

Masterarbeit im Studiengang „Planung und Partizipation“ (M. Sc.)

**Stakeholder-Management bei kommunalen
Straßeninfrastrukturprojekten: Entwicklung eines Tools für
Kommunen im Rahmen des Projekts „Straße der Zukunft“**

Erstgutachterin:

Frau Prof. Dr. Cordula Kropp
Institut für Sozialwissenschaften (SOWI)

vorgelegt von:

Jakob Michael Müller
Abgabedatum: 04.10.2021

Zweitgutachterin:

Frau Prof. Dr. Astrid Ley
Städtebau-Institut (SI)
Lehrstuhl Internationaler Städtebau

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
2. Literaturüberblick.....	4
2.1 Stakeholder – Übersicht über Begriffsverwendungen.....	4
2.2 Ansätze des Stakeholder-Managements.....	6
2.2.1 Identifizierung der Stakeholder	7
2.2.2 Analyse der Stakeholder	7
2.2.3 Beziehungen zwischen den Stakeholdern.....	10
2.2.4 Strategien im Umgang mit den Stakeholdern	12
2.3 Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten	13
2.3.1 Infrastruktur.....	13
2.3.2 Funktionen der Straße.....	15
2.3.3 Kommunale Straßeninfrastruktur.....	16
2.4 Forschungsfrage.....	17
2.5 Ansätze des Stakeholder-Managements bei Infrastrukturprojekten.....	18
2.5.1 Analyse der Stakeholder	18
2.5.2 Beziehungen zwischen den Stakeholdern.....	19
2.5.3 Strategien im Umgang mit den Stakeholdern.....	20
2.6 Forschungslücke und Relevanz.....	20
3. Das Projekt „Straße der Zukunft – Die Zukunft des Straßenraums im Quartier“	22
3.1 Ziele des Projekts.....	22
3.2 Beteiligte Akteure und „Reallabore“	23
3.3 Einordnung der eigenen Arbeit.....	24
4. Theorie.....	25
4.1 Bürokratie bei Max Weber	25
4.2 Die Weiterführung durch Luhmann.....	27
4.2.1 Kommunikation.....	27
4.2.2 Zweckbegriff.....	28
4.2.3 Entscheidungstheorie.....	29
4.2.4 Verwaltung und Demokratie	32
4.2.5 Partizipation?	32
4.3 Partizipation bei Infrastrukturprojekten nach Kropp und Monstadt.....	34

4.4 Abschließende Betrachtung	35
5. Methodik und Forschungsdesign	36
5.1 Methodenwahl	36
5.2 Methoden der Datenerhebung - Interviews	36
5.2.1 Experteninterviews	38
5.3 Auswertungsmöglichkeiten qualitativer Daten	39
5.3.1 Grounded Theory (GT)	40
5.3.2 GT - Ständiges Vergleichen und die Arbeit mit Kodes	41
5.3.2.1 Offenes Kodieren	42
5.3.2.2 Axiales und selektives Kodieren	42
5.4 Vorbereitung der Interviews	42
5.4.1 Die Erstellung des Leitfadens	42
5.4.2 Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner:innen	44
5.4.3 Datenschutz und Transkription	44
6. Ergebnisse	45
6.1 Offenes Kodieren	45
6.1.1 Interview L 1	45
6.1.2 Interview L 2	48
6.1.3 Interview L 3	52
6.1.4 Interview L 4	55
6.1.5 Interview E 1	58
6.1.6 Interview E 2	59
6.1.7 Interview E 3	61
6.2 Axiales und Selektives Kodieren	63
6.2.1 Verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Stakeholder	63
6.2.2 Betroffenheit und Interesse	64
6.2.3 Projektspezifische Faktoren	66
6.2.4 Kriterien für gutes Stakeholder-Management	66
7. Interpretation und Beantwortung der Forschungsfrage	68
7.1 Das Tool zum Stakeholder-Management für Kommunen	69
7.1.1 Ausführungen und Erwartungen der Interviewgäste	69
7.1.2 Beschreibung und Erklärung des Tools	70
8. Schluss	72
8.1 Zusammenfassung der Untersuchung	72
8.2 Kritische Würdigung und Ausblick	74
9. Literaturverzeichnis	78

