 10). Damit gehen allerdings auch Risiken einher. Schlägt der Prozess fehl oder wäre er von der Stadtgesellschaft nicht angenommen worden, hätte dies auch dem Image des Oberbürgermeisters geschadet. Zum anderen beinhaltet das fertige Stadtentwicklungskonzept zudem die Möglichkeit für politische Parteien, ihre Wahlprogramme auf die Bürgerschaft abzustimmen (vgl. INTERVIEW 9; INTERVIEW 10; INTERVIEW 11). Dies ist insbesondere im Kontext der Kommunalwahlen im September 2016 zu sehen.

Von der CDU wurde dies relativ kritisch betrachtet. Aus ihrer Sicht wurde der Dialog als Showveranstaltung für eine reine „Alibipolitik“ durchgeführt, um als Ergebnis ein von den BürgerInnen abgestimmtes Wahlprogramm zu erhalten. Ein gemeinsam erarbeitetes Ergebnis in Form eines Stadtentwicklungskonzept ist im Nachhinein in der Tat schwer anzufechten, da es durch die gemeinsame Entwicklung den Anspruch hat, von allen akzeptiert und umgesetzt zu werden (INTERVIEW 11). Die SPD sieht in dem Stadtentwicklungskonzept hingegen ein Instrument, um die Kommunalpolitik neu zu befruchten und neues Material für die politische Diskussion zu liefern (INTERVIEW 10).

Die InterviewpartnerInnen von CDU und Bündnis 90/Die Grünen merkten auch an, dass eine Teilnahme von PolitikerInnen an Veranstaltung dazu hätte führen können, dass Meinungen der übrigen Teilnehmenden hätten beeinflusst würden (INTERVIEW 9; INTERVIEW 11). In diesem Zusammenhang wurde auch die Aussage gemacht, „genug Einflussmöglichkeiten als Ratsmitglied“ zu haben und sich deshalb „nicht in Bürgerversammlungen setzen und das große Wort schwingen“ zu müssen (INTERVIEW 9). Parteipolitisch wird der Dialog sowohl innerhalb der Koalition als auch in der Opposition kritisch reflektiert.

3.2 Beschreibung der Analysekriterien

Für die Analyse von Entwicklungsprozessen strategischer Stadtentwicklungsprogramme existieren derzeit keine umfassenden Kriterien zur Bewertung unter Good-Governance-Aspekten. Aus diesem Grund wurden generelle Good-Governance-Kriterienkataloge auf brauchbare und auf den Dialog übertragbare Kriterien und Indikatoren untersucht und passende übernommen. Zu Good-Governance-Charakteristika und insbesondere zu Aspekten von Good Local Governance, die zwar in der Literatur benannt wurden (vgl. Kap. 2.2.2) und auf den Prozess anwendbar sind, aber keine konkreten Kriterien darstellen, wurden passende Kriterien und Indikatoren entwickelt. Den erstellten Kriterien wurden spezifische Fragestellungen zugeordnet, welche das Kriterium konkretisieren. Die Formulierung dieser Kriterien und der dazugehörigen Indikatoren sowie ihre Herleitung werden im Folgenden dargestellt. Als Datengrundlage dienen die vor Ort aufgenommenen Beobachtungen, Quellen und Informationsmedien der Verwaltung, vor allem der Status quo-Bericht, die Spielregeln und der Internetauftritt, sowie die Interviews aus Politik und Verwaltung. Im Bereich der Veranstaltungsanalyse wird die interne Veranstaltungsübersicht der Stadtverwaltung Hannover vom 23.07.2015 genutzt.

Der Kriterienkatalog zur Bewertung des Prozesses MH 2030 unter Gesichtspunkten von Good Governance stellt sich aus drei Hauptkriterien zusammen, welche sich auf das Verhalten und das Handeln der Verwaltung beziehen. Das Hauptkriterium *Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien* fokussiert die Frage, inwieweit die Stadtverwaltung die AkteurInnen der Stadtgesellschaft in die Entwicklung der Strategien von MH 2030 einbezieht. Unter *Kollaborative Verwaltung* wird die Rolle der Verwaltung als koordinierende, unterstützende und stark mit weiteren AkteurInnen kooperierende Kraft betrachtet. Das dritte Hauptkriterium *Effiziente Verwaltung* beinhaltet den Themenschwerpunkt der Verwaltung als gut funktionierende Institution im Rahmen von Good Governance. Damit sind weniger Effizienz-Kriterien im Sinne des NPM gemeint. Hinter dem Hauptkriterium stehen Rahmenbedingungen für eine beteiligende und vernetzte - und dadurch effiziente - Verwaltung, welche nach innen auf Struktur und Arbeitsweise der Stadtverwaltung übertragen werden.

Das Hauptkriterium ① *Gemeinsame Entwicklung von Zielen und Strategien* unterteilt sich in die Unterkriterien ① *Grad der Einbeziehung weiterer AkteurInnen, Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz und Nachvollziehbarkeit*. Bei erstem ist zu untersuchen, wie stark der Einfluss der Stadtgesellschaft auf den Prozess und sein Ergebnis ist. Dies wird mit folgender Fragestellung analysiert:

Haben die Beteiligten ausreichend Einfluss auf den Prozess?

WEGENER (2002: 21ff) führt zur Bewertung Beteiligungsstufen an, welche für dieses Kriterium als Ordinalskala übernommen werden. Übertragen auf die Bezeichnungen von ARNSTEINS

Beteiligungsleiter (s. Abb. 4) umfassen diese Stufen *Konsultation, Mitbestimmung* und *Übertragung von Macht/Kontrolle*. WEGENER führt aus, dass eine reine Konsultation für die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien nicht ausreicht, sondern zumindest die Mitbestimmung aller AkteurInnen oder, im Optimalfall, die Übertragung der Entscheidungsgewalt an die Beteiligten nötig ist. Diese Bewertungsform wird übernommen.

Das zweite Unterkriterium ② *Beteiligungsmöglichkeiten* fußt ebenfalls auf den Anforderungen von WEGENER (ebd.), der eine Vielzahl an Beteiligungsmöglichkeiten vorsieht, um eine breite Beteiligung der unterschiedlichen AkteurInnen zu ermöglichen. Dies steht in engem Zusammenhang mit der von BOEDELTE & CORNIPS (2004: 9) angeführten Fairness, welche sich über die gleiche Zugangschance der Bürgerschaft zu solchen Prozessen definiert. Das Dargebot an unterschiedlichen Beteiligungsformaten innerhalb des Stadtdialogs bildet darauf aufbauend den Indikator dieses Kriteriums. Zusätzlich wird erhoben, ob und wie viele spezielle Formate von der kommunalen Verwaltung angeboten werden, um besondere Zielgruppen, wie MigrantInnen oder Jugendliche, zu beteiligen, da diese in allgemeinen Beteiligungsprozessen meist nicht oder nur in sehr geringer Zahl zu finden sind. Ein hohes Angebot verschiedener und spezieller Beteiligungsformate ist positiv zu bewerten. Die zentralen Fragen dieses Unterkriteriums lauten:

Wie ist der Umfang an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten?

Werden benachteiligte Zielgruppen ausreichend durch das Angebot spezieller Formate angesprochen?

Die ③ *Transparenz und Nachvollziehbarkeit* des Prozesses bildet das letzte Unterkriterium dieser Kategorie. Transparenz im Verwaltungshandeln und in -prozessen wird von mehreren AutorInnen als essentieller Grundsatz von Good Governance gesehen (vgl. LANGE 2009: 15; UN-HABITAT 2000: 10ff; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7f; GOERLICH 2006: 316). BRÖHMER (2004: 19ff) fordert eine Mindesttransparenz in Verfahren, welche darüber Aufschluss gibt, wie Entscheidungen und Inhalte zustande kommen. Umso relevanter wird Transparenz in diesem Dialogprozess, damit alle Beteiligten - und natürlich auch Außenstehende - den Prozess und das gemeinsame Ergebnis auch nachvollziehen können. Der zweite Transparenzaspekt bezieht sich auf die Frage, welche Gruppen eigentlich an einem solchen Prozess beteiligt werden und wie sich deren Auswahl bestimmt (SCHMIDT 2012: 110ff). Es stellen sich also folgende Fragen:

Wie wurde über den Zugang zum Dialog informiert?

Wie wurde kommuniziert, wer in den Dialog involviert ist?

Wie wurden die Rahmenbedingungen des Dialogs offengelegt?

Wie wurden die Veranstaltungsergebnisse dargestellt?

Wie werden die Ergebnisse in die Strategien eingebunden?

Hieraus ergeben sich zwei Indikatoren, welche sich einerseits auf die Prozessinvolverten und andererseits auf den Umgang mit den Ergebnissen fokussieren. Je nachdem, ob und in welchem Umfang die Stadtverwaltung Informationen über die Prozessinvolverten, wie Veranstalter und Teilnehmende, und deren Auswahl sowie die Rahmenbedingungen, die Ergebnisse der Veranstaltungen und deren Implementierung in das Stadtentwicklungskonzept anbietet, wird das Kriterium positiv oder negativ bewertet. Im Zuge des ersten Indikators bedeutet eine positive Bewertung die umfassende Darstellung der Prozessinvolverten sowie ein offener Zugang zum Dialog. Als transparent und nachvollziehbar gilt der zweite Indikator, wenn möglichst umfassende Informationen, beispielsweise in Form von Infomaterial, angeboten werden, die beschreiben, wie die prozessualen Rahmenbedingungen aussehen, welche Ergebnisse die Veranstaltungen erbracht haben und inwieweit diese in das Konzept einfließen. Dazu gehört ebenfalls eine Begründung, falls Beiträge nicht berücksichtigt wurden und eine Erklärung, wie mit Zielkonflikten umgegangen wurde.

Das Hauptkriterium ② *Kollaborative Verwaltung* besteht ebenfalls aus drei Unterkriterien. Das Unterkriterium ④ *Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft* beleuchtet, in welchem Ausmaß die Verbesserung des Verhältnisses und der Zusammenarbeit zwischen den drei Akteurinnen im Prozess thematisiert wurde. Das Kriterium basiert auf DAMKOWSKI & RÖSENER (2004: 314), welche die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft als wichtigen Aspekt einer Good-Governance-Kultur betrachten. Hinzu kommt, dass der Prozess laut der LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2014: 6) als Dialog zwischen eben diesen drei AkteurInnengruppen ausgelegt ist und sogar den Anspruch hat, das Verhältnis zu verbessern (INTERVIEW 2), was dem Aspekt in MH 2030 noch mehr Gewicht verleiht. Das Kriterium wird mithilfe zweier Indikatoren bewertet. Mit dem ersten Indikator werden folgende Untersuchungsfragen beleuchtet:

Wie stellte sich das Dargebot an Veranstaltungen zum Verhältnis zwischen den AkteurInnengruppen dar?

Welchen Umfang nahmen Formate mit mehreren involvierten AkteurInnengruppen ein?

Der Indikator nimmt auf, wie viele Veranstaltungen des Dialogs die Verbesserung des Verhältnisses behandeln, was anhand der Veranstaltungstitel festgemacht wird. Zusätzlich wird untersucht, in wie vielen Veranstaltungen Zielgruppen, VeranstalterInnen und KooperationspartnerInnen aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft gleichzeitig involviert sind, denn eine Verbesserung kann nur gemeinsam erreicht werden. Als Quelle dient die Veranstaltungsübersicht der Landeshauptstadt Hannover. Die Ausprägung dieses kollaborativen Aspekts im Dialog wird positiv bewertet, wenn eine vergleichbar hohe Anzahl thematisierender Veranstaltungen im Prozess Platz findet und gleichzeitig viele Veranstaltungen mehrere AkteurInnengruppen aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft involviert.

Da dieser Indikator jedoch nur auf der Auswertung der Veranstaltungstitel und -involvierten basiert und keine Aussagen über die Inhalte und Prozesse innerhalb dieser Veranstaltungen gemacht werden können, wird ein zweiter Indikator eingesetzt, um folgende Frage zu beantworten:

Welche Auswirkungen ließen sich durch die unterschiedlichen Interaktionsformen ausmachen?

Dieser stützt sich auf die ExpertInneninterviews in Politik und Verwaltung und geht der Frage nach, ob die InterviewpartnerInnen mögliche Veränderungen wahrnehmen und wie sich diese gestalten. Diese Aussagen werden mit eigenen, teilnehmenden Beobachtung aufgefüllt. Je nachdem, welche Auswirkungen die InterviewpartnerInnen wahrgenommen haben oder selbst festgestellt wurden, wird die Verbesserung des Verhältnisses zwischen den drei AkteurInnengruppen als positiv oder negativ bewertet. Die Wahrnehmung relativ starker Auswirkungen in mehreren Bereichen entspricht dabei einer starken Verbesserung.

Die **5** *Einbindung verschiedener AkteurInnen* stellt das zweite Unterkriterium dar. Grundlage hierfür bilden WEGENER (2002: 21ff), HEINELT (2004: 31ff) und PRÖHL & SINNING (2002: 18), welche die Zusammenarbeit der Verwaltung mit unterschiedlichen AkteurInnen der Stadtgesellschaft betonen. Das Kriterium wurde dazu entwickelt, herauszufinden, mit welchen AkteurInnen aus Politik und Stadtgesellschaft die Stadtverwaltung in MH 2030 kooperiert:

Welche Arten von AkteurInnen haben am Dialog teilgenommen?

Bei einer hohen Zahl an unterschiedlichen Gruppen von Veranstaltenden und Teilnehmenden wird das Kriterium positiv bewertet. Als Grundlage dienen die tabellarische Übersicht der Landeshauptstadt Hannover über die Veranstaltungen, Aussagen der InterviewpartnerInnen sowie eigene Beobachtungen bei Veranstaltungen.

Das letzte Unterkriterium betrachtet die **6** *Förderung der Eigeninitiative von AkteurInnen* der Stadtgesellschaft. Es zielt darauf ab, herauszufinden, inwieweit die Verwaltung die Initiative der übrigen AkteurInnen fördert, indem sie ihnen im Prozess die Möglichkeit bietet, selbst Veranstaltungen durchzuführen:

Wie war das Ausmaß der geförderten Eigeninitiative in Form externer Veranstaltungen?

In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass erstens die Stadtverwaltung bei einer hohen Förderung einen relativ hohen Aufwand betreibt, um mögliche AkteurInnen für die Konzipierung und Durchführung eigener Veranstaltungen zu gewinnen oder diese Möglichkeit zumindest positiv kommuniziert und zweitens die AkteurInnen ein hohes Interesse an diesem Angebot haben. Ein hoher Anteil an externen Veranstaltungen gilt dabei als starke Förderung und wird positiv bewertet. Das Kriterium basiert auf PRÖHL & SINNING (2002: 18), welche die Verwaltung in einer Good Governance als koordinierende Macht darstellen, die selbstorganisierte bürgerschaftliche Aktivitäten fördert und sich selbst dabei etwas zurück nimmt.

Das dritte Hauptkriterium der ③ *Effizienten Verwaltung* bedurfte einer stärkeren Einbeziehung aktueller Verwaltungsbilder. Zwar herrscht in der Literatur Klarheit darüber, dass die Effizianzforderung der Verwaltung auch im Good-Governance-Konzept weiter besteht (PRÖHL & SINNING 2002: 22; HEINELT 2008: 32; BOGUMIL 2002: 21; BOGUMIL & SCHMID 2001: 209). Wie diese Anforderung aussieht, ist jedoch unklar (WEGENER 2002: 66f). Betrachtet man allerdings aktuelle Verwaltungsbilder und Veränderungen in der Verwaltung im Zusammenhang mit Good Local Governance (vgl. Kap. 2.1.2 und 2.2.3) fallen in Hinblick auf die Verwaltungseffizienz zwei Aspekte ins Auge. Zum einen ist dies die Effizienzsteigerung durch horizontale Kommunikation und Vernetzung zwischen den Dezernaten und Fachbereichen. Zum anderen ist es die Steigerung der Verwaltungseffizienz durch MitarbeiterInnenbeteiligung im Kontext einer kooperativen Führung. Daraus ergeben sich die beiden Unterkriterien ⑦ *Verbesserung von Verwaltungsabläufen durch Vernetzung und horizontale Kommunikation* und *Beteiligung der Mitarbeitenden*. Ersteres beinhaltet die Frage, ob und inwieweit der Prozess MH 2030 zu einer Änderung in den Strukturen, Abläufen und Arbeitsweisen in der Verwaltung geführt hat:

In welcher Form förderte der Prozess eine stärkere Vernetzung und horizontale Kommunikation innerhalb der Verwaltung?

Datengrundlage bilden die Aussagen der InterviewpartnerInnen aus der Verwaltung. Darauf aufbauend wird bewertet, ob sich durch den Prozess Auswirkungen auf die Vernetzung und internen Kommunikation ergeben haben. Hat sich eine Verstärkung horizontaler und vernetzter Aspekte ergeben, wird das Kriterium positiv beurteilt.