Appendix	VII
Leitfaden – 1. Version.....	VII
Leitfaden – 2. Version.....	X
Leitfaden – 3. Version.....	XIII
Leitfaden – 4. Version.....	XV
Anschreiben Interviewpartner:innen	XVII
Übersicht Interviews.....	XVIII
Datenschutz- und Einwilligungserklärung.....	XIX
Interview L 1 – codiertes Transkript.....	XXI
Interview L 2 – codiertes Transkript.....	XLI
Interview L 3 – codiertes Transkript.....	LXX
Interview L 4 – codiertes Transkript.....	CV
Interview E 1 – codiertes Transkript.....	CXXIX
Interview E 2 – codiertes Transkript.....	CXLVIII
Interview E 3 – codiertes Transkript.....	CLXXV
Interview L 1 – codierte Segmente	CLXXXIX
Interview L 2 – codierte Segmente	CCIV
Interview L 3 – codierte Segmente	CCXXI
Interview L 4 – codierte Segmente	CCXXXVII
Interview E 1 – codierte Segmente	CCLI
Interview E 2 – codierte Segmente	CCLXIII
Interview E 3 – codierte Segmente	CCLXXVII
Verwaltungsinterne und -externe Stakeholder.....	CCLXXXVII
Feedback zum Tool.....	CCXC
Eidesstaatliche Erklärung.....	CCXCII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interview L 1 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	48
Tabelle 2: Interview L 2 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	51
Tabelle 3: Interview L 3 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	55
Tabelle 4: Interview L 4 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	57
Tabelle 5: Interview E 1 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	59
Tabelle 6: Interview E 2 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	61
Tabelle 7: Interview E 3 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien	62
Tabelle 8: Interviews L 1 - E 3: Zentrale Kategorien und Konzepte	67
Tabelle 9: Übersicht über die durchgeführten Interviews.....	XVIII
Tabelle 10: Verwaltungsinterne Stakeholder.....	CCLXXXVII
Tabelle 11: Verwaltungsexterne Stakeholder.....	CCLXXXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Macht & Interesse.....	9
Abbildung 2: Einstellung & Bewusstsein.....	10
Abbildung 3: Verwaltungsinterne und -externe Stakeholder.....	46
Abbildung 4: Verwaltungsinterne Stakeholder.....	49
Abbildung 5: Ursachen und Subjekte der Betroffenheit.....	50
Abbildung 6: Projektphasen und Stakeholder.....	53
Abbildung 7: Felder bei Straßeninfrastrukturprojekten.....	54
Abbildung 8: Stakeholder im direkten Umfeld.....	56

Abkürzungsverzeichnis

- BauNVO Baunutzungsverordnung
- FB Fachbereich
- FStrG Bundesfernstraßengesetz
- GIZ Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
- GT Grounded Theory
- IAO Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
- IGB Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik
- SHIA Stakeholder-Interaktionsanalyse
- SNA Social Network Analysis
- StrG Straßengesetz
- VwVfG Verwaltungsverfahrensgesetz

1. Einleitung

Auf der Website der neu gegründeten Autobahn GmbH des Bundes heißt es: „Die Unternehmenskommunikation [...] ist permanent im Austausch mit all unseren Stakeholdern – sowohl intern wie extern. Die Ansprüche unserer Zielgruppen sind dabei so unterschiedlich wie die Zielgruppen selbst“ (Die Autobahn GmbH des Bundes 2021). Ähnlich formuliert es auch die Deutsche Bahn AG, die erkennt, dass „eine starke grüne Schiene innovative Lösungen und breite gesellschaftliche Akzeptanz [braucht; der Verf.]. Deswegen pflegen wir den regelmäßigen Austausch und partnerschaftlichen Dialog mit unseren Stakeholdern“ (Deutsche Bahn AG 2021). Auch die Stadt Hamburg verspricht zur Steigerung der Attraktivität der Hamburger Innenstadt und Verbesserung des innerstädtischen Busverkehrs die Einbindung und Befragung der Stakeholder vor Ort (vgl. hamburg.de 2021). Diese Beispiele zeigen, dass dem Umgang mit Stakeholdern sowohl von (bundeseigenen) Unternehmen als auch von Städten bzw. Kommunen bei Infrastrukturprojekten große Bedeutung zugeschrieben wird.

Stammt der Begriff „Stakeholder“ ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen Literatur, wird er inzwischen auch in der Politik, der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und bei Infrastrukturprojekten verwendet (vgl. Mathur u. a. 2007: 3). Dabei beschreibt der Stakeholder-Begriff alle Personen und/oder Gruppen, die jenseits von Besitzverhältnissen Anteil an einer Organisation oder Entscheidung nehmen (können). Die Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern durch eine Organisation kann als Stakeholder-Management bezeichnet werden. Die verschiedenen Stakeholder einer Organisation bzw. einer Entscheidung zeichnen sich dabei, wie die Autobahn GmbH des Bundes treffend erkennt, durch unterschiedliche Interessen und Ansprüche aus (vgl. Immerschitt 2017: 1; Breyer-Mayländer 2019: 29ff).

Bei Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur zum Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten zeigt sich schnell, dass sich ein Großteil der Untersuchungen auf (nationale) Großprojekte konzentriert und bisher nicht untersucht wurde, ob und wie das Stakeholder-Konzept in der kommunalen Praxis verstanden und verwendet wird. Daher soll in dieser Arbeit die Forschungsfrage beantwortet werden, *ob und wie Kommunen die Partizipation von Stakeholdern jenseits von formellen Beteiligungsverfahren bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten organisieren*. Die Fokussierung auf die Partizipation der Stakeholder bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten ergibt sich aus dem Projekt „Straße der Zukunft“, in dessen Rahmen diese Arbeit entstanden ist. Das Projekt ist Teil der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten

Initiative „Ressourceneffiziente Stadtquartiere“ und hat das Ziel, Kommunen bei der Planung, Implementation und Umsetzung von „ressourceneffizienten Musterstraßen“ zu begleiten und zu unterstützen (vgl. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)). Dazu werden in den beiden Projektpartnerkommunen Ludwigsburg und Erlangen unterschiedliche Aspekte des Straßenraums untersucht und analysiert. Geht es in Ludwigsburg vordergründig darum, den Straßenraum als Wasserspeicher zu nutzen, steht in Erlangen das Mobilitätsverhalten und Nebeneinander verschiedener Verkehrsträger im Mittelpunkt (vgl. IAO). In beiden Kommunen wird die Einbindung der Zivilgesellschaft bzw. der Stakeholder vor Ort als wichtiger Baustein für die Umsetzung der Maßnahmen betrachtet (vgl. IAO). Neben dieser forschungspraktischen Motivation handelt es sich bei Straßen zudem um komplexe und ambivalente Infrastrukturen, die unterschiedliche Funktionen erfüllen (müssen) und gleichzeitig großen Einfluss auf die Gestaltung der Gesellschaft nehmen (vgl. Monstadt 2009: 1928; Gehl 2011). Dies gilt gerade auch im kommunalen Kontext.

Die gesellschaftliche Relevanz der Forschungsfrage ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die formellen Beteiligungsverfahren unter heftiger Kritik stehen, da diese häufig zu spät ansetzen und die Stakeholder lediglich auf eine bereits weit fortgeschrittene Planung reagieren können (vgl. Krebber 2016: 120). Daher soll in dieser Arbeit rekonstruiert werden, ob und wie die Beteiligungsprozesse der Stakeholder in den Kommunen jenseits von formellen Beteiligungsverfahren organisiert werden, um aus diesen Rekonstruktionen ein Tool zu entwickeln, welches Kommunen beim Stakeholder-Management unterstützen und begleiten kann. Dieses Tool, welches als Excel-Anwendung konzipiert ist, kann im Idealfall dazu beitragen, partizipative Elemente bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten zu stärken.