Das Unterkriterium ⑧ *Beteiligung der Mitarbeitenden* geht von einer resultierenden Effizienzsteigerung in der Verwaltung aus (vgl. BOGUMIL & JANN 2009: 241; WALTER 2011: 84; DAMKOWSKI & RÖSENER 2004: 315; WEGENER 2002: 57). Dafür wird eingeschätzt, welche Rolle die MitarbeiterInnenbeteiligung zum Thema Verwaltungsentwicklung im Gesamtprozess spielt:

In welchem Umfang fand die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Verwaltungsentwicklung statt?

Welche zusätzlichen Effekte ergeben sich aus dem internen Dialog?

Im Blickfeld stehen dabei die Anzahl der angebotenen Formate und explizit der interne Dialog mit dem Ziel des Verwaltungsentwicklungsprogramms. Eine gute Beteiligung ist dann erreicht, wenn die MitarbeiterInnenbeteiligung als umfassend eingeschätzt wird, also mit relativ vielen Veranstaltungen eine hohe Zahl an Mitarbeitenden auf dem Level der kooperativen Führung angesprochen wurde und der Rahmen, den diese Beteiligung im Gesamtprozess ausmacht, relativ gewichtig ist. Eigene Wahrnehmungen und Aussagen der InterviewpartnerInnen geben Auskunft darüber, welche Effekte der interne Dialog hatte. Überwiegen die positiven Einschätzungen, fließt dies positiv in die Bewertung des Kriteriums ein. Tabelle 6, gibt eine Übersicht über die Haupt- und Unterkriterien, die Indikatoren und Untersuchungsfragen.

Tab. 6 Übersicht der Analysekriterien; eigene Darstellung

HAUPTKRITERIUM	UNTERKRITERIUM	UNTERSUCHUNGSFRAGE	INDIKATOR
① Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien	1 Grad der Beteiligung weiterer AkteurInnen 2 Beteiligungsmöglichkeiten 3 Transparenz und Nachvollziehbarkeit	Haben die Beteiligten ausreichend Einfluss auf den Prozess gehabt?	Beteiligungsstufen: Konsultation Mitbestimmung Übertragung von Macht/Kontrolle
		Wie war der Umfang an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten? Wurden benachteiligte Zielgruppen gesondert durch das Angebot spezieller Formate angesprochen?	Dargebot unterschiedlicher Teilnehmungsformate und Angebot spezieller Veranstaltungen für bestimmte Zielgruppen
		Wie wurde über den Zugang zum Dialog informiert? Wie wurde kommuniziert, wer in den Dialog involviert ist?	Bereitstellung von Informationen zu den Prozessinvolvierten und Teilnahmemöglichkeiten
② Kollaborative Verwaltung	4 Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft 5 Einbindung verschiedener AkteurInnen 6 Förderung der Eigeninitiative von AkteurInnen	Wie wurden die Rahmenbedingungen des Dialogs offengelegt? Wie wurden die Veranstaltungsergebnisse dargestellt? Wie wurde die Einbindung der Ergebnisse kommuniziert?	Angebotene Informationen zu den prozessualen Rahmenbedingungen, zum Umgang mit den Ergebnissen und zum Vorgehen bei der Entwicklung der Strategien
		Wie stellte sich das Dargebot an Veranstaltungen zum Verhältnis zwischen den AkteurInnengruppen dar? Welchen Umfang nahmen Formate mit mehreren involvierten AkteurInnengruppen ein? Welche Auswirkungen ließen sich durch die unterschiedlichen Interaktionsformen ausmachen?	Umfang der Veranstaltungen zum Thema der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft sowie der Veranstaltungen mit mehreren Beteiligten dieser drei Gruppen Einschätzung der InterviewpartnerInnen und eigene Beobachtungen zu den Auswirkungen des Dialogs auf die drei AkteurInnengruppen
		Welche Arten von AkteurInnen haben am Dialog teilgenommen? Wie war das Ausmaß der geförderten Eigeninitiative in Form externer Veranstaltungen?	Umfang der am Prozess teilgenommenen AkteurInnen Anteil der Veranstaltungen mit externer VeranstalterIn
③ Effiziente Verwaltung	7 Verbesserung von Verwaltungsabläufen durch Vernetzung und horizontale Kommunikation 8 Beteiligung der Mitarbeitenden	In welcher Form förderte der Prozess eine stärkere Vernetzung und horizontale Kommunikation innerhalb der Verwaltung?	Einschätzung der InterviewpartnerInnen zu positiven Auswirkungen des Prozesses auf Verwaltungsstruktur und Verwaltungshandeln
		In welchem Umfang fand die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Verwaltungsentwicklung statt? Welche zusätzlichen Effekte ergeben sich aus dem internen Dialog?	Ausmaß und Effekte, die durch die Veranstaltungen mit Mitarbeitenden zum Thema Verwaltungsentwicklung im Prozess wahrgenommen wurden

3.3 Analyse des Prozesses

Die Analyse des Prozesses MH 2030 erfolgt mit den in Kapitel 3.2 dargestellten Kriterien. Um die Indikatorausprägungen besser zuordnen zu können, wird die jeweilige Untersuchungsfrage den entsprechenden Ausführungen vorangestellt.

3.3.1 Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien

Grad der Beteiligung weiterer AkteurInnen

Haben die Beteiligten ausreichend Einfluss auf den Prozess gehabt?

Die Verwaltung bezieht Politik und Stadtgesellschaft über eine Konsultation in den Dialog MH 2030 ein, welche die niedrigste Stufe auf der verwendeten Ordinalskala darstellt (s. Abb. 15).

Sie fragt diese AkteurInnengruppen mit

Veranstaltungen gezielt nach ihren Ansichten und Meinungen. Diese nehmen dabei die Rolle der ExpertInnen für ihre Stadt, in der sie leben und arbeiten, ein. Darüber hinaus bietet der Dialog auch die Möglichkeit für externe Veranstaltende selbst Formate anzubieten und durchzuführen. Damit ist die Konsultation nicht auf bestimmte, im Vorfeld fest definierte Themen beschränkt, bewegt sich aber immer noch im Rahmen der aufgestellten Handlungsfelder.

Beteiligungsmöglichkeiten

Wie war der Umfang an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten?

Der Dialog teilte sich auf in Veranstaltungen und den Online-Dialog. Letzterer war entsprechend der Handlungsfelder von MH 2030 aufgebaut und bot die Möglichkeit, sich über den digitalen Weg einzubringen. In Form von Diskussionsforen konnten Meinungen und Anregungen gegeben werden. Darüber hinaus bestand auch die Möglichkeit, mit Verwaltungsbeschäftigten zu diskutieren. Die Foren wurden für begrenzte Zeitfenster geöffnet und waren somit nicht während der gesamten Beteiligungsphase des Prozesses zugänglich.

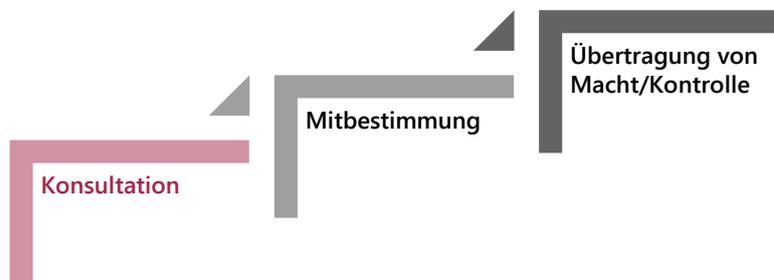


Abb. 15 Die Beteiligung im Prozess entspricht der Konsultationsstufe; eigene Darstellung

Die Veranstaltungsformate zeigen eine hohe Diversität auf. Sowohl die von der Verwaltung als auch von Externen veranstaltete Formate unterschieden sich zu Teil stark. Sie umfassten Podiumsdiskussionen, Vorträge, Foren und Tagungen, Führungen, Theaterstücke mit anschließender Diskussion, Workshops, Ausstellungen und Informationsveranstaltungen. Dabei wurden verschiedene Methoden verwendet, wie Fish-Bowl, moderierte Diskussion oder World-Café.

Die Veranstaltungen wurden darüber hinaus auch an unterschiedlichen Orten angeboten, die von Räumlichkeiten im Neuen Rathaus über Räume der externen VeranstalterInnen bis hin zu Treffpunkten im Freiraum reichten. Die Zeiten, zu denen die Veranstaltungen stattfanden, waren ebenfalls unterschiedlich. Es gab Veranstaltungen am Wochenende, wie „Unterwegs im Quartier - Wie gelingt soziale Teilhabe im Quartier?“ am 30.05.2015, und unter der Woche. Die Veranstaltungen, die unter der Woche stattfanden, wurden, nach eigenen Beobachtungen, oft am späten Nachmittag bis Abend abgehalten.

Wurden benachteiligte Zielgruppen ausreichend durch das Angebot spezieller Formate angesprochen?

Der Dialog umfasste einige Veranstaltungen, die direkt auf bestimmte Zielgruppen ausgelegt waren. Es wurden insgesamt zwölf Formate mit Kindern und Jugendlichen durchgeführt, die entweder ausschließlich diese Zielgruppe beteiligten oder in Kombination mit anderen Zielgruppen. Zu diesen Formaten gehörte auch die Projektreihe „Mädchen der Stadt“, bei welcher gezielt junge, weibliche Personen angesprochen wurden. Die meisten dieser Veranstaltungen waren dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters oder dem Wirtschafts- und Umweltdezernat zugeordnet.

Für Menschen mit Handicap wurden insgesamt sechs Veranstaltungen angeboten, wie beispielsweise „Hannover - eine inklusive Stadt? Selbstbestimmt Leben - World Café“ am 24.02.2015 mit taubblinden TeilnehmerInnen. Die meisten dieser Veranstaltungen wurden ebenfalls dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters zugeordnet.

Insgesamt fanden vier Veranstaltungen für Menschen mit Migrationshintergrund statt. Davon waren zwei dem Wirtschafts- und Umweltdezernat und eine dem Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters zugeordnet. Zu diesen Formaten gehörten unter anderem eine Stadtteilbefragung, welche sich an MigrantInnen richtete und die Veranstaltung „Jeden Tag eine gute Stadt - Speed-Dating Hannover 2030 für Migrantinnen und Migranten“ am 15.04.2015.

Darüber hinaus wurden auch Formate angeboten, wie die geführten Bustouren durch Hannover, die zwar nicht den Zweck hatten bestimmte Zielgruppen anzusprechen, aber insbesondere Personen mit eingeschränkter körperlicher Mobilität, wie älteren Menschen, zu Gute kamen. Allerdings waren nicht alle Veranstaltungsorte barrierearm gestaltet, was insbesondere Treppen als Hindernis betraf. Bei manchen Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen ohne Mikrofonanlage konnte beobachtet werden, dass gerade ältere Teilnehmende Probleme beim Zuhören hatten. Bei größeren Veranstaltungen, wie der vierten Auftaktveranstaltung „Unsere Stadt - Unsere Themen!“ am

19.01.2015, wurden hingegen Gebärdensprache-DolmetscherInnen eingesetzt. Auch der Online-Dialog ist in diesem Zusammenhang nochmal zu nennen, da er denjenigen Menschen eine Teilnahmemöglichkeit bot, die an Veranstaltungen nicht teilnehmen konnten.

Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Wie wurde über den Zugang zum Dialog informiert?

Die Stadtverwaltung hat über mehrere Medien die Beteiligungsmöglichkeiten kommuniziert. Die Möglichkeit für AkteurInnen aus der Politik und Stadtgesellschaft (BürgerInnen, VertreterInnen von Interessensgruppen, Vereinen, Unternehmen oder Institutionen,...) sich sowohl als VeranstalterIn als auch als TeilnehmerIn in den Prozess einzubringen, wurde über die Spielregeln und den Status quo-Bericht bekannt gegeben, welche bereits im Juli 2014 in gedruckter und digitaler Form veröffentlicht wurden. Diese Information wurde auch über die Internetseite des Dialogs verbreitet. Zusätzlich wurden dort Informationsmaterialien für Veranstaltende über Methoden der Beteiligung, Etikette im Dialog und eine Checkliste für die Veranstaltungsvorbereitungen bereitgestellt. Der Anmeldebogen für Veranstaltungen war ebenfalls in gedruckter und digitaler Form über die Internetseite zu erhalten. Darüber hinaus wurde über die digitale Plattform auch eine Veranstaltungsübersicht über kommende Formate angeboten, ebenso wie der Hinweis auf den Online-Dialog und eine Verlinkung dorthin. Das digitale Angebot wurde durch einem Email-Newsletter ergänzt, welcher über anstehende Veranstaltungen informierte. Der Prozess selbst wurde neben den genannten Medien auch über Plakate und eine begleitende Zeitung mit vier Ausgaben sowie im Fahrgastfernsehen des lokalen ÖPNV-Unternehmens üstra beworben. Zu diesen Werbeartikeln zählten auch USB-Sticks, Postkarten und Anstecknadeln, die bei Veranstaltungen verteilt wurden. Da der Prozess von den Printmedien Hannovers, den Zeitungen Neue Presse und Hannoversche Allgemeine Zeitung, anscheinend wenig Zuspruch erhielt, wurde er über diesen Weg nur in geringem Umfang kommuniziert (KRÜGER 2015: mdl.).

Wie wurde kommuniziert, wer in den Dialog involviert ist?

Die Darstellung der Prozessinvolvierten beschränkte sich auf die Veranstaltenden. Während des Prozesses wurden diese in der Veranstaltungsübersicht im Internet genannt, jedoch nur, solange die Veranstaltungen noch nicht stattgefunden haben. Danach verschwanden die Einträge. Einen Überblick über gelaufenen Veranstaltungen mit Angabe der VeranstalterIn fand erst im Zuge der Matrixveröffentlichung im November 2015 statt. Informationen über Teilnehmende, besonders in Bezug auf Interessensvertreter in fachöffentlichen oder nicht öffentlichen Formaten, wurden nicht gegeben.

Wie wurden die Rahmenbedingungen des Dialogs offengelegt?

Die Rahmenbedingungen des Dialogs, beispielsweise die strategische Ausrichtung des Konzepts, limitierende Faktoren und die Konsultation als Beteiligungsstufe, auf welcher der Dialog stattfindet, werden zum Großteil über die Spielregeln, digital und in gedruckter Form, transportiert. Auch der Status quo-Bericht enthält Informationen über die Rahmenbedingungen von MH 2030. Während die Spielregeln vor allem den Dialogaufbau, den limitierenden Rahmen und die strategische Ausrichtung behandelt, benennt der Status quo-Bericht die Konzeptausrichtung und gibt einen Überblick über den derzeitigen Stand in den einzelnen Handlungsfeldern. Eine Nennung der Beteiligungsstufe findet allerdings nicht statt. Stattdessen wird vom *Dialog* gesprochen, wobei im Status quo-Bericht sogar fälschlicherweise behauptet wird, dass die Teilnehmenden des Dialogs „miteinander bestimmen, was uns für Hannover bis 2030 wichtig ist“ (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 4). Es fiel auch auf, dass während der Veranstaltungen meist kein Bezug mehr auf die Rahmenbedingungen und Spielregeln des Dialogs genommen wurde.

Wie wurden die Veranstaltungsergebnisse dargestellt?

Die Ergebnisse der Veranstaltungen wurden in Protokollen festgehalten. Dabei war es Ziel, nicht nur die mit allen Teilnehmenden abgestimmten Ergebnisse festzuhalten, sondern auch Ideen, Anregungen, Konflikte und offene Fragen zu notieren (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014c: 13). Eine Reflektion der Protokollinhalte durch die Beteiligten bzw. Kontrolle war nicht vorgesehen. Alle Mitschriften sind im Internet der Öffentlichkeit zugänglich und können eingesehen werden.

Wie wurde die Einbindung der Ergebnisse kommuniziert?

Informationen darüber, wie die Ergebnisse in die Entwicklung der Strategien des Stadtentwicklungskonzepts eingebunden werden, existieren nicht. Zwar wurde bei Veranstaltungen auf Nachfragen der Teilnehmenden erklärt, dass die in den Protokollen gesammelten Veranstaltungsergebnisse in einer Matrix zusammen geführt würden, eine Erklärung, inwieweit die Ergebnisse in Strategien umgesetzt werden und wie dabei vorgegangen werden sollte, wurde nicht erklärt. Allerdings wurden in den Spielregeln limitierende Rahmenbedingungen für die Umsetzung genannt. Diese umfassen:

- gesetzliche Vorgaben,
- bestehende Konzepte und Beschlüsse,
- Verortung im Handlungsbereich der Landeshauptstadt Hannover
- und Ausschluss von Projekten, Maßnahmen und räumlichen Konkretisierungen (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014c: 7).