Das Tool kann die Kommunalverwaltungen zudem auch bei zwei Prozessen unterstützen, die von Niklas Luhmann als zentral für die öffentliche Verwaltung identifiziert werden: So kann es genutzt werden, um alle Stakeholder zu identifizieren, gleichzeitig bietet es auch Möglichkeiten, Informationen zu filtern und zu selektieren. Für Luhmann sind Verwaltungen auf (vollständige) Informationen angewiesen, um Entscheidungen treffen zu können (vgl. Luhmann 2018: 48), wobei Stakeholder über solche relevanten Informationen verfügen (können). Gleichzeitig erkennt Luhmann aber auch, dass Verwaltungen diese Informationen verarbeiten und selektieren müssen (vgl. Luhmann 2020: 61). Auch bei diesen Selektionsprozessen kann das Tool die Kommunen unterstützen.

Die wissenschaftliche Relevanz der Forschungsfrage ergibt sich aus der bereits vorgestellten Beobachtung, dass bisher nicht (ausreichend) untersucht wurde, ob und wie Stakeholder-Partizipationsprozesse in Kommunen organisiert sind. Damit wird in dieser Arbeit eine wichtige Forschungslücke identifiziert und aufgegriffen und die Forschung zum Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten um einen interessanten und wichtigen Aspekt ergänzt.

Bei der Beantwortung der Forschungsfrage wird auf ein qualitatives Vorgehen zurückgegriffen. So wurden im Rahmen dieser Arbeit insgesamt sieben leitfadengestützte Experteninterviews mit Personen, die in den Partnerkommunen Ludwigsburg und Erlangen tätig und an kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten beteiligt sind, durchgeführt. Als innovatives und kreatives Element kann die Auswertung der Interviews mit der Grounded Theory (GT) betrachtet werden. So wurden die Interviews zunächst transkribiert und anschließend kodiert und systematisch miteinander verglichen. Der Rückgriff auf die Methodologie der GT folgte dabei dem forschungspraktischen Vorgehen. Ziel der Untersuchung war es nicht, vorab aufgestellte Hypothesen zu testen, stattdessen sollten die Relevanzstrukturen der Interviewgäste explorativ herausgearbeitet werden. Daher wird in dieser Arbeit bewusst auf Vorannahmen verzichtet, um sicherzustellen, dass die Relevanzstrukturen der befragten Akteure der Stadtverwaltung durch diese nicht „erstickt“ werden. Damit soll diese Arbeit auch als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen dienen können, die das explorative Vorgehen aufgreifen und fortführen. Dazu werden am Ende dieser Arbeit einige Überlegungen aufgestellt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass das Konzept der Stakeholder Eingang in die kommunale Praxis gefunden hat. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass – genau wie in der wissenschaftlichen Literatur – bisher nicht von einem einheitlichen Begriffsverständnis gesprochen werden kann. Zwar konnten Gemeinsamkeiten und Überschneidungen in den Äußerungen der Interviewgäste gefunden werden, dennoch wird das Stakeholder-Konzept sowohl innerhalb als auch zwischen den beiden Kommunen unterschiedlich verstanden und verwendet.

Diese Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: In einem ersten Schritt wird ein Überblick über die wissenschaftliche Literatur, die sich mit dem Stakeholder-Management auseinandersetzt, gegeben. Anschließend wird gezeigt, dass dem Stakeholder-Management auch bei Infrastrukturprojekten eine wichtige Bedeutung zukommt. Nach der Vorstellung der Forschungsfrage werden die wissenschaftlichen Ansätze zum Stakeholder-Management bei (kommunalen) Infrastrukturprojekten besprochen, um die

wissenschaftliche und gesellschaftliche Relevanz und die Forschungslücke deutlich zu machen. Im Anschluss wird das Projekt „Straße der Zukunft“ genauer vorgestellt und betrachtet. Da es in dieser Arbeit um Prozesse und Vorgänge in der Kommunalverwaltung geht, werden in einem Theorieteil einige theoretischen Gedanken zur modernen Verwaltung von Max Weber und Niklas Luhmann vorgestellt, bevor dann das methodische Vorgehen beschrieben wird. In einem nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Interviews ausführlich besprochen. Dort wird die Forschungsfrage beantwortet und das entwickelte Tool zum Stakeholder-Management vorgestellt. Zum Schluss wird die Arbeit kritisch beleuchtet und mögliche Ansatz- und Anknüpfungspunkte für künftige Untersuchungen aufgezeigt.

2. Literaturüberblick

Freeman legte im Jahr 1984 durch sein wegweisendes Buch *Strategic Management: A Stakeholder Approach* den Grundstein dafür, dass das Konzept der Stakeholder heute sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis fest verankert ist (vgl. Mitchell u. a. 1997: 853). Freeman wollte mit seinem Stakeholder-Ansatz aufzeigen, dass für Unternehmen nicht nur die Maximierung des *shareholder value* im Mittelpunkt stehen sollte, sondern auch die Interessen von anderen Gruppen und Individuen, die er Stakeholder nennt, berücksichtigt werden müssen (vgl. Phillips u. a. 2003: 481).

Auch in der Politik hat der Begriff der Stakeholder längst Einzug erhalten. So forderte beispielsweise der ehemalige britische Premierminister Tony Blair, dass die britische Wirtschaft zu einer *stakeholder economy* umgestaltet werden solle (vgl. Macintyre 1999: 122). Konkret verlangte Blair zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der britischen Wirtschaft die Abkehr von einer Gesellschaft, die auf individuellen Rechten auf sozialstaatliche Leistungen basiert, hin zu einer Gesellschaft, in denen diese an Verpflichtungen geknüpft sind (vgl. Macintyre 1999: 121f). Diese Beispiele zeigen, dass der Begriff Stakeholder unterschiedlich verstanden, interpretiert und verwendet werden kann, was im Folgenden genauer gezeigt wird (vgl. Phillips u. a. 2003: 479).

2.1 Stakeholder – Übersicht über Begriffsverwendungen

Ein Großteil der wissenschaftlichen Literatur, in der Bezug auf das Konzept der Stakeholder genommen wird, stammt aus drei wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Brugha & Varvasovszky 2000: 240ff; Mathur u. a. 2007: 3). So wird das Stakeholder-Konzept, welches ursprünglich, wie eingangs schon erwähnt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht gedachte wurde, heute auch in den Bereichen der public policy und der

internationalen Entwicklungszusammenarbeit verwendet (vgl. Mathur u. a. 2007: 3). Aufgrund dieser vielseitigen Anwendungsbereiche gibt es bisher keine allgemein akzeptierte und gültige Definition des Stakeholder-Begriffs (vgl. Phillips u. a. 2003: 479). So bezeichnet beispielsweise Freeman (2004) in einer weiten Definition alle Personen und Gruppen als Stakeholder, die in irgendeiner Weise durch eine Organisation beeinflusst werden bzw. von deren Handlungen betroffen sind und/oder diese beeinflussen können (S. 229). Enger definieren McElroy & Mills (2016) Stakeholder als solche Akteure, die ein persönliches Interesse am Erfolg einer Organisation haben und diese gleichzeitig auch tatsächlich beeinflussen können (S. 759).

Diese beiden Beispiele zeigen, dass sich die Definitionen insbesondere anhand des Begriffsumfangs unterscheiden lassen (vgl. Bryson 2004: 22). Reed u. a. (2009) betonen, dass weite Definitionen häufig auch die Interessen nicht-lebender Entitäten bzw. geistig-emotionale Konstrukte wie beispielsweise das Wohlergehen zukünftiger Generationen umfassen (S. 1934).¹ Insgesamt zeigt sich, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur eher enge Definitionen verwendet werden, während in der politikwissenschaftlichen Literatur und in der Forschung zur internationalen Entwicklungspolitik häufig eine weite Definition von „Stakeholder“ Anwendung findet (vgl. Bryson 2004: 22).