Auch im Rahmen der Interviews konnte nicht herausgefunden werden, nach welchem System die Einbeziehung der Ergebnisse geschehen sollte. Erst in der veröffentlichten Matrix, welche alle Ergebnisse der Dialogphase enthielt, wurde ersichtlich, wie die Stadtverwaltung bei der Bewertung der Ergebnisse in etwa vorgegangen war. Dabei wurden die Beiträge in Kategorien eingeteilt, von denen nur die ersten beiden im Konzept berücksichtigt wurden (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2015b: 1) (s. Tab. 7). In der Matrix sind die Kategorien den Beiträgen zugeordnet, woraus sich für jede Beitragsaufnahme und -ablehnung eine Erklärung ergibt.

Tab. 7 Bewertungskriterien der Verwaltung für die Auswertung der Dialogbeiträge; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2015b: 1

KRITERIUM	BESCHREIBUNG
1a, 1b	Beitrag ist bereits Ziel, Strategie oder Maßnahme der LH Hannover, Beitrag wird berücksichtigt
2	Beitrag wird berücksichtigt
3	Beitrag wird weiter geprüft
4	Beitrag ohne Empfehlungscharakter
5a	Beitrag wird nicht berücksichtigt, weil rechtliche Erwägungen gegen eine Berücksichtigung sprechen
5b	Beitrag wird nicht berücksichtigt, weil technische Sachverhalte gegen eine Berücksichtigung sprechen
5c	Beitrag wird nicht berücksichtigt, weil finanzielle Rahmenbedingungen gegen eine Berücksichtigung sprechen
5d	Beitrag wird nicht berücksichtigt, weil der erwartete Nutzen nicht im angemessenen Verhältnis zum Aufwand steht

3.3.2 Kollaborative Verwaltung

Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft

Wie stellte sich das Dargebot an Veranstaltungen zum Verhältnis zwischen den AkteurInnengruppen dar?

Zum Thema der Verbesserung des Verhältnisses zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft wurde eine Veranstaltung im Dialog angeboten. Diese fand in Zusammenarbeit zwischen dem GPR und dem Bürgerbüro Stadtentwicklung Hannover e.V. (bbs) am 29.05.2015 im Rahmen der Doppelveranstaltung „Verwaltung trifft auf Einwohnerinnen und Einwohner“ und „Bürger und Bürgerinnen treffen auf Verwaltung“ statt. Die Teilnehmenden, bestehend aus Beschäftigten der Verwaltung einerseits und BürgerInnen andererseits, sammelten und diskutierten Aspekte der Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen getrennt und kamen hinterher für die gemeinsame Diskussion und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zusammen. Darüber hinaus wurden keine weiteren Veranstaltungen zu der Thematik angeboten.

Welchen Umfang nahmen Formate mit mehreren involvierten AkteurInnengruppen ein?

Nach der Auswertung der internen Veranstaltungsliste der Verwaltung wurden insgesamt 115 Veranstaltungen durchgeführt, bei denen die Verwaltung Veranstalterin und die Stadtgesellschaft (Öffentlichkeit, Fachöffentlichkeit, Studierende, Menschen mit Handicap und MigrantInnen) als Teilnehmerin involviert waren. 16 Veranstaltungen wurden von der Politik, also von verschiedenen Parteien, für die Stadtgesellschaft angeboten, wobei elf Veranstaltungen von der SPD, vier von Bündnis 90/Die Grünen und eine von Die Linke durchgeführt wurden. Im Ganzen hat die Verwaltung für die Politik drei Veranstaltungen ausgerichtet. Bei 57 Veranstaltungen waren Mitarbeitende der Verwaltung und Personen aus der Stadtgesellschaft gleichzeitig TeilnehmerInnen. An sieben Veranstaltungen haben sowohl Personen aus der Stadtgesellschaft als auch Verwaltungsmitarbeitenden teilgenommen, an zwei Veranstaltungen VertreterInnen der Stadtgesellschaft zusammen mit PolitikerInnen. Von letzteren wurde eine Veranstaltung von der Verwaltung angeboten, wodurch in diesem einen Format alle AkteurInnengruppen vertreten waren (s. Tab. 8).

Tab. 8 Übersicht der Veranstaltungszahlen mit Teilnehmenden und Veranstaltenden aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft

VERANTALTERIN/(KOOPERATIONSPARTNERIN)	TEILNEHMERIN	ANZAHL DER VERANSTALTUNGEN
Verwaltung	Stadtgesellschaft	115
Verwaltung	Politik	3
Politik	Stadtgesellschaft	16
Politik	Verwaltung	0
Stadtgesellschaft	Politik	0
Stadtgesellschaft	Verwaltung	0
Verwaltung/Stadtgesellschaft	-	57
Verwaltung/Politik	-	0
Stadtgesellschaft/Politik	-	0
-	Verwaltung/Stadtgesellschaft	7
-	Stadtgesellschaft/Politik	2
-	Verwaltung/Politik	0

Darüber hinaus wurde die Kommission „Stadtentwicklung Hannover 2030“ zur Prozessbegleitung eingerichtet. Diese umfasste vier SPD-Mitglieder, drei Mitglieder jeweils aus Bündnis 90/Die Grünen und CDU sowie jeweils eine Vertretung der Parteien Die Linke, FDP und Die Hannoveraner (LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014d: 1f) und wurde dafür eingerichtet, die Verwaltung im Prozess MH 2030 zu beraten. Im Vergleich zu Ausschüssen hat die Kommission keine Entscheidungsgewalt (INTERVIEW 10).

Welche Auswirkungen ließen sich durch die unterschiedlichen Interaktionsformen ausmachen?

Die Meinungen zur Kommission „Stadtentwicklung Hannover 2030“ gehen stark auseinander. Während auf der einen Seite von der Verwaltung und SPD die Kommission als konstruktiv arbeitendes Beratungs- und Dialogmodell zwischen Verwaltung und Politik beschrieben wird (INTERVIEW 1; INTERVIEW 10), wird von Seiten der CDU bemängelt, dass der Kommission nur vorselektierte Ergebnisse seitens der Verwaltung präsentiert würden (INTERVIEW 11). Die Veranstaltungen von Verwaltung mit politischen Teilnehmenden schienen hingegen neue Formate in den Austausch des politisch-administrativen Systems einzubringen, wie Workshops oder Zukunftswerkstätten.

In Bezug auf den Dialog zwischen Stadtgesellschaft und Politik wurde angemerkt, dass der Dialog die Chance bietet, sich in einem vertrauten Raum von parteipolitischen Parolen zu lösen und freier miteinander diskutieren zu können (INTERVIEW 2). Von Seiten der SPD wurde erwähnt, dass versucht wurde, zu möglichst vielen Veranstaltungen Mitglieder zu entsenden, um die wichtigen Themen als Partei wahrzunehmen (INTERVIEW 10). Bei den Veranstaltungen konnte allerdings nicht beobachtet werden, dass PolitikerInnen - in ihrer politischen Rolle - am Dialog teilnahmen. Wenn, dann war der Dialog im Austausch zwischen Teilnehmenden und politischen ExpertInnen wahrnehmbar.



Abb. 16 Aussagen der InterviewpartnerInnen zu den Auswirkungen des Dialogs auf das Verhältnis von Verwaltung und Stadtgesellschaft; eigene Darstellung

Ansonsten wurde der Fokus der InterviewpartnerInnen auch mehr auf die Interaktion zwischen Stadtgesellschaft und Verwaltung gelegt und zumeist als positiv beschrieben. Einerseits wurde dies daran festgemacht, dass man ohne vorgefertigte Ergebnisse in den Dialog ging, sondern das Resultat gemeinsam erarbeiten wollte (INTERVIEW 1). Andererseits wurde eine konstruktive Kommunikation durch den konfliktfreien Raum des Dialogs gefördert (INTERVIEW 2). Beispielsweise bei den Stadtrundfahrten konnten

abseits aufgeheizter Gemüter um Einzelprojekte Vor- und Nachteile städtischer Architektur und verschiedene Meinungen ausgetauscht werden. Dies konnte auch bei der Veranstaltung „Bürger und Bürgerinnen treffen auf Verwaltung“ am 29.05.2015 beobachtet werden, in deren Rahmen über Verbesserungen des gemeinsamen Umgangs nachgedacht wurde. Die Verwaltung wurde von den Teilnehmenden dadurch nicht mehr als Feindbild betrachtet, was zu gegenseitigem Verständnis und Wertschätzung führte (INTERVIEW 10). Auch in der entgegengesetzten Richtung wurden die Teilnehmenden als gleichwertige DiskussionspartnerInnen behandelt. Nur eine InterviewpartnerIn (CDU) schätzte die Auswirkungen als marginal ein, aufgrund der Unpopularität des Dialogs in der Stadtgesellschaft und dessen abstrakten Themas (INTERVIEW 11). Zwei weitere Interviewte (INTERVIEW 6; INTERVIEW 9) gaben an, zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Aussagen zu dieser Fragestellung machen zu können (s. Abb. 16).

Einbindung verschiedener AkteurInnen

Welche Arten von AkteurInnen haben am Dialog teilgenommen?

Der Stadtdialog MH 2030 hat eine Vielzahl von AkteurInnen angesprochen. Im Bereich der Politik haben die Parteien SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke Veranstaltungen durchgeführt. Darüber hinaus haben sich PolitikerInnen als ExpertInnen und - quasi inkognito - als TeilnehmerInnen in den Prozess eingebracht. Auch die Verwaltungsbeschäftigten haben in diesen Rollen am Prozess partizipiert.

Aus der Stadtgesellschaft waren sowohl BürgerInnen - in ihrer Funktion als BewohnerInnen und Arbeitende in Hannover - als auch VertreterInnen von Vereinen (z.B. bbs, Kompetenzzentrum für Raumforschung und Regionalentwicklung in der Region Hannover e.V., Wissenschaftsladen

Hannover e.V.), Verbänden (z.B. Bezirksverband Hannover der Kleingärtner), Institutionen (z.B. Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Kulturzentrum Faust) sowie Forschungs- und Bildungseinrichtungen (z.B. Universität Hannover, Maximilian-Kolbe-Schule), kirchliche AkteurInnen (z.B. Kirchenvorstand der Marktkirche, Bistum Hildesheim), und Unternehmen (üstra Verkehrsbetriebe AG, VW Nutzfahrzeuge) involviert. Darüber hinaus wurden, wie bereits in Kapitel 3.3.1 ausgeführt, auch AkteurInnengruppen benachteiligter Gruppen, wie Menschen mit Handicap, MigrantInnen und Kinder und Jugendliche sowie deren Interessenvertretungen (z.B. Migranten für Agenda21 e.V., Kinderwald e.V.) in den Prozess integriert. Damit waren AkteurInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Umwelt und Kultur vertreten, welche sowohl als Teilnehmende als auch als Veranstaltende und KooperationspartnerInnen involviert waren. Dabei ist bei einem thematisch so umfassenden Dialog anzumerken, dass im Vergleich zu früheren Verfahren über die Beteiligung der InteressengruppenvertreterInnen hinausgegangen wurde (INTERVIEW 1).

Die Einbindung relativ unterschiedlicher Interessengruppen in den Dialog legt die Vermutung nahe, dass auch zwischen den AkteurInnen der Stadtgesellschaft Austausch stattfand. Die Wirtschafts- und Umweltdezernentin merkte bei der Präsentation des Konzeptentwurfs MH 2030 dazu an, dass während des Dialogs AkteurInnen zusammengekommen sein, die ansonsten nicht miteinander reden oder zusammenarbeiten würden, wie beispielsweise aus den Bereichen Wirtschaft und Umwelt (TEGMEYER-DETTE 2015: mdl.).

Förderung der Eigeninitiative von AkteurInnen

Wie war das Ausmaß der geförderten Eigeninitiative in Form externer Veranstaltungen?

53 Veranstaltungen wurden im Rahmen des Stadtdialogs von externen VeranstalterInnen durchgeführt. 30 Veranstaltungen, über die Hälfte, davon wurden von Vereinen oder Verbänden veranstaltet, wobei die meisten vom bbs angeboten wurden. Die politischen Parteien folgen mit 16 Veranstaltungen. Ein Format wurde von einer Privatperson, zwei von gemeinnützigen Gesellschaften (Klimaschutzagentur Hannover, Wissenschaft im Dialog) und vier weitere von sonstigen Institutionen (Kirche, Gewerkschaft, Stiftung, Kultureinrichtung) durchgeführt (s. Abb. 17). Darüber hinaus wurden auch viele Externe als KooperationspartnerInnen der Verwaltung bei Veranstaltungen in den Dialog einbezogen.

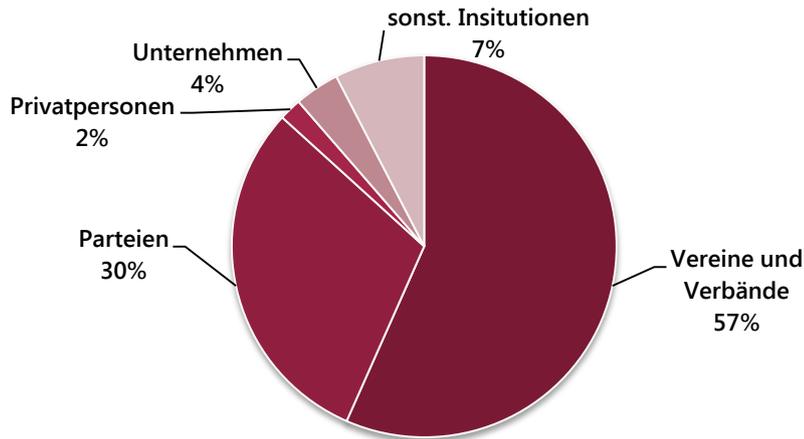


Abb. 17 Anteil der jeweiligen AkteurInnengruppen an den externen Veranstaltungen; eigene Darstellung

3.3.3 Effiziente Verwaltung

Verbesserung von Verwaltungsabläufen durch Vernetzung und horizontale Kommunikation

In welcher Form förderte der Prozess eine stärkere Vernetzung und horizontale Kommunikation innerhalb der Verwaltung?

Zwei Aspekte des Prozesses MH 2030 hatten vernetzungsfördernde Elemente. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Prozessorganisation. Wie bereits in Kapitel 3.1 dargestellt, wurden im Rahmen des Prozesses als zusätzliches Abstimmungsinstrument neue horizontale Strukturen innerhalb der Verwaltungsorganisation eingerichtet. Sie wurden erstellt, um die Zuordnung der Handlungsfelder zu jeweils einem Dezernat abzumildern, da bestimmte Aspekte ressortübergreifenden Charakter haben, wie beispielsweise das Thema Bildung. Die Strukturen stellten einerseits Fachteams - früher auch Arbeitsgruppen - dar, welche zu bestimmten Themenschwerpunkten des Dialogs gebildet wurden, um die Einbeziehung und den Austausch der mit diesen Schwerpunkten arbeitenden Bereiche zu gewährleisten. Dies war beispielsweise beim internen Dialog der Fall, für welchen ein Fachteam mit VertreterInnen aus Dezernat I und dem GPR gebildet wurde (INTERVIEW 2; INTERVIEW 5; INTERVIEW 8).

Andererseits stellte die Projektgruppe eine ganz neue Ebene dar, die sich unterhalb der Lenkungsgruppe mit den DezernentInnen und dem Oberbürgermeister befand. An der Projektgruppe nahmen Abgeordnete der Dezernate teil, bei denen es sich um FachbereichsleiterInnen, ReferentInnen sowie leitende Mitarbeitende der Arbeitsebene handelte.

Somit zeigte sich hier auch eine gewisse Durchmischung der horizontalen Hierarchieebenen. Die Projektgruppe spielte insbesondere für die ressortübergreifende Abstimmung von Ergebnissen eine zentrale Rolle (INTERVIEW 2; INTERVIEW 6).

Über diese beiden Strukturen hinaus wurden während des Prozesses vermehrt Führungskräftekonferenzen durchgeführt, um die Abstimmung innerhalb der Verwaltung zu verbessern (INTERVIEW 1). Diese Veränderungen stellten im Prozess eine Ergänzung der horizontalen Strukturen dar. Trotz zusätzlicher, horizontaler Entscheidungs- und Abstimmungsebenen, wurde deren Arbeit an die Führungsebenen rückgekoppelt. Wichtige Entscheidungen wurden immer noch über den hierarchischen Weg getätigt (INTERVIEW 2).