Kritiker:innen der weiten Definition argumentieren, dass der große Begriffsumfang dazu führt, dass das Konzept der Stakeholder beliebig wird und dadurch an konzeptionellem Wert verliert (vgl. Phillips 2003: 28). Mitchell u. a. (1997) betonen außerdem, dass sich enge Definitionen insbesondere auf die Tatsache stützen, dass Organisationen begrenzte Ressourcen haben und ihre Aufmerksamkeit daher auf solche Stakeholder konzentrieren müssen, die auch tatsächlich Einfluss auf die Organisation haben (S. 854). Als solche einflussreichen Stakeholder werden beispielsweise Zulieferer, Wettbewerber, Mitarbeiter:innen, Gewerkschaften und die Kundschaft identifiziert (vgl. Donaldson & Preston 1995: 69). Kritikpunkt an der weiten Definition ist außerdem, dass durch die Einschließung aller Stakeholder das eigentliche Ziel einer privatwirtschaftlichen Organisation, nämlich die Erwirtschaftung von Profit, völlig aus dem Blick gerät (vgl. Stoney & Winstanley 2001: 612).

Verteter:innen der weiten Definition hingegen betonen, dass insbesondere bei politischen Entscheidungen auch Gruppen und Individuen, die keinen Einfluss ausüben können, als

¹ Der Beschluss des Ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts, dass die Regelungen des Klimaschutzgesetzes mit den Grundrechten insofern unvereinbar sind, dass konkrete Vorgaben zur Emissionsreduktion für die Zeit nach 2030 fehlen, kann als Beispiel aufgeführt werden, dass auch nicht-lebende Entitäten bei politischen Entscheidungen beachtet werden (müssen) (vgl. Bundesverfassungsgericht 2021).

Stakeholder identifiziert werden müssen (vgl. Bryson 2004: 22). Dieser Argumentation zufolge bilden weite Definitionen zudem auch die empirische Realität einer globalisierten Welt besser ab, da nahezu jede Gruppe bzw. Person von einer Entscheidung bzw. Organisation beeinflusst werden kann (vgl. Mitchell u. a. 1997: 854). Wichtige und zentrale Gemeinsamkeit der beiden Definitionen aber ist, dass erkannt wird, dass Unternehmen nicht nur durch die Shareholder beeinflusst werden, sondern auch andere Gruppen und Personen Einfluss auf die Organisation ausüben bzw. von dieser beeinflusst und betroffen werden (vgl. Phillips u. a. 2003: 481). Diese Annahme bildet daher die Grundlage der Stakeholder-Theorie und macht es nötig, dass Organisationen die Beziehungen zu ihren Stakeholdern aktiv gestalten (vgl. Jones & Wicks 1999: 207). Die Gestaltung dieser Beziehungen kann auch als Stakeholder-Management bezeichnet werden. In der Literatur gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansätze, die sich mit dem Stakeholder-Management beschäftigen.