Das zweite vernetzungsfördernde Element stellte die interne Beteiligung der Verwaltung dar. Gerade im internen Dialog, welcher auch für die Erstellung eines Verwaltungsentwicklungsprogramms genutzt werden sollte, gilt diese Annahme. In ressort- und hierarchieübergreifenden Gruppen wurden gemeinsam Probleme, Lösungen und Ziele erarbeitet und vorgestellt. Der interne Dialog legte laut den VeranstalterInnen (INTERVIEW 3; INTERVIEW 4; INTERVIEW 5) wichtige Grundlagen für eine intensivere Vernetzung. Auf der einen Seite wurde durch die interdisziplinären Gruppen transportiert, dass eine Vernetzung erlaubt und ausdrücklich gewollt ist. Auf der anderen Seite wurden auf den Veranstaltungen neue Kontakte geknüpft. In diesem Zusammenhang wurde angemerkt, dass es viel einfacher sei „zum Hörer zu greifen, wenn man irgendein Gesicht schon mal vor sich oder irgendeinen Berührungspunkt hatte“ (INTERVIEW 4).

Beteiligung der Mitarbeitenden

In welchem Umfang fand die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Verwaltungsentwicklung statt?

Insgesamt wurden während der internen Beteiligung 24 Veranstaltungen mit Beschäftigten der Verwaltung zu Themen der Verwaltungsentwicklung durchgeführt. Zwölf Veranstaltungen stellten den internen Dialog mit dem Ziel des Verwaltungsentwicklungsprogramms dar, welche mit drei Theaterveranstaltungen mit Diskussionsteil und vier Veranstaltungen des GPR zum Thema Verwaltungsentwicklung ergänzt wurden. Darüber hinaus fanden drei Stadtpaziergänge mit interaktiver Diskussion und zwei weitere Veranstaltungen statt.

Der interne Dialog gliederte sich in eine Auftaktveranstaltung, sechs Einführungsveranstaltungen, bei denen wichtige Themen erarbeitet wurden, fünf Vertiefungsveranstaltungen, in deren Rahmen die erarbeiteten Themen weiter vertieft wurden, sowie eine Abschlussveranstaltung. In Vertiefungsveranstaltungen wurde nach der Fish-Bowl-Methode vorgegangen, wodurch die Teilnehmenden dezernats- und fachbereichs-, wie auch hierarchieübergreifend zusammen in Gruppen gearbeitet haben. An diesen Diskussionen nahmen auch Dezernats- und Fachbereichsleitungen des Personal- und Organisationsdezernats teil.

Im Laufe der Veranstaltungen wurden von den Teilnehmenden zuerst wichtige Themen identifiziert, welche dann weiter vertieft wurden. Die erarbeiteten Ergebnisse wurden dann von den Veranstaltenden des Dezernats I ausgewertet und in das Stadtentwicklungskonzept und das Verwaltungsentwicklungsprogramm eingearbeitet. Insgesamt konnten etwa zehn Prozent der Beschäftigten in der Verwaltung erreicht werden, was eine Neuerung zu früheren Beteiligungsverfahren darstellt (INTERVIEW 3). Obwohl die Überlegung bestand, ein gesondertes Handlungsfeld für die Verwaltungsentwicklung einzurichten (INTERVIEW 2), wurde dies nicht verwirklicht.

Im internen Dialog wurde darauf verzichtet, Externen die Konzeption und Durchführung zu überlassen. Zwar wurden externe Referenten zu den einzelnen Veranstaltungen eingeladen, um einen fachlichen Input und externe Expertise zu bieten, jedoch wurde der Dialog von Mitarbeitenden der Verwaltung geplant und durchgeführt. Dies sollte dazu führen, dass nicht nur die Mitarbeitenden aus den unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung beteiligt, sondern gleichzeitig auch die ExpertInnen aus der Personal- und Organisationsentwicklung selbst involviert werden und somit ihr Fachwissen einbringen können (INTERVIEW 5).

Es wurde weiterhin ein Beteiligungsschlüssel entwickelt. Die Größe der Fachbereiche wurde auf die Zahl der Teilnehmenden pro Veranstaltung übertragen, sodass pro Fachbereich eine spezifische Anzahl an potentiellen TeilnehmerInnen angefragt wurde, welche aus unterschiedlichen Hierarchiestufen stammte (ebd.).

Welche zusätzlichen Effekte ergeben sich aus dem internen Dialog?

Als positive Auswirkungen des Dialogs wurden von den InterviewpartnerInnen (INTERVIEW 3; INTERVIEW 4; INTERVIEW 5) nicht nur eine gesteigerte Identifikation mit der Verwaltung und eine höhere Motivation der Mitarbeitenden genannt, sondern auch, dass die Beteiligung als Wertschätzung der Beschäftigten empfunden wurde (INTERVIEW 4; INTERVIEW 7).

Der interne Dialog stellte darüber hinaus auch eine Art Qualitätsüberprüfung für aktuelle Instrumente in der Organisations- und Verwaltungsentwicklung dar (INTERVIEW 5). Somit konnte überprüft werden, welche Instrumente von den Mitarbeitenden als hilfreich gesehen wurden und wo eventuell Handlungsbedarf bestand. Auch dies wird im Kontext der Effizienzsteigerung der Verwaltung als positiv gesehen.

Die Teilnahme der Führungskräfte des Personal- und Organisationsdezernats symbolisierte die Authentizität des Dialogs und Wertschätzung der Teilnehmenden und führte auch dazu, dass diese nicht mehr als Feindbild, sondern als diskussionsbereite Personen wahrgenommen wurden (INTERVIEW 5; INTERVIEW 4). Diese wahrgenommene Wertschätzung wurde wahrscheinlich auch durch die bei den Beobachtungen erfasste hohe Qualität der internen Veranstaltung unterstützt.

Darüber hinaus wurde angemerkt, dass der interne Dialog Werte des Prozesses MH 2030, wie Offenheit und Beteiligung, auch nach innen (vor-)gelebt hat. Eine erfolgreiche Beteiligung nach außen kann demnach nur umgesetzt werden, wenn die Wertvorstellungen auch innerhalb der Verwaltung verinnerlicht und verwirklicht werden (INTERVIEW 5).

Allerdings stellte sich auch heraus, dass die interne Beteiligung als sehr aufwendig und zeitintensiv aufgefasst wurde (INTERVIEW 3). Im Rahmen eines Interviews wurde in diesem Zusammenhang der Satz geäußert: „Beteiligung ist total anstrengend“ (INTERVIEW 5).

4 „Mein Hannover 2030“ als ein Beispiel von Good Governance?

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Analyseergebnisse erörtert. Darauf folgt eine kritische Betrachtung von Good-Governance-Aspekten, die über die Analyse des Prozesses hinausgehen. In diesem Zusammenhang wird auch ein Überblick über mögliche Lösungsansätze gegeben. Dies ist insbesondere in dem Kontext einer weiterlaufenden Fokussierung der Verwaltung und Politik Hannovers auf Good Governance zu sehen. Im Anschluss folgt eine Methodenkritik.

4.1 Erörterung der Analyseergebnisse

Die in Kapitel 3 analysierten Aspekte von Good Governance in MH 2030 werden in diesem Abschnitt bewertet. Diese Bewertung erfolgt mit Ausnahme des ersten Unterkriteriums *Grad der Beteiligung weiterer AkteurInnen*, bei welchem auf eine Ordinalskala nach WEGENER (2002: 21) zurückgegriffen wurde, auf einer verbal-argumentativen Grundlage.

4.1.1 Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien

Grad der Beteiligung weiterer AkteurInnen

Haben die Beteiligten ausreichend Einfluss auf den Prozess gehabt?

Das Kriterium wird negativ bewertet, da sich die Beteiligung im Rahmen des Dialogs nur auf die Konsultation von Politik und Stadtgesellschaft beschränkt. Die Verwaltung fragt die AkteurInnengruppen zwar nach ihrer Meinung und ihren Ansichten, entscheidet aber am Ende selbst, welche Veranstaltungsergebnisse in das Konzept aufgenommen werden. Laut WEGENER (2002: 21ff) ist die reine Konsultation für die Aufstellung gemeinsamer Ziele und Strategien unzureichend. Eine ausreichende Beteiligung muss mindestens auf der Stufe der Mitbestimmung geführt werden, im Bestfall auf die Übertragung von Macht bzw. Kontrolle auf die Beteiligten hinauslaufen. Indes ist die Freiheit der Beteiligten, ebenfalls Veranstaltungen zu eigenen Themen durchführen zu dürfen, hervorzuheben.

Beteiligungsmöglichkeiten

Wie war der Umfang an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten?

Das Dargebot an verschiedenen Veranstaltungsformaten fällt recht umfangreich aus. Dies liegt zum einen daran, dass die Dezernate die inhaltliche Verantwortung inne hatten und ihnen von der Prozesssteuerung somit freie Hand bei der Konzeption und Durchführung der eigenen Formate gelassen wurde und zum anderen daran, dass es wenig Vorgaben für externe Veranstaltende gab und

in der Gestaltung viel Freiraum gelassen wurde. Positiv ist auch die Diversität in den Veranstaltungsorten und -zeiten zu bemerken. Dies gilt auch für die Tatsache, dass Veranstaltungen auch am Wochenende bzw. unter der Woche am späten Nachmittag und Abend durchgeführt wurden. Dies kam vor allen Dingen den Berufstätigen entgegen.

Als sinnvolle Ergänzung der Veranstaltungen wird der Online-Dialog gesehen. Dieses Angebot ist besonders wichtig, um diejenigen potentiellen Teilnehmenden zu erreichen, welche beispielsweise aus zeitlichen oder barrierespezifischen Gründen nicht an den Veranstaltungen teilnehmen können. Dazu ist jedoch anzumerken, dass der Online-Dialog sich nach eigenen Beobachtungen eher geringer Beteiligung erfreute. Im Zuge der Prozessevaluation sollte deshalb auf die Gründe der mangelnden Beteiligung eingegangen werden, um digitale Beteiligungswege in Zukunft verbessern zu können.

Zusätzlich ist anzumerken, dass der hohe Freiheitsgrad in der Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen leider auch zur Folge hatte, dass die Qualität der Formate nach eigenen Beobachtungen stark schwankte. Zumindest bei den Veranstaltungen, die von der Verwaltung durchgeführt wurden, hätte auf einen gewissen Standard geachtet werden müssen.

Bei der Analyse der Veranstaltungen fiel weiterhin auf, dass manche Veranstaltungen gar nicht explizit für MH 2030 durchgeführt wurden. Es scheint viel mehr, dass Veranstaltungen, wie die „Hannoverschen Pflanztage“ am 09. und 10.05.2015 oder „Hip Hop Botschaften - Stimmen der Stadt“ am 10.06.2015 sowieso stattgefunden hätten und nur mit dem Etikett MH 2030 versehen wurden.

Wurden benachteiligte Zielgruppen ausreichend durch das Angebot spezieller Formate angesprochen?

Die 22 Veranstaltungen, die im Dialog durchgeführt wurden, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen, die ansonsten von Beteiligungsverfahren wenig angesprochen und involviert werden, stellen nur einen geringen Anteil der insgesamt 187 Veranstaltungen dar. Sie sprachen Kinder und Jugendliche, Menschen mit Handicap sowie Personen mit Migrationshintergrund an, was als relativ guter Umfang zu bewerten ist. Hinzu kommt jedoch, dass bei den Veranstaltungsorten nicht einheitlich auf eine barrierearme Ausstattung geachtet wurde. Dies sollte jedoch Voraussetzung sein, um in ihrer Bewegung eingeschränkten Personen die Teilnahme zu ermöglichen. Auch der Anteil der älteren TeilnehmerInnen, welcher relativ groß war, sollte darüber hinaus durch die Ausstattung der Räume mit Mikrofonanlagen bedacht werden. Es empfiehlt sich daher für folgende Beteiligungsverfahren entsprechende Voraussetzung zu schaffen. Als gute Maßnahme wird die Einbeziehung von Gehörlosen verstanden, welche im Rahmen spezieller Formate und über das Angebot einer Gebärdensprache-Übersetzung bei bestimmten Veranstaltungen gegeben war.

Die Einbeziehung benachteiligter Zielgruppen zeigt starke Mängel auf. Dies liegt vor allem an der geringen Veranstaltungszahl. Das Baudezernat hat sich beispielsweise ausdrücklich gegen das Ansprechen bestimmter Zielgruppen und das Angebot entsprechender Formate entschieden, da es die Stadtgesellschaft im Allgemeinen ansprechen wollte (INTERVIEW 2). Dies führt jedoch dazu, dass

bestimmte Gruppen der Gesellschaft nicht mitgenommen werden und das Risiko steigt, dass nur das Bildungsbürgertum mit genug Freizeit am Prozess teilnimmt. Ein stärkeres Eingreifen der Prozesssteuerung in Form von allgemeinen Vorgaben zu Zielgruppen hätte dies verhindern können.

Es soll aber noch hinzugefügt werden, dass der Aspekt Diversity als Teil des Querschnittsthemas „Demografischer Wandel, Gender und Diversity“ in den Dialog eingepflegt wurde und dies als guter Schritt angesehen wird. Es stellt sich nur die Frage, warum dann nicht mehr Veranstaltungen stattgefunden haben, die die Diversität der Gesellschaft in ihrer Bandbreite beteiligen.

Insgesamt wird das Unterkriterium *Beteiligungsmöglichkeiten* positiv bewertet. Dies liegt daran, dass eine Vielzahl diverser Beteiligungsmöglichkeiten angeboten wurde. Obwohl auch Formate für benachteiligte Zielgruppen bestanden, zeigt dieser Aspekt aufgrund geringer Veranstaltungszahlen ein starkes Defizit auf.

Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Wie wurde über den Zugang zum Dialog informiert?

Die Werbung für den Prozess wird als gut bewertet, da mehrere Kanäle, wie Poster, Dialog-Zeitung, Fahrgastfernsehen oder Kleinartikel genutzt wurden. Wahrscheinlich wäre der Dialog in der Öffentlichkeit noch präsenter gewesen, wenn man die lokalen Zeitungen mehr involviert hätte. Ebenfalls positiv wird die Kommunikation der Einbringungsmöglichkeiten gesehen, welche sowohl über gedruckte und digitale Infomaterialien als auch über die Internetseite und den Newsletter verlief. Besonders hervorzuheben sind dabei die angebotenen Materialien für Veranstaltende und ein leichter Zugang zum Veranstaltungsanmeldeformular. Von Veranstaltungsteilnehmenden bei „Mein Hannover 2030 unter der Lupe“ am 03.06.2015 wurde allerdings die Darstellung der Veranstaltungsübersicht in Hinblick auf Übersichtlichkeit und Aktualität bemängelt. Trotzdem werden die dargebotenen Informationen für den Zugang des Dialogs relativ positiv gesehen.

Wie wurde kommuniziert, wer in den Dialog involviert ist?

Der Überblick über die Veranstaltenden mithilfe der Veranstaltungsübersicht und der Zusammenfassung in der Matrix stellt sich gut dar. Allerdings wäre die Veranstaltungsübersicht im Internet noch in der Hinsicht zu optimieren gewesen, dass auch bereits gelaufene Veranstaltungen in der Übersicht verbleiben, damit während des ganzen Prozesses Einsicht genommen werden kann. Negativ fällt auf, dass es keine Informationen zu geladenen Gästen gerade in fachöffentlichen oder nicht öffentlichen Veranstaltungen gab, wie beispielsweise VertreterInnen bestimmter Interessensgruppen oder Unternehmen. Somit wird als ein erheblicher Kritikpunkt an den Protokollen das Fehlen von Angaben zur VeranstalterIn und geladenen Teilnehmenden gesehen. Insgesamt wird die Transparenz zu den Prozessinvolverten als ausreichend, aber insbesondere in puncto Teilnehmenden als ausbaufähig angesehen.

Wie wurden die Rahmenbedingungen des Dialogs offengelegt?

In der Verwaltung ist relativ klar, dass es sich um eine Konsultation von AkteurInnen handelt (INTERVIEW 1; INTERVIEW 2; INTERVIEW 5). Fraglich ist allerdings, inwieweit dieser Sachverhalt auch bei allen übrigen Beteiligten angekommen ist. Der Konsultationsaspekt sowie die strategische Stufe des Konzepts schienen nach Beobachtungen bei Veranstaltungen nicht allen TeilnehmerInnen klar zu sein. Eine InterviewpartnerIn merkte dazu an, dass sich das politisch-administrative System im Laufe der Prozessaufstellung von dem Begriff der *Beteiligung* abgerückt ist und vermehrt von einem *Dialog* gesprochen wurde, um falsche Erwartungen, die mit dem Beteiligungsbegriff verknüpft werden, zu vermeiden (INTERVIEW 8). Allerdings ist infrage zu stellen inwieweit der Ausdruck *Dialog* einen konkreteren Hinweis auf die Beteiligungsstufe gibt und nicht eher zu weiteren Unsicherheiten führt: Ein Dialog zwischen gleichberechtigten PartnerInnen auf Konsensebene? Ein Dialog zwischen starken und schwachen Parteien, welcher mit dem Ziel des Informationsaustauschs stattfindet?

Dass auch die strategische Ausrichtung nicht ausreichend kommuniziert wurde, wird an der Veranstaltungsreihe „Quartier der Zukunft 2030“ deutlich, in deren Rahmen ein Maßnahmenkonzept erarbeitet wurde oder bei der Veranstaltung „Agenda 21 Plenum“, bei welcher zum Teil Maßnahmen gesammelt wurden.

Der zum Teil unzureichenden Aufklärung der Teilnehmenden hätte mit einer besseren Kommunikation vor Ort entgegengewirkt werden können. Zusätzlich war bei einigen Veranstaltungen gar nicht ersichtlich, dass sie sich im Rahmen von MH 2030 abspielen, wie beispielweise die Veranstaltung „Hip Hop Botschaften - Stimmen der Stadt“ am 10.06.2015, bei der die Stadt nur am Rande als Kooperationspartner genannt wurde. Als besonders gelungen konnten die Vertiefungsveranstaltungen des internen Dialogs ausgemacht werden. Zu Beginn der Veranstaltungen wurden jeweils Rahmenbedingungen der Beteiligung und des Formats vorgestellt. Solche Wiederholungen sind in der Beteiligung sehr wichtig (INTERVIEW 4) und hätten auch für eine bessere Transparenz der prozessualen Rahmenbedingungen beigetragen, wenn sie Bestandteil aller Formate gewesen wären.

Da der Rahmen, in dem sich der Prozess befindet zwar dargelegt, aber anscheinend nicht ausreichend kommuniziert wurde, werden dem Kriterium erhebliche Mängel zugesprochen. Ein transparenter und nachvollziehbarer Prozess müsste demnach begleitend über seine gesamte Länge mit einer aktiven Kommunikation der wichtigen Prozessbedingungen ausgestattet sein, welche über das Dargebot von Infomaterialien hinausgeht.

Wie wurden die Veranstaltungsergebnisse dargestellt?

Die öffentliche Darstellung der Veranstaltungsergebnisse wird positiv gesehen. Dies liegt daran, dass die Ergebnisse in Form von Protokollen im Internet auch nach den Veranstaltungen sowohl für die Teilnehmenden als auch für Außenstehende einsehbar sind. Da jedoch meist keine Reflektion der

Protokolle durch die Teilnehmenden stattfindet und die Veranstaltenden bzw. ProtokollantInnen in der Auslegung und Darstellung der Ergebnisse relativ frei sind, stellt dies eine, wenn auch geringe, Einschränkung der Nachvollziehbarkeit der Protokolle dar.

Wie wurde die Einbindung der Ergebnisse kommuniziert?

Die Kommunikation über die Einbindung der Dialogergebnisse in die Strategien des Stadtentwicklungsprozesses war aufgrund ihres geringen Umfangs und Detailgrades während der Dialogphase als unzureichend einzuschätzen. Erst mit der Veröffentlichung der Ergebnismatrix am 19.11.2015 waren die Auswahlkriterien einsehbar. Dabei wurden auch die Begründungen für Aufnahmen in den Konzeptentwurf und Ablehnungen dargestellt, was einem transparenten Prozess zugutekam. Eine Interviewperson hat darüber hinaus angemerkt, dass ihr im Prozess ein konkretes Management, unter anderem auch im Bereich der Ergebniseinpflegung, fehle (INTERVIEW 6). Da auch auf Nachfragen bei den Interviews keine Auskünfte gegeben wurden, kann geschlussfolgert werden, dass die Stadtverwaltung deshalb keine Informationen über die Umsetzung herausgegeben hat, da sie eventuell selbst kein richtiges Konzept hatte.

Das Unterkriterium *Transparenz und Nachvollziehbarkeit* wird in seiner Gesamtheit als positiv bewertet, da relativ viele Aspekte des Dialogs, wie die Veranstaltungsergebnisse, die Identität der Veranstaltenden und die Rahmenbedingungen, öffentlich kommuniziert wurden. Einschränkungen werden vor allem in der geringen Kommunikationsintensität beispielsweise der Spielregeln im Dialogverlauf sowie fehlenden Informationen zum Vorgehen bei der Ergebniseinbindung in das Konzept gesehen.

Das Hauptkriterium *Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien* wird zusammenfassend positiv bewertet. Zwar ist die Beteiligungsstufe zu niedrig für eine gemeinsame Entwicklung von Strategien und Zielen, jedoch überzeugt der Prozess in den Aspekten der Beteiligungsmöglichkeiten und der Transparenz (s. Tab.9), wenn auch verschiedene Einschränkungen in den Unterkriterien gemacht wurden.

Tab. 9 Bewertung des Hauptkriteriums *Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien*; eigene Darstellung

KRITERIUM	UNTERSUCHUNGSFRAGE	BEWERTUNG
Grad der Beteiligung weiterer AkteurInnen	Haben die Beteiligten ausreichend Einfluss auf den Prozess?	Negativ, da sich die Beteiligung auf dem Level der Konsultation bewegt
Beteiligungsmöglichkeiten	Wie ist der Umfang an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten? Werden benachteiligte Zielgruppen ausreichend durch das Angebot spezieller Formate angesprochen?	Positiv, aufgrund der hohen Veranstaltungsdiversität und des Angebots von Formaten für benachteiligte Zielgruppen
Transparenz und Nachvollziehbarkeit	Wie wurde über den Zugang zum Dialog informiert? Wie wurde kommuniziert, wer in den Dialog involviert ist? Wie wurden die Rahmenbedingungen des Dialogs offengelegt? Wie wurden die Veranstaltungsergebnisse dargestellt? Wie werden die Ergebnisse in die Strategien eingebunden?	Positiv, durch die relativ hohe Transparenz in der Prozessorganisation und im Ergebnisumgang

4.1.2 Kollaborative Verwaltung

Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft

Wie stellte sich das Dargebot an Veranstaltungen zum Verhältnis zwischen den AkteurInnengruppen dar?

Das Angebot von Veranstaltungen, die sich mit dem Verhältnis zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft, ihrer Zusammenarbeit oder der Verbesserung dieser Punkte beschäftigen, ist sehr gering. Nur eine Veranstaltung fand explizit für BürgerInnen und Verwaltungsbeschäftigte statt, welche sich mit der Interaktion dieser beiden AkteurInnengruppen und Ansatzpunkten für Verbesserungen auseinandersetzten. Da es Ziel des Dialogs war, die Zusammenarbeit zu fördern, fällt deren Thematisierung im Dialog mit nur einer Veranstaltung zu gering aus.

Welchen Umfang nahmen Formate mit mehreren involvierten AkteurInnengruppen ein?

Die Anzahl der Veranstaltungen, welche mehrere AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft als VeranstalterInnen, KooperationspartnerInnen oder TeilnehmerInnen involvierten, war relativ hoch. Obwohl nicht alle AkteurInnengruppen z.B. als Veranstaltende miteinander kooperiert oder die übrigen Gruppen als Teilnehmende angesprochen haben (s. Tab. 8), fällt der Dialog recht umfassend aus. Dies ist positiv zu sehen, da die AkteurInnengruppen so die Chance erhielten sich untereinander auszutauschen, zu diskutieren und gemeinsam an Lösungen, Strategien und Zielen zu arbeiten. Auch die Einrichtung einer Kommission wird positiv wahrgenommen, da somit der direkte Dialog zwischen Politik und Verwaltung gegeben ist.

Welche Auswirkungen ließen sich durch die unterschiedlichen Interaktionsformen ausmachen?

Die Auswirkungen des Dialogs auf das Verhältnis von Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft werden als positiv bewertet. Dies liegt vor allem daran, dass der Dialog Raum für spannungsarme Kommunikation bietet und diese bei vielen Veranstaltungen auch in einem konstruktiven Rahmen stattgefunden hat. Gleiches gilt für Veranstaltungen der Politik mit TeilnehmerInnen aus der Stadtgesellschaft. Insbesondere für das Baudezernat stellt diese konfliktfreie Kommunikation während des Dialogs die Chance dar, mit den BürgerInnen, die sonst zumeist als GegnerInnen auftreten, auf eine verständigere Art und Weise zu kommunizieren und somit gegenseitige Abneigungen abzubauen. Dies ist auch auf die gesamte Verwaltung übertragbar.

Die Verwaltungsmitarbeitenden als gleichgestellte Menschen und nicht als Antagonisten wahrzunehmen ist der erste Schritt, um die Beziehung zwischen BürgerIn und kommunaler Verwaltung langfristig zu verbessern. Ein weiterer Punkt ist der frühe Ansatz im Entwicklungsprozess des Konzepts, bei dem zuerst die Meinungen und Ansichten der Stadtgesellschaft, Politik und Verwaltungsmitarbeitenden aufgenommen werden. Die Verwaltung

muss sich erst mal darauf einlassen, andere Strömungen und Ansichten, als ihre eigenen anzunehmen und zu verarbeiten (INTERVIEW 5). Somit kann dieser Aspekt von MH 2030 als Chance gesehen werden, die Zusammenarbeit mit anderen AkteurInnen zu verbessern. Allerdings wurde von zwei InterviewpartnerInnen angemerkt, dass man zum derzeitigen Stand noch keine Aussagen über zukünftige Entwicklungen des Verhältnisses machen könne (INTERVIEW 6; INTERVIEW 9). Dies hängt zu sehr mit dem Erfolg des Dialogs und der kommunizierten Wertschätzung gegenüber der Stadtgesellschaft und ihres Engagements ab. Die Etablierung einer Wertschätzungskultur ist daher unerlässlich, um das Miteinander auch zukünftig zu fördern. Es kann jedoch festgehalten werden, dass von der Verwaltungsseite eine Verbesserung des Verhältnisses in jedem Fall begrüßt wird.

Die Tendenz zu einer positiven Veränderung im Prozess kann auch durch andere Daten gestützt werden, die nicht Teil der Analyse waren. GREINKE (2015: 67) merkt in ihrer Untersuchung der Partizipationsaspekte von MH 2030 an, dass sich auch AkteurInnen der Stadtgesellschaft positive Veränderungen des Verhältnisses zur Verwaltung vorstellen können. Dies betrifft seitens der Verwaltungsmitarbeitenden eine veränderte Wahrnehmung der Bevölkerung, eine Steigerung des gegenseitigen Vertrauens sowie eine höhere Wertschätzung des Engagements dieser AkteurInnen. Dementgegen stehen aber auch Befürchtungen einer mangelnden Umsetzung der Ergebnisse und damit der Enttäuschung und Vertrauensverlust bei den Teilnehmenden. Zusätzlich wird angemerkt, dass auch eine fehlende Verstetigung der kommunikativen und kooperativen Arbeit mit der Stadtgesellschaft solche Veränderungen blockieren würde. Dies zeigt, dass auch auf der Seite der Stadtgesellschaft das Potential für eine Verbesserung des Verhältnisses, zumindest zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft, gesehen wird.

Die Meinungen zur Kommission gehen stark auseinander. SPD und Verwaltung, die dem Dialog positiv entgegenstehen, sind auch der Kommission „Stadtentwicklung Hannover 2030“ wohl gesonnen, während der Interviewpartner der CDU, welcher den Dialog negativ wahrnimmt, auch der Kommission nichts abgewinnen kann. Insofern ist die Auswirkung des Kommissionsdialogs nicht zu bewerten. Jedoch werden die Veranstaltungen der Verwaltung mit politischen Teilnehmenden positiv bewertet, da sie das Potential haben, durch neue Formate und Kommunikationsformen den Austausch im politisch-administrativen System aufzufrischen und in bestimmter Hinsicht auch zu entschärfen.

Insgesamt wird das Unterkriterium Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft positiv bewertet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass während des Dialogs zahlreiche Interaktionen zwischen den drei Gruppen stattgefunden haben, welche zum Großteil auf eine kommunikative und konstruktive Art und Weise stattfanden, sodass gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung gefördert wurden. Dies bezieht sich vor allem auf das Verhältnis von Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft. Die Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Verwaltung und Politik sowie Politik und Stadtgesellschaft bleiben eher undurchsichtig. Zusätzlich wäre eine stärkere Thematisierung des Beziehungsaspekts innerhalb des Dialogs wünschenswert gewesen.

Einbindung verschiedener AkteurInnen

Welche Arten von AkteurInnen haben am Dialog teilgenommen?

Im Ganzen wird eine große Palette an verschiedenen AkteurInnen beteiligt, insbesondere im Bereich der Stadtgesellschaft. Diese umfasst PolitikerInnen, BürgerInnen und InteressenvertreterInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Umwelt und Kultur und ist deshalb als umfassend zu bewerten. Die Präsenz von Unternehmen wurde allerdings als vergleichsweise geringer wahrgenommen. Dies kann aber auch an der Tatsache liegen, dass TeilnehmerInnen an nicht-öffentlichen und fachöffentlichen Veranstaltungen in der Übersicht und in den Protokollen meist nicht genannt wurden, wie beispielsweise beim „Kamingespräch des OB mit 10-12 *ausgewählten Unternehmen*“.

Auffällig ist, dass sich bestimmte Parteien komplett aus dem Dialog herausgehalten oder sich zumindest mit Veranstaltungen zurückgehalten haben. Der erste Fall traf vor allem auf die CDU zu, welche keine Veranstaltungen angeboten hat. Aus ihrer Sicht war die finanzielle Unterstützung, die politische Parteien für die Durchführung von Veranstaltungen bekämen, nicht nachvollziehbar, da es sich um Steuergelder handle, die Parteien nicht zugutekommen dürften (INTERVIEW 11). Der Interviewpartner der Grünen betonte, es ein hohes Risiko gebe, die übrigen Teilnehmenden zu beeinflussen, wenn man sich als Politiker offen am Dialog beteilige (INTERVIEW 9). Von daher hat auch von dieser Seite Zurückhaltung bestanden. Wahrscheinlich ist auch die Befürchtung sehr groß, sich als PolitikerIn in öffentliche Diskussionen - und damit auch in einer ungewohnten und schlecht einschätzbaren Umgebung - einzumischen und daraufhin von anderen Teilnehmenden angegriffen zu werden, relativ hoch (vgl. INTERVIEW 10). Da die PolitikerInnen als Teilnehmende von Veranstaltungen nicht als solche zu erkennen waren, blieb der Austausch zwischen diesen und anderen Teilnehmenden oder Veranstaltenden relativ einseitig, da er vom Gegenüber nicht wahrgenommen werden konnte. Die Zurückhaltung der politischen Parteien ist insoweit negativ zu bewerten, als dadurch eine wichtige Gruppe zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft weniger repräsentativ war.

Der zeitliche Rahmen, in dem der Prozess stattfand, wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als kontrovers angesehen. Selbst in der Verwaltung gingen die Meinungen darüber auseinander. Während in einem Bereich schon von einer wahrgenommenen Beteiligungsmüdigkeit der TeilnehmerInnen aufgrund der vielen Veranstaltungsangebote die Rede war (INTERVIEW 5), wurde in einem anderen Fachbereich mehr Zeit eingefordert, um auch Gruppen, wie Kinder und Migrantinnen, entsprechend beteiligen zu können, da solche Veranstaltungsformate viel Vor- und Nachbereitungszeit benötigen (INTERVIEW 8). Dabei hat sich auch herausgestellt, dass gerade zum Ende des Dialogs Anfragen neuer externer VeranstalterInnen gestiegen waren, da diese erst zu diesem Zeitpunkt von dem Prozess erfahren hatten (INTERVIEW 10). Anscheinend braucht ein Beteiligungsprozess, wie MH 2030 erst eine gewisse Zeit, um sich herumzusprechen.

In diesem Zusammenhang stellt sich der zeitliche Rahmen des Dialogs als Kontroverse dar. Bei einem längeren Zeitraum steigt das Risiko Teilnehmende zu verlieren, während er gleichzeitig auch die Chance gibt, mehr Gruppen zu erreichen.

Die Aussage der Wirtschafts- und Umweltdezernentin unterstützt die Vermutung, dass AkteurInnen unterschiedlicher Fach- und Interessensgebiete durch den Dialog miteinander ins Gespräch kamen. Dieser Austausch ist sehr positiv zu bemerken, da er ein vernetztes, interdisziplinäres Arbeiten fördert.

Schließlich ist das Unterkriterium Einbindung verschiedener AkteurInnen positiv zu bewerten, da eine große Anzahl von AkteurInnen in den Dialog einbezogen wurde, welche einen relativ großen Teil der Stadtgesellschaft widerspiegelt. Einschränkungen müssen allerdings in den Bereichen der Wirtschaft und Politik gemacht werden.

Förderung der Eigeninitiative von AkteurInnen

Wie war das Ausmaß der geförderten Eigeninitiative in Form externer Veranstaltungen?

Der Anteil von 53 externen an insgesamt 187 Dialogveranstaltungen ist als zu gering zu bewerten. Zwar wurden auch viele Externe als KooperationspartnerInnen für Verwaltungsveranstaltungen einbezogen, was jedoch keine Rolle bei der Bewertung der Eigeninitiative externer AkteurInnen spielt. Insbesondere die Einbringung von Unternehmen, Institutionen der Wissenschaft und Forschung, kultureller Einrichtungen und religiösen Institutionen ist sehr gering. Auch die Dominanz des bbs bei den veranstaltenden Vereinen und Verbänden wird negativ gesehen. Die fehlende Eigeninitiative potentieller AkteurInnen hätte daher durch die Verwaltung stärker gefördert werden müssen. Das Unterkriterium wird somit negativ bewertet. Der bereits angesprochene zeitliche Faktor hätte angesichts der steigenden Nachfragen externer VeranstalterInnen gegen Ende der Dialogphase noch einmal überdacht werden müssen. Mit einer längeren Dialogphase hätten höchstwahrscheinlich mehr Externe für Veranstaltungen gewonnen werden können.

Trotz einiger, aber geringer Mängel kann das Kriterium Kollaborative Verwaltung als erfüllt angesehen werden. Dies ist zurückzuführen auf die Einbindung vieler unterschiedlicher AkteurInnen in einen Prozess mit konstruktiven und konfliktfreien Veranstaltungen und Interaktionen. Negativ ist allerdings die mangelhafte Förderung der Eigeninitiative externer Veranstalter zu bemerken, welche sich durch wenige Veranstaltungen und eine geringe gesellschaftliche Repräsentanz dieser bemerkbar macht.

Tab. 10 Bewertung des Hauptkriteriums *Kollaborative Verwaltung*, eigene Darstellung

KRITERIUM	UNTERSUCHUNGSFRAGE	BEWERTUNG
Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft	Wie stellte sich das Dargebot an Veranstaltungen zum Verhältnis zwischen den AkteurInnengruppen dar? Welchen Umfang nahmen Formate mit mehreren involvierten AkteurInnengruppen ein?	Positiv, durch eine Vielzahl an Interaktionen mit konstruktivem und konfliktarmem Charakter
	Welche Auswirkungen ließen sich durch die unterschiedlichen Interaktionsformen ausmachen?	
Einbindung verschiedener AkteurInnen	Welche Arten von AkteurInnen haben am Dialog teilgenommen?	Positiv, da eine hohe Anzahl unterschiedlicher AkteurInnen eingebunden wurde
Förderung der Eigeninitiative von AkteurInnen	Wie war das Ausmaß der geförderten Eigeninitiative in Form externer Veranstaltungen?	Negativ, da zu wenige Veranstaltungen durchgeführt wurden und wichtige AkteurInnen fehlen

4.1.3 Effiziente Verwaltung

Verbesserung von Verwaltungsabläufen durch Vernetzung und horizontale Kommunikation

In welcher Form förderte der Prozess eine stärkere Vernetzung und horizontale Kommunikation innerhalb der Verwaltung?

Durch die organisatorischen Strukturen, die im Prozess in Form der Projektgruppe und der Fachteams ergänzend eingesetzt wurden, und den verstärkten Einsatz von Führungskräftekonferenzen zusätzlich zur Lenkungsgruppe ist während des Prozesses eine stärkere horizontale Kommunikation und Vernetzung bemerkbar gewesen. Zusätzlich wurde bemerkt, dass auch der interne Dialog unterstützend auf eine horizontale und hierarchieübergreifende Vernetzung einwirkt. Im Rahmen von INTERVIEW 5 wurde deutlich, dass der interne Dialog auch Auswirkungen auf die gegenseitige Wahrnehmung von unteren und Führungsebene hat. Durch die konfliktfreie Auseinandersetzung und Diskussion miteinander kann ein besseres Verständnis und darauf aufbauend eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden. Diese Förderung setzte durch den ressortübergreifenden Ansatz des Prozesses bei allen Dezernaten und Fachbereichen sowie auf allen Hierarchieebenen an und hatte somit das Potential möglichst viele Beschäftigte zu erreichen. Insofern müsste das Unterkriterium eigentlich positiv bewertet werden.

Es stellt sich jedoch im Zusammenhang mit der Effizienz der Verwaltung die Frage: Ist eine horizontal arbeitende Verwaltung effizient? Im Prozess ergab sich nicht nur ein hoher finanzieller Aufwand für die kommunale Verwaltung. Der ressortübergreifende Ansatz des Prozesses mit seinem umfassenden Abstimmungsverfahren hatte auch eine starke Beanspruchung der Mitarbeitenden und deren zeitlicher Ressourcen zur Folge (INTERVIEW 2). Die Art Entscheidungen im Querschnitt zu treffen, wurde zum Teil auch mit Konfliktpotential zur horizontalen Entscheidungslinie gesehen (INTERVIEW 5). Dadurch stellt sich natürlich die Frage inwieweit die in der Literatur geforderte Horizontalisierung und Vernetzung der Verwaltung überhaupt zu einer Effizienzsteigerung führen kann.

Jedoch wurde von vielen Befragten die zusätzliche horizontale Kommunikations- und Entscheidungsbasis, basierend auf den Fachteams und der Projektgruppe, als positiv empfunden und eine Weiterführung nach dem Prozess gewünscht (INTERVIEW 3; INTERVIEW 5; INTERVIEW 6; INTERVIEW 8). Eine vernetzte Verwaltung ist der Struktur und den Ansprüchen der Gesellschaft näher (INTERVIEW 5). Da der positive Eindruck bei den InterviewpartnerInnen die negativen Aspekte überwogen hat, wird das Unterkriterium als erfüllt angesehen. Allerdings ergibt sich aus der Frage der Effizienzsteigerung durch Vernetzung der Bedarf weiterer Forschung und Überprüfung in den Aspekten:

- Wie kann eine horizontale Kommunikations- und Abstimmungsebene die hierarchischen Verwaltungsstrukturen möglichst konfliktfrei ergänzen?
- Wie stark dürfen Vernetzungen und horizontale Strukturen in einer kommunalen Verwaltung ausgeprägt sein, um Abstimmungsprozesse nicht zu erschweren?

Beteiligung der Mitarbeitenden

In welchem Umfang fand die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Verwaltungsentwicklung statt?

Die Anzahl von 24 Veranstaltungen mag auf den ersten Blick relativ gering im Vergleich zu den 163 restlichen, meist nach außen gerichteten Veranstaltungen wirken. Allerdings wurden mit den Veranstaltungen gezielt etwa zehn Prozent der MitarbeiterInnen angesprochen, was als Verbesserung zu früheren Beteiligungen gesehen wird. Die Verwendung eines Beteiligungsschlüssels zur Einbeziehung einer repräsentativen Auswahl von Beschäftigten ist ebenfalls eine gute Entscheidung gewesen, um eine ausgewogene Beteiligung und ein entsprechendes Ergebnis zu gewährleisten. Leider wurde die Überlegung ein eigenes Handlungsfeld anzulegen nicht umgesetzt, was der MitarbeiterInnenbeteiligung und Verwaltungsentwicklung im Prozess noch mehr Aussagekraft verliehen hätte.

Mit dem internen Dialog bewegt sich die Verwaltung auf der Linie eines kooperativen Führungsstils. Dabei werden die Beschäftigten nach ihrer Meinung gefragt, die Führungsebene des Personal- und Organisationsdezernats entscheidet aber weiterhin. Diese Entwicklung ist zu begrüßen, da die kooperative Führung eine deutliche Steigerung in der Einbindung der Mitarbeitenden zur Folge hat, als der verwaltungstypische autoritäre Führungsstil (vgl. Kap. 2.1.2).

Zurzeit existieren auch Überlegungen, in der Verwaltungszentrale Strukturen für mehr Beteiligung zu schaffen, wie beispielsweise ein Konzept zum Thema Beteiligung und Kommunikation (INTERVIEW 5). Eine Umsetzung wurde noch nicht entschieden, würde allerdings zu einer Verstärkung der internen Beteiligung beitragen.

Welche zusätzlichen Effekte ergeben sich aus dem internen Dialog?

Insgesamt zeigen sich mehr positive Effekte des internen Dialogs als negative. Es wurde zwar angemerkt, dass die Beteiligung sehr aufwendig gewesen sei, allerdings wurden auch viele vorteilhafte Aspekte erkannt. Dazu gehören die gesteigerte Motivation der Beschäftigten und deren Identifikation mit der Verwaltung, die Qualitätsüberprüfung bestehender Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung, eine Entschärfung in der Wahrnehmung von Führungskräften, die wahrgenommene Wertschätzung durch den Dialog und die bereits beschriebenen Auswirkungen auf die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeitenden untereinander.

Darauf aufbauend und durch die Hinwendung zur kooperativen Führung und Einbeziehung einer repräsentativen Anzahl von Beteiligten wird das Unterkriterium Beteiligung der Mitarbeitenden positiv bewertet.

Tab. 11 Bewertung des Hauptkriteriums Effiziente Verwaltung; eigene Darstellung

KRITERIUM	UNTERSUCHUNGSFRAGE	BEWERTUNG
Verbesserung von Verwaltungsabläufen durch Vernetzung und horizontale Kommunikation	In welcher Form förderte der Prozess eine stärkere Vernetzung und horizontale Kommunikation innerhalb der Verwaltung?	Positiv, da während des Prozesses durch Organisationsstrukturen und interne Beteiligung Vernetzung und horizontale Kommunikation und Abstimmung gefördert wurden
Beteiligung der Mitarbeitenden	In welchem Umfang fand die Beteiligung der Mitarbeitenden zur Verwaltungsentwicklung statt? Welche zusätzlichen Effekte ergeben sich aus dem internen Dialog?	Positiv, aufgrund der Beteiligung einer repräsentativen Mitarbeitendenzahl und der Hinwendung zur kooperativen Führung und der positiven Effekte

4.1.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Insgesamt stellte sich der Prozess MH 2030 als umfangreiches Beispiel von Good Governance dar, welches allerdings insbesondere bei der Förderung der Eigeninitiative externer AkteurInnen und dem Beteiligungsgrad Mängel aufzeigte. Die eingangs gestellte Frage „*Welche Aspekte von Good Governance bedient der Prozess MH 2030?*“ kann folgendermaßen beantwortet werden:

Der Dialog beinhaltete eine Vielzahl diverser Veranstaltungsformate, die Ansprache benachteiligter Zielgruppen hätte aber noch ausgeweitet werden können. Die Transparenz des Prozesses ist durch die Offenlegung der Veranstaltungsergebnisse und der begründeten Ergebnisauswahl im Konzeptentwurf relativ umfangreich, allerdings sollte die Kommunikation der Rahmenbedingungen insbesondere prozessbegleitend verbessert werden. Die Beteiligungsstufe war unter Gesichtspunkten des Good-Governance-Konzepts mit der Konsultation der übrigen AkteurInnen zu gering und hätte ihnen zumindest eine Mitbestimmung zugestehen müssen.

Der Aspekt der kollaborativen Verwaltung konnte durch die konfliktfreien und konstruktiven Interaktionsformen überzeugen, welche auf eine Verbesserung des Verhältnisses zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft hoffen lassen. Darüber hinaus wurde eine Vielzahl diverser teilnehmender AkteurInnen bei den Veranstaltungen verzeichnet, wobei allerdings wichtige Gruppen und VertreterInnen im Bereich der Veranstaltenden fehlten. Insgesamt wurden vergleichsweise wenig externe Veranstaltungen durchgeführt. Die Auswirkungen des Prozesses in Hinblick auf eine vernetzte Verwaltung mit horizontalen Strukturen waren durch die Einrichtung der Projektgruppe und die Nutzung von Fachteams sowie durch den internen Dialog während des Prozesses gegeben.

Auch die Beteiligung der Mitarbeitenden konnte in seiner Ausführung überzeugen. Allerdings sollte die Balance von Vor- und Nachteilen einer vernetzen und horizontal kommunizierenden Verwaltung unbedingt weiter untersucht werden.

Der Dialog bietet der Verwaltung die Möglichkeit neue horizontale, vernetzte Strukturen zu erproben. Der interne Dialog stellt darüber hinaus in seinem Umfang eine Neuerung für die Aufstellung von Verwaltungsentwicklungsprogrammen in der Stadt Hannover dar. In Richtung Good Governance und kollaborativer Verwaltung mit kooperativem Führungsstil findet somit zurzeit viel Bewegung statt.

4.2 Kritik an Good Governance

Das folgende Kapitel setzt sich mit Kritikpunkten an Good Governance sowie am Prozess MH 2030 auseinander, welche sich durch Literaturrecherche und eigene Beobachtungen gezeigt haben oder in Interviews benannt wurden, im Analyseabschnitt jedoch aufgrund ihrer Abstraktheit oder ihres Umfangs nicht dargestellt wurden. Die Kritik sollte jedoch nicht als Herabwürdigung des Prozesses MH 2030 verstanden werden, sondern Aspekte von Good Governance aufzeigen, welche insbesondere angesichts einer weiteren Verfolgung dieses Konzepts durch Politik und Verwaltung beachtet werden müssen. Somit sollen Lücken und Schwächen dargestellt werden, mit denen sich die Stadt Hannover in Zukunft auseinander setzen muss. Hierzu gehören beispielsweise unklare Zugangsregeln zu den Netzwerken, eine geringe Transparenz für Außenstehende sowie die zu hinterfragende Effizienzsteigerung von Prozessen durch Good Governance (SCHMIDT 2012: 109).

Der Legitimationsaspekt von Good Governance ist anzuzweifeln, da oft nicht klar ist, welche Präferenzen die Teilnehmenden haben, über welche Autorisierung sie verfügen und wie die Repräsentierten auf ihre RepräsentantInnen einwirken können, um sicherzustellen, dass ihre Meinung vertreten wird (SCHMIDT 2012: 110ff). In MH 2030 wurde zwar mithilfe von Protokollen dargestellt, wer in den Prozess involviert war, welche Ergebnisse aus den Veranstaltungen entstanden sind und ob diese in den Konzeptentwurf eingeflossen sind. Allerdings findet keine transparente Auseinandersetzung mit den Fragen der Repräsentationsfähigkeit statt. Wie von einer VerwaltungsmitarbeiterIn angemerkt, kann der Prozess mit seinen öffentlichen Diskussionen von Lobbygruppen sehr wohl ausgenutzt werden (INTERVIEW 3), sollte eine kritische Reflektion fehlen.

Betrifft die Transparenz das generelle Verwaltungshandeln, so bleibt anzumerken, dass Transparenz nicht in jedem Fall und jeder Situation vollständig umgesetzt werden sollte, da dies auch zu starken Nachteilen führen kann (WEWER 2014: 77ff). Dies trifft beispielsweise zu, wenn sich die Verwaltung in Verhandlungen mit privaten AkteurInnen befindet. Sind allen Teilnehmenden die Ziele und die Handlungsbereitschaft der Verwaltung bekannt, kommt es zu einer Benachteiligung der Verwaltung und damit auch des Steuerzahlenden. Deshalb sollte wohl überlegt werden, in welchen Situationen welcher Umfang an Transparenz vertretbar ist (WINDELER 2015: mdl.).

Bei einer hohen TeilnehmerInnenzahl in Good-Governance-Netzwerken steigt das Risiko, Prozesse zu verlangsamen oder gar komplett zu blockieren, da aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Interessen eine Koordination der Netzwerke schwierig wird. Hinzu kommt die Frage, ob die RepräsentantInnen für anspruchsvolle Verhandlungen in den Netzwerken und komplexe Sachverhalte überhaupt qualifiziert genug sind (SCHMIDT 2012: 113ff).

LUTHARDT & WASCHKUHN. (1997: 61ff) führen auf, dass durch eine hohe Komplexität, welche im Dialog MH 2030 durch dessen Umfang und strategische Ausrichtung gegeben ist, Beteiligte überfordert sein können. Die Untersuchung von GREINKE (2015: 68) unterstreicht dies. Demnach haben mehrere in

den Prozess involvierte AkteurInnen (Teilnehmende, VeranstalterInnen, ReferentInnen) ausgesagt, dass ihnen der persönliche und thematische Bezug zum Prozess fehle. Ein Schwachpunkt in der Beteiligung von MH 2030 ist somit die strategische Ebene, auf der sich der Prozess befindet, und damit gleichzeitig auch die fehlende Konkretetheit auf der räumlichen Ebene. Auch im Rahmen von INTERVIEW 11 wurde deutlich, dass die befragte Person die strategische Ebene des Prozesses für zu abstrakt hielt.

Zusätzlich stellt sich die Frage, ob es durch Good Governance überhaupt zu der angepriesenen gesteigerten Sozialkapitalbildung kommt, was beispielsweise von SCHMIDT (2012: 118ff) angezweifelt wird. Da dies noch unzureichend untersucht ist, kann bisher nur ausgesagt werden, dass Good-Governance-Strukturen das vorhandene Sozialkapital besser nutzen bzw. koordinieren können. Während der Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten hat sich darüber hinaus herausgestellt, dass der Prozess unter anderem durch den ressortübergreifenden Ansatz und das vernetzte Agieren der Verwaltung sich auch als sehr anstrengend gestaltet hat. Das lässt zusätzlich die Frage aufkommen, ob Kooperationen und vernetztes Handeln unter Berücksichtigung des zusätzlichen Arbeitsaufwandes und finanziellen Kosten überhaupt zu einer Effizienzsteigerung der Verwaltung führen können.

Zwar wird in der Fachliteratur, wie beispielsweise bei ARNSTEIN (1969) oder WEGENER (2002), die Konsultation oft nicht als Beteiligung bzw. angemessene Beteiligung im Kontext von Good Governance angesehen, was zu einer negativen Bewertung des entsprechenden Kriteriums bei MH 2030 geführt hat, allerdings muss an dieser Stelle gesagt werden, dass die Verwaltung auch die Verantwortung hat, das Gemeinwohl zu verfolgen und im Rahmen von Legitimität und Legalität zu agieren. Verwaltung kann und darf deshalb durch Beteiligung nicht demokratisiert werden. Es sollte eher Ziel sein, die Stadtgesellschaft mehr am Verwaltungshandeln zu beteiligen (WEWER 1997: 449). Ein von allen Teilnehmenden verabschiedetes Stadtentwicklungskonzept ist in seiner Komplexität damit nicht so einfach zu vereinbaren, insbesondere unter den genannten Kritikpunkten am Good-Governance-Konzept hinsichtlich Legitimität und Demokratie, aber auch Koordination und Effektivität. MH 2030 passt sich in dieses heikle Thema ein. Der Dialog informiert und konsultiert die Stadtgesellschaft, die Entscheidung über die Legalität, finanzielle und technische Umsetzbarkeit der Beiträge, also das letztendliche Stadtentwicklungskonzept verbleibt im politisch-administrativen System. Es behält damit die Kontrolle und Verantwortung für das Konzept und umgeht die angesprochenen Problematiken von Good Governance.

Verwaltungen auf kommunaler Ebene scheinen immer mehr Beteiligungsmöglichkeiten einzurichten, zeigen nach BOGUMIL & JANN (2009: 194) jedoch wenig Bereitschaft die Ergebnisse umzusetzen, sondern präferieren ihre eigenen Planungen. Die Umsetzung der MH-2030-Ergebnisse in Maßnahmen ist für den eigentlichen Nutzen des Prozesses unumgänglich (vgl. WEGENER 2002: 25). Es bleibt allerdings abzuwarten, inwieweit einerseits die Ergebnisse des Dialogs letztendlich in das Stadtentwicklungskonzept einfließen und andererseits diese auch in Maßnahmen umgesetzt werden.

Zumindest scheint in der Verwaltung sehr wohl klar zu sein, dass man die Ziele und Strategien auch auf die Maßnahmenebene bringen muss (INTERVIEW 1; INTERVIEW 2; INTERVIEW 6). Ansonsten steigt das Risiko die beteiligten AkteurInnen zu frustrieren und gegenüber anderen Beteiligungsverfahren unempfindlich zu machen.

Die in diesem Kapitel genannten Kritikpunkte führen dazu, dass die Stadtverwaltung Hannovers für Good-Governance-Prozesse in jedem Fall Monitoring- und Evaluationsinstrumente anwenden und etablieren muss, um solchen Unsicherheiten entgegen zu treten. Tabelle 12 bietet abschließend einen Überblick über die entscheidenden Kritikpunkte am Good-Governance-Konzept und mögliche Lösungsansätze.

Tab. 12 Kritikaspekte an Good Governance und Lösungsansätze für die Zukunft; eigene Darstellung unter Zusammenführung von SCHMIDT 2012: 109ff; HEINELT 2004: 41; WEGENER 2002: 89 und eigenen Ergebnissen

KRITIKASPEKT	FRAGESTELLUNG	LÖSUNGSANSÄTZE
Legitimations- und Fairnessfrage durch Intransparenz von Good-Governance-Netzwerken	Werden alle AkteurInnen einbezogen?	Aktive Einbeziehung und Ansprechen aller relevanten AkteurInnen
	Wie viel Einfluss haben die Teilnehmenden? Welche Legitimation haben die NetzwerkakteurInnen?	Gewährleistung eines gleichberechtigten Zugangs und Einflusses in den Netzwerken durch Verfahrensregeln
		Kommunikation und Bereitstellung von Informationen zu den Netzwerken und Entscheidungsstrukturen für die Öffentlichkeit (z.B. Rechenschaftsbericht)
		Einrichtung von Kontrollmöglichkeiten für die Repräsentierten gegenüber den Repräsentanten
Koordinations- und Effektivitätsprobleme durch hohe TeilnehmerInnenzahlen und fragwürdige Kompetenz der Teilnehmenden	Wie können Probleme in der Koordination großer Netzwerke verhindert werden?	Koordinatives Leadership, Konsultation und Kooperation statt Macht durch private AkteurInnen
	Wie kann eine fehlende Kompetenz (z.B. durch fehlendes Fachwissen oder mangelndem Bezug) der Teilnehmenden ausgeglichen werden?	Nur Auswahl passender Themen hinsichtlich Betroffenheit und Überschaubarkeit
Steigerung von Sozialkapital und Effektivität in der Verwaltung nicht belegt	Wie kann überprüft werden, ob die eingesetzten Maßnahmen zu einer Verbesserung der Effektivität und zur Erhöhung des Sozialkapitals beigetragen haben?	Monitoring und Evaluation von Netzwerken und Netzwerkprozessen

4.3 Methodendiskussion

Die Analyse des Prozesses ließ sich mit den genutzten Datengrundlagen, der Literaturanalyse, eigenen Beobachtungen sowie den geführten Interviews mit VertreterInnen aus Politik und Verwaltung, gut durchführen. Dies betrifft den Umfang der Daten als auch die Ausführlichkeit. Allerdings bestand bei der starken Fokussierung auf die qualitativen Interviews das Risiko, das Ergebnis durch die Meinungen der InterviewpartnerInnen zu beeinflussen. Die Verwendung anonymisierter Interviews hat nach eigenem Eindruck dazu geführt, dass die interviewten Personen sich selbst mehr Redefreiheit erlaubt haben, was dem Ergebnispool und dessen qualitativer Aussagekraft zugutekam.

Um den Umfang der Analysekriterien auf einem überschaubaren Level zu halten, wurden nicht alle in der Literatur genannten Aspekte von Good (Local) Governance in den Kriterienkatalog aufgenommen. Hierzu gehörten Charakteristika, wie Nachhaltigkeit (vgl. LÖFFLER 2001: 212; DAMKOWSKI & RÖSENER 2004: 313; UN-HABITAT 2000: 10ff), Effizienz nach NPM-Maßstäben (vgl. WEGENER 2002: 66f; UN-HABITAT 2000: 10ff) oder Sicherheit des Systems (vgl. UN-HABITAT 2000: 10ff). Eine Konzentration auf BürgerInnennähe sowie Vernetzung und Kooperation war jedoch aufgrund der Bearbeitbarkeit notwendig.

Darüber hinaus sind Kriterien entfallen, welche zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht erfassbar sind. Hierzu gehören eine Erfolgskontrolle des Dialogs und der damit verbundenen Ziele durch die Verwaltung (vgl. WEGENER 2002: 80ff) und die Umsetzung der Ziele und Strategien in Maßnahmen (vgl. WEGENER 2002: 25), damit das Ergebnis auch von Nutzen ist. Es wäre durchaus interessant diese Aspekte nach der Fertigstellung des Stadtentwicklungskonzepts näher zu beleuchten.

Der Kriterienkatalog ist speziell auf MH 2030 zu geschnitten und lässt sich somit höchstwahrscheinlich nicht auf andere Prozesse anwenden, was einen Vergleich der gewonnenen Ergebnisse schwierig macht. Im Rahmen dieser Arbeit war die Funktion der verwandten Methoden allerdings vollkommen ausreichend.

5 Wo steht die Stadtverwaltung Hannover im aktuellen Kontext?

Für die Stadt Hannover bedeutet der integrierte Dialog eine Öffnung nach außen, eine Öffnung zu AkteurInnen der Stadtgesellschaft, zu neuen Ideen und Ansichten. Das Aufnehmen und Reflektieren dieser externen Standpunkte erfordert von der Verwaltung ein Umdenken, insbesondere, wenn auch in Zukunft, beispielsweise für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen aus dem Konzept MH 2030 (vgl. SCHOSTOK 2015: mdl.), mehr Kooperation und Vernetzung mit diesen AkteurInnen gefragt sind. Insgesamt lernt die Verwaltung am Prozess. Manche Herausforderungen haben sich erst im Laufe des Prozesses aufgetan und Kritik wurde von vielen Seiten schon während der Durchführung geäußert. Was ist gut gelaufen und wo gibt es Verbesserungsansatz? Dies muss nun reflektiert werden. Dadurch können aber nicht nur die Verwaltung sondern auch die übrigen AkteurInnengruppen das Prinzip Good Governance lernen, üben und weiter entwickeln. Dies erfordert allerdings auch den Einsatz von Evaluationsmethoden.

Neben der Beteiligung der Mitarbeitenden am Verwaltungsentwicklungsprogramm standen im Dialog auch bei der Organisation des Gesamtprozesses die Vernetzung und die Kommunikation zwischen Fachbereichen und Dezernaten im Fokus. Damit näherte sich die Verwaltung in ihrer Struktur gleichzeitig der Aufstellung der Gesellschaft an und wurde alltagsnäher; weg von der starren Linie hin zu einem ressortübergreifenden Arbeiten. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden hat darüber hinaus zu einer wahrgenommenen Wertschätzung durch die Arbeitgeberin geführt. Im Kontext von MitarbeiterInnenzufriedenheit, Motivation, Effektivität und dem durchaus positiven Feedback sollte einer Etablierung interner Beteiligungen nachgegangen werden.

Der Dialog bietet der Verwaltung die Möglichkeit neue, horizontale und vernetzte Strukturen in einer Art Experimentierphase auszuprobieren. Dabei kann erfasst werden, welche Potentiale solche Strukturen bieten und in welchen Aspekten sie besonders nützlich sind. Andererseits kann auch vermerkt werden, welche Herausforderungen diese Neuerungen nach sich ziehen und wo sich eventuell auch Konfliktpunkte mit dem hierarchischen System ergeben. Zumindest kann festgehalten werden, dass MH 2030 durch den internen Dialog und dem ressortübergreifenden Ansatz zu mehr Kommunikation und Verständigung zwischen den einzelnen Bereichen führte. Ob sich dies etabliert oder eine einmalige Sache des Stadtdialogs bleibt, ist abzuwarten.

Der Dialog zeigte eine relativ hohe Transparenz auf. Für Teilnehmende und Außenstehende waren die Ergebnisse der Veranstaltungen einsehbar. Dies spielt eine große Rolle für die Schaffung einer Vertrauensbasis des gemeinsamen Zusammenwirkens. Hierbei hat MH 2030 durch die Erzeugung spannungsarmer Diskussionsräume ebenfalls einen Beitrag geleistet. In einem bestimmten Rahmen konnte beobachtet werden, wie die verschiedenen AkteurInnen, anders als in alltäglichen Konfliktsituationen, konstruktiv miteinander in Kontakt getreten sind. Die Ansätze, das Verhältnis zumindest zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft zu verbessern, sind im Dialog erkennbar, allerdings muss die Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und Zusammenarbeit auch weiter gepflegt werden.

Natürlich zeigt der Dialog einige Schwächen auf, was unter anderem für die geringe Beteiligungsstufe, die unzureichende Förderung der Eigeninitiative externer AkteurInnen oder das Fehlen wichtiger gesellschaftlicher VertreterInnen im Prozess gilt. Allerdings kann der Prozess in seiner Gesamtheit als mutiges Beispiel der Stadt Hannover gesehen werden mehr Beteiligung, mehr Good Governance zu wagen. Der Konzeptprozess MH 2030 birgt nicht nur Potentiale für eine integrativere und nachhaltigere Stadtentwicklung, sondern auch für eine beteiligende und bereichsübergreifende Verwaltungsentwicklung im Sinne von Good Governance. Um den Nutzen von MH 2030 zu gewährleisten, ist es in jedem Fall notwendig, nach einer glaubwürdigen und nachvollziehbaren Konzepterstellung den entwickelten Strategien auch Maßnahmen folgen zu lassen.

Soll das Konzept Good Governance weiterführend durch Politik und Verwaltung verfolgt werden, so müssen sich diese Akteurinnen in jedem Fall mit den Kritikpunkten an diesem Modell auseinandersetzen. Dies betrifft insbesondere die Aspekte der Legitimität und Fairness, der Netzwerk-Transparenz, der Koordinierung und Effektivität sowie die Überprüfung der selbst gestellten Ziele und erarbeiteten Ergebnisse. Im Nachgang des Prozesses MH 2030 ist in jedem Fall auch eine Reflektion der nicht erfüllten Untersuchungskriterien zu empfehlen. Dies betrifft die bereits angesprochene ungenügende Förderung externer AkteurInnen sowie die geringe Beteiligungsstufe.

Jedoch muss an dieser Stelle auch festgehalten werden, dass durch Beteiligungsbegrenzung auf die Stufe der Konsultation die Legitimationsfrage sowie Probleme in der Lenkbarkeit des Prozesses und dessen Effektivität umgangen werden. Verwaltung und Politik bleiben somit verantwortlich für das Konzeptergebnis und behalten die Kontrolle über die Entscheidung von Legalität, Gemeinwohlausrichtung sowie finanzieller und technischer Umsetzbarkeit der Beiträge. Nur ist dies nicht mit dem Prinzip Good Governance vereinbar.

Good Local Governance zeigt eine starke Fokussierung auf das Modell der kollaborativen Verwaltung. Allerdings sollten auch positive und gut funktionierende Aspekte aus anderen Verwaltungsbildern dadurch nicht verdrängt werden, wie beispielsweise Effizienz, Legalität und Legitimität sowie die Gemeinwohlorientierung, denn, wie bereits angemerkt, benötigt eine gut funktionierende Kommunalverwaltung eine Mischung aus mehreren Modellen. Das Modell der kollaborativen Verwaltung sollte somit als Ergänzung der bisherigen Verwaltungsmodernisierungen gesehen werden, welche die Verwaltung im Bereich der BürgerInnennähe und Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft optimiert. Good Governance ist im Endeffekt ein Konzept, welches - auf die Verwaltung bezogen - ein vernetztes Handeln mit Kooperationsbereitschaft, Transparenz und Offenheit vorsieht. Daneben existieren noch andere Modelle, wie das NPM oder das klassische Verwaltungsmodell. Die Politik und die Stadtverwaltung Hannovers müssen für die nächsten Jahre entscheiden, welche Modelle oder Kombinationen sich für Hannover als passend erweisen. Ganz in dem Sinne: „Mein Hannover 2030 - Jeden Tag eine gute Verwaltung“ (SCHOSTOK 2015: mdl.).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Der Untersuchungsablauf; eigene Darstellung	10
Abb. 2 Darstellung der hierarchischen Kommunikation entlang der Dezernate und Fachbereiche in der Landeshauptstadt Hannover; eigene Darstellung nach HANNOVER.DE 2015: www	15
Abb. 3 Vereinfachte Darstellung der Beziehungen zwischen den Akteurinnen Stadtgesellschaft, Verwaltung und Politik; eigene Darstellung.....	20
Abb. 4 Die Beteiligungsleiter; eigene Darstellung nach ARNSTEIN 1969: 217	23
Abb. 5 Der psychologische Vertrag zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn; eigene Darstellung nach SCHEIN 1980: 23ff.....	26
Abb. 6 Übersicht wichtiger Stadtentwicklungskonzepte in Hannover; eigene Darstellung.....	27
Abb. 7 Die Zehn-Plus-Punkte; eigene Darstellung nach LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2005: 15	28
Abb. 8 Handlungsfelder und Querschnittsthemen von MH 2030; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2014b: 6.....	30
Abb. 9 Klassifizierung des Zugangs zu Veranstaltungen im Dialogprozess; eigene Darstellung.....	31
Abb. 10 Wichtige Aspekte von Hannovers Stadtentwicklungskonzepten der letzten 20 Jahre; eigene Darstellung.....	33
Abb. 11 Verdeutlichung der Zuordnung der fünf Handlungsfelder zum jeweiligen Dezernat unter Einbeziehung des sechsten, nicht realisierten Feldes; eigene Darstellung.....	34
Abb. 12 Die Arbeit der Projektgruppe beispielhaft dargestellt an der Erstellung des Status quo-Berichts (Arbeitsbereich Projektgruppe: rot, Arbeitsbereich Dezernate: beige); eigene Darstellung .	35
Abb. 13 Darstellung der Zuständigkeiten und Strukturen im politisch-administrativen System; eigene Darstellung.....	37
Abb. 14 Ziele und Vorgehen der Verwaltung; eigene Darstellung.....	39
Abb. 15 Die Beteiligung im Prozess entspricht der Konsultationsstufe; eigene Darstellung.....	47
Abb. 16 Aussagen der InterviewpartnerInnen zu den Auswirkungen des Dialogs auf das Verhältnis von Verwaltung und Stadtgesellschaft; eigene Darstellung	54
Abb. 17 Anteil der jeweiligen AkteurInnengruppen an den externen Veranstaltungen; eigene Darstellung.....	56

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Auflistung der besuchten Veranstaltungen; eigene Darstellung	11
Tab. 2 Übersicht der geführten Interviews; eigene Darstellung.....	12
Tab. 3 Die verschiedenen Kategorien des Interviewleitfadens; eigene Darstellung.....	13
Tab. 4 Merkmale der unterschiedlichen Verwaltungsbilder; eigene Darstellung nach WALTER 2011: 241; WEWER 2014: 127ff; SPEIER et al. 2001: 192.....	17
Tab. 5 Darstellung der Führungsstile und ihrer Charakterisierung; WALTER 2011: 88, verändert.....	18
Tab. 6 Übersicht der Analysekriterien; eigene Darstellung.....	46
Tab. 7 Bewertungskriterien der Verwaltung für die Auswertung der Dialogbeiträge; LANDESHAUPTSTADT HANNOVER 2015b: 1	51
Tab. 8 Übersicht der Veranstaltungszahlen mit Teilnehmenden und Veranstaltenden aus Politik, Verwaltung und Stadtgesellschaft	53
Tab. 9 Bewertung des Hauptkriteriums <i>Entwicklung gemeinsamer Ziele und Strategien</i> ; eigene Darstellung.....	65
Tab. 10 Bewertung des Hauptkriteriums <i>Kollaborative Verwaltung</i> ; eigene Darstellung.....	70
Tab. 11 Bewertung des Hauptkriteriums <i>Effiziente Verwaltung</i> ; eigene Darstellung.....	73
Tab. 12 Kritikaspkte an Good Governance und Lösungsansätze für die Zukunft; eigene Darstellung unter Zusammenführung von SCHMIDT 2012: 109ff; HEINELT 2004: 41; WEGENER 2002: 89 und eigenen Ergebnissen	77

Quellenverzeichnis

- ARNSTEIN, S. R. (1969): A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners* 25/4: 216-224.
- Baugesetzbuch (BauGB) vom 23.06.1960, zuletzt geändert am 20.10. 2015, BGBl. I S. 1722.
- BENZ, A. (2004): Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. 10-28, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- BENZ, A. (1997): Kooperativer Staat? Gesellschaftliche Einflussnahme auf staatliche Steuerung. In: Klein, A. & Schmalz-Bruns, R. (Hg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. 88-113, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- BOEDELTE, M. & CORNIPS, J. (2004): Input and output legitimacy in interactive governance. Forschungsbericht für die „Conference on Democratic Network Governance“ am 21./22.10.2004 in Kopenhagen, unveröffentlicht.
- BOGUMIL, J. (2003): Veränderungen im Kräftedreieck zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung. In: Grunow, D. (Hg.). Verwaltung in NRW. Zwischen Ärmelschoner und E-Government. 109-139, Münster: Aschendorff Verlag.
- BOGUMIL, J. (2002): Zum Verhältnis von Politik- und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Hagen: Institut für Politikwissenschaften (Polis Arbeitspapiere aus der Fernuniversität Hagen 54).
- BOGUMIL, J. & JANN, W. (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Grundwissen Politik Band 36).
- BOGUMIL, J. & SCHMID, J. (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer (Grundwissen Politik Band 31).
- BRÖHMER, J. (2004): Transparenz als Verfassungsprinzip. Tübingen: Mohr Siebeck.
- DAMKOWSKI, W. & RÖSENER, A. (2004): Good Governance auf der lokalen Ebene. Was bedeutet „Good Governance“ für Kommunen und Regionen konkret? *Verwaltung und Management* 10 (6): 311-316.
- DEUTSCHER STÄDTETAG (2013): Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung. Arbeitspapier der Arbeitsgruppe Bürgerbeteiligung des Deutschen Städtetages. Berlin: Deutscher Städtetag.

- DILLER, C.; LÖB, S. & NISCHWITZ, G. (2009): Theoretische Ausgangsüberlegung und Leitfragen der empirischen Untersuchung. In: ALR (Hg.): Regionalisierung und Regionsbildung im Norden. 3-12, Braunschweig: ALR.
- FALLER, M. (1993): Innere Kündigung. Ursachen und Folgen. 2. Aufl., München: Hampp.
- FRIEDRICHS, J. (1982): Methoden empirischer Sozialforschung. 10. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- FÜRST, D. (2006): Regional Governance. In: Benz, A. (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. 45-64, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- GIERSIG, N. (2008): Multilevel Urban Governance and the 'European City'. Discussing Metropolitan Reforms in Stockholm and Helsinki. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.
- GOERLICH, H. (2006): Good Governance und Gute Verwaltung. Zum europäischen Recht auf gute Verwaltung (Art. 41 EuGrCh und Art. II-101 EuVerfV). DÖV- Die öffentliche Verwaltung 59 (8): 313-323.
- GREINKE, L. (2015): BürgerInnenbeteiligung ohne Dialog? Evaluation von Partizipationsverfahren am Beispiel des Stadtentwicklungsprozesses „Mein Hannover 2030“. Manuskript, unveröffentlicht.
- GRUNOW D. & STRÜNGMANN D. (2008): Bürokratiekritik in der öffentlichen Meinung. Impulse für Verwaltungsreformen? Der moderne Staat 2008 (1): 121-140.
- HANNOVER.DE (2015): Organigramme der Stadtverwaltung. Stand: 06.07.2015, aufgerufen am 28.10.2015, <http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungs-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Landeshauptstadt-Hannover/Organigramme-der-Stadtverwaltung>
- HANNOVER.DE (2014): Der Stadtdialog. Stand: 30.09.2014, aufgerufen am 20.10.2015, <http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Politik/B%C3%BCrgerbeteiligung-Engagement/Mein-Hannover-2030/Der-Stadtdialog>
- HANNOVER.DE (2012): Der öffentliche Dialog. Stand: 29.08.2012, aufgerufen am 20.10.2015, <http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Planen,-Bauen,-Wohnen/Stadtplanung-Stadtentwicklung/Konzepte-Projekte/Hannover-City-20202/Der-%C3%B6ffentliche-Dialog-2009/Der-%C3%B6ffentliche-Dialog>
- HEINELT, H. (2008): Demokratie jenseits des Staates. Partizipatives Regieren und Governance. Baden-Baden: Nomos (Modernes Regieren - Schriften zu einer neuen Regierungslehre 4).

- HEINELT, H. (2004): Governance auf lokaler Ebene. In: Benz, A. (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. 29-44, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- HILL, H. (2000): Über Binnenmodernisierung zu Good Governance. Aktivierung und Einbeziehung gesellschaftlicher Mitglieder als Staatsaufgabe. *Verwaltung, Organisation, Personal: VOP* 12: 9-12.
- HILL, H. (2006): Von Good Governance zu Public Leadership. Kriterien öffentlichen Handelns. *Verwaltung und Management* 12 (2): 81-84.
- HOFFMANN, W. (2001): Kooperative Führung im öffentlichen Dienst und in seinen Unternehmen. Hamburg: Kovac (Schriftenreihe Innovatives Dienstleistungsmanagement Bd. 8).
- HOLZRICHTER, E. & LÜBKING, U. (2002): Schnittstellen von Politik und Verwaltung zu bürgerschaftlicher Mitwirkung - interne Vernetzung, externe Vereinfachung. In: Pröhl, M.; Sinning, H. & Nährlich, S. (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland. Anforderungen und Qualitätsbausteine. Band 3: Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks CIVITAS. 207-216, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- IBERT, O. (2003): Innovationsorientierte Planung. Verfahren und Strategien zur Organisation von Innovation. Opladen: Leske + Budrich.
- INTERVIEW 1 (Landeshauptstadt Hannover, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters): mündliche Mitteilung vom 23.07.2015.
- INTERVIEW 2 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat VI/Baudezernat): mündliche Mitteilung vom 15.07.2015.
- INTERVIEW 3 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat): mündliche Mitteilung vom 15.06.2015.
- INTERVIEW 4 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat): mündliche Mitteilung vom 15.06.2015.
- INTERVIEW 5 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat I/Personal- und Organisationsdezernat): mündliche Mitteilung vom 04./15.06.2015.
- INTERVIEW 6 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat V/Wirtschafts- und Umweltdezernat): mündliche Mitteilung vom 13.07.2015.
- INTERVIEW 7 (Landeshauptstadt Hannover, Dezernat V/Wirtschafts- und Umweltdezernat): mündliche Mitteilung vom 13.07.2015.

INTERVIEW 8 (Landeshauptstadt Hannover, Personalvertretung für die Stadtverwaltung Hannover):
mündliche Mitteilung vom 18.06.2015.

INTERVIEW 9 (Bündnis 90/Die Grünen): mündliche Mitteilung vom 03.07.2015.

INTERVIEW 10 (SPD): mündliche Mitteilung vom 13.07.2015.

INTERVIEW 11 (CDU): mündliche Mitteilung vom 30.06.2015.

JABLONSKI, T. (2002): Politik, Bürgerschaft und Verwaltung - ein Dynamisches Dreiecksverhältnis? In:
Pröhl, M.; Sinning, H. & Nährlich, S. (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland.
Anforderungen und Qualitätsbausteine. Band 3: Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks
CIVITAS. 297-305, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

JANN, W. (2001): Managing Parliaments in the 21st Century: From Policy-Making and Public
Management to Governance. In: Falconer, P.; Smith, C. & Webster, C. W. R. (Hg.): Managing
Parliaments in the 21st Century. 9-16, Amsterdam: IOS Press.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2001): Europäisches Regieren. Ein Weißbuch.
Brüssel: Europäische Union.

KRÜGER, S. (Landeshauptstadt Hannover, Büro Oberbürgermeister): mündliche Mitteilung vom
12.05.2015.

LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Aufl., Weinheim: Beltz PVU.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2015a): Mein Hannover 2030. Die Zeitung zum Stadtdialog. Ausgabe
04/2015. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2015b): Die Ergebnisse des Stadtdialogs - Matrix. Alle Beiträge:
gesammelt, gebündelt, ausgewertet. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2014a): Beschlussdrucksache Nr. 0261/2014. Stadtentwicklung
Hannover 2030. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2014b): Stadtentwicklungskonzept 2030. Ausgangslage,
Handlungsfelder, Dialog. Status quo-Bericht - Sommer 2014. Hannover: Landeshauptstadt
Hannover.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2014c): Stadtentwicklungskonzept 2030. Spielregeln für die
Beteiligung. Zeitrahmen 2014 bis 2016. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.

LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2014d): Beschlussdrucksache Nr. 1712/2014. Besetzung der
Kommission "Stadtentwicklung Hannover 2030". Hannover: Landeshauptstadt Hannover.

- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2011): HannoverCity 2020+. Das Konzept. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2010): HannoverCity 2020+. Die Vorträge. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2008): HannoverCity 2020 Faltblatt. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2005): Hannover plusZehn. Arbeiten für eine junge und innovative Stadt. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (2000): Zukunft Hannover. Handlungsprogramm zur Stadtentwicklung 2001-2008. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 83).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1999a): Leitthema: Demokratische Teilhabe. Vorstellung und Diskussion des Konzeptentwurfs. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 80.2).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1999b): Leitthema: Starker Standort. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 80.5).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1999c): Leitthema: Nachhaltigkeit. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 80.4).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1999d): Leitthema: Demokratische Teilhabe. Ergebnisse von Expertenworkshops und Bürgergesprächen. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 80.1).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1999e): Leitthema: Ausgleich statt Spaltung. Hannover: Landeshauptstadt Hannover (Schriften zur Stadtentwicklung - Heft 80.3).
- LANDESHAUPTSTADT HANNOVER (1996): »Vorwärts nach weit«. Das Hannoverprogramm 2001. Hannover: Landeshauptstadt Hannover.
- LANGE, F. E. (2009): Urban Governance. An essential determinant of city development? Friedrichsdorf: World Vision.
- LAWLER, E. E. (1987): Pay for Performance. A Motivational Analysis. In: Nalbantian, H. R. (Hg.): Incentives, Cooperation, and Risk Sharing. 69-86, Totowa: Rowman & Littlefield.
- LÖFFLER, E. (2001): Governance - die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. *Verwaltung und Management* (4), 212-215.

- LUTHARDT, W. & WASCHKUHN, A. (1997): Plebiszitäre Komponenten in einer repräsentativen Demokratie. Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Klein, A. & Schmalz-Bruns, R. (Hg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. 59-87, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- PRÖHL M. & SINNING, H. (2002): Good Governance und Bürgergesellschaft - Verwaltungsmodernisierung, Bürgerorientierung und Politikreform als zentrale Anforderungen an Kommunen. In: Pröhl, M.; Sinning, H. & Nährlich, S. (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland. Anforderungen und Qualitätsbausteine. Band 3: Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks CIVITAS. 17-27, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- ROTH, R. (1997): Die Kommune als Ort der Bürgerbeteiligung. In: Klein, A. & Schmalz-Bruns, R. (Hg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. 404-447, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- RUDZIO, W. (1977): Die organisierte Demokratie. Parteien und Verbände in der Bundesrepublik. Stuttgart: J.B. Metzler.
- SCHEIN, E. H. (1980): Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler.
- SCHMIDT, G. (2012): Urban Governance zwischen Inklusion und Effektivität. Lokale Partnerschaften in New Labours integrierter Stadtteilentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- SCHOSTOK, S. (Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover): mündliche Mitteilung vom 19.11.2015.
- SCHRÖDER, C. (2010): Akteure der Stadtentwicklung. Wie Verwaltung, Politik und Bürgerschaft Beteiligung definieren. München: oekom.
- SCHWEIKERT, M. (2015): Wo könnte die Reise hingehen? Entwicklung zum Thema Führung. Vortrag bei der 3. vertiefenden Veranstaltung im Rahmen des internen Dialogs der Stadt Hannover am 10.06.2015 in Hannover.
- Selle, K. (1996): Planung und Kommunikation. In: Selle, K. (Hg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. 11-22, Wiesbaden: Bauverlag.
- SIMON, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg am Lech : Verlag Moderne Industrie.
- SINNING, H. (2008): Urban Governance und Stadtentwicklung - Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Ko-Produzent. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 12/2008. Stiftung Mitarbeit.

- SPEIER, F.; FIEDERER, H.-J. & KLEE, G. (2001): Nachhaltige Entwicklung und kommunale Verwaltungsmodernisierung. Entlastungspotenziale und Durchsetzungschancen eines integrativen Ansatzes. Tübingen: Institut für angewandte Wirtschaftsforschung.
- SPRENGER, R. K. (1991): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt a. M.: Campus.
- TEGMEYER-DETTE, S. (Landeshauptstadt Hannover, Wirtschafts- und Umweltdezernentin): mündliche Mitteilung vom 19.11.2015.
- UN-HABITAT (2000): The Global Campaign for Good Urban Governance. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, UN-HABITAT.
- WALTER, A. (2011): Das Unbehagen in der Verwaltung. Warum der öffentliche Dienst denkende Mitarbeiter braucht. Berlin: edition sigma.
- WEGENER, A. (2002): Die Kriterien zu „Good Governance“. In: Pröhl, M. (Hg.): Good Governance für Lebensqualität vor Ort. Internationale Praxisbeispiele für Kommunen. 16-116, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- WEWER, G. (2014): Open Government, Staat und Demokratie. Aufsätze zu Transparenz, Partizipation und Kollaboration. Berlin: edition sigma.
- WEWER, G. (1997): Vom Bürger zum Kunden? Beteiligungsmodelle und Verwaltungsreform. In: Klein, A. & Schmalz-Bruns, R. (Hg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. 448-488, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- WINDELER, A. (TU Berlin, Institut für Soziologie): mündliche Mitteilung vom 20.05.2015.
- WUNDERER, R. (1995): Kooperative Führung. In: Kieser, A.; Rebber, G. & Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., 1369-1386, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erklärung zur Masterarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Ich bin damit einverstanden/~~nicht einverstanden~~, dass diese Masterarbeit in einer Institutsbibliothek für den hochschulinternen Gebrauch eingestellt wird.

Hannover, den 23.12.2015

Anne Olzog