2.2 Ansätze des Stakeholder-Managements

Der Prozess des Stakeholder-Managements lässt sich in unterschiedliche Phasen einteilen. So unterscheiden beispielsweise Walker u. a. (2008) zwischen der Identifizierung der relevanten Stakeholder, deren Priorisierung und der abschließenden Festlegung einer Strategie im Umgang mit den Stakeholdern (S. 126f). Jepsen & Eskerod (2009) unterscheiden ähnlich zwischen der Identifizierung der Stakeholder, deren Charakterisierung und der Entscheidung, welche Strategie genutzt wird, um die Stakeholder in einer bestimmten Weise zu beeinflussen (S. 336). Verwandte Phasen verwenden auch Reed u. a. (2009) und Ackermann & Eden (2011), die den Prozess des Stakeholder-Managements in die Identifizierung der relevanten Stakeholder, die Analyse der Beziehungen zwischen den Stakeholdern und die Entwicklung geeigneter Strategien unterteilen (S. 179). Unabhängig von der genauen Bezeichnung der einzelnen Phasen wird deutlich, dass in einem ersten Schritt immer die Identifizierung der relevanten Stakeholder erfolgt. In einem weiteren Schritt werden diese Stakeholder dann genauer analysiert, bevor dann die Beziehungen zwischen den Stakeholdern untersucht werden. Abschließend werden Strategien im Umgang mit den Stakeholdern entwickelt. Entlang dieser vier Phasen werden nun die Ansätze zum Stakeholder-Management vorgestellt:

2.2.1 Identifizierung der Stakeholder

Die Ansätze zur Identifizierung der Stakeholder können dahingehend unterteilt werden, ob die Stakeholder an der Identifizierung beteiligt werden oder nicht (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 15). Als klassische bzw. traditionelle Methoden können sogenannte Brainstorming-Prozesse bezeichnet werden, bei denen sich ein Organisationsteam zusammenschließt, um in einem gemeinsamen Austauschprozess die relevanten Stakeholder zu identifizieren (vgl. Salado & Nilchiani 2013: 912). Auch der Rückgriff auf „vorgefertigte“ Listen von Stakeholdern, die dann auf die jeweilige Organisation übertragen werden, ist eine bekannte Methode, um Stakeholder zu identifizieren (vgl. Salado & Nilchiani 2013: 912). Colvin u. a. (2016) nennen außerdem die Medienanalyse, Erfahrungen aus vergangenen Projekten, die Intuition und die geographische Nähe, also die Bestimmung von Stakeholdern anhand ihrer räumlichen Position, als Methoden, um Stakeholder zu identifizieren (S. 269f). Gemeinsamkeit all dieser Ansätze ist, dass die Identifizierung ohne die Beteiligung der Stakeholder erfolgt.

Diese Ansätze werden in der wissenschaftlichen Literatur allerdings auch kritisiert (vgl. Salado & Nilchiani 2013; Werhane 2019). So argumentiert Werhane (2019) beispielsweise, dass bei den genannten Methoden die Organisation ins Zentrum gestellt wird und daher auch der Fokus auf der Organisation und nicht auf den Stakeholdern liegt. Dadurch erhöht sich die Gefahr, dass Stakeholder, die erst spät identifiziert werden, marginalisiert und externalisiert werden (vgl. Werhane 2019: 114f). Problem dieser Ansätze ist es zudem, dass die Stakeholder nur aus der Perspektive der Organisation betrachtet werden und Stakeholder daher auch (bewusst) übersehen werden können (vgl. Werhane 2019: 116). Salado & Nilchiani (2013) kritisieren, dass die Kreativität eingeschränkt wird, wenn Stakeholder anhand vorgefertigter Listen identifiziert werden (S. 913). Um zu verhindern, dass Stakeholder übergangen bzw. übersehen werden, schlagen Hirschfeld u. a. (2012) vor, schon identifizierte Stakeholder nach für sie wichtigen weiteren Akteuren zu befragen (S. 15). Durch die direkte Befragung und Einbindung der Stakeholder kann auch die Relevanz der identifizierten Stakeholder besser eingeschätzt werden. Zudem wird dadurch die Perspektive der Stakeholder aktiv eingebunden und berücksichtigt (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 15). Allerdings ist dieses Vorgehen mit einem hohen personellen und zeitlichen Aufwand verbunden.

2.2.2 Analyse der Stakeholder

Unabhängig davon, welcher Ansatz zur Identifizierung der einzelnen Stakeholder genutzt wird, werden in einem nächsten Schritt die Stakeholder genauer analysiert. Reed u. a.

(2009) unterscheiden bei der Analyse der Stakeholder zwischen bottom-up und top-down Ansätzen (S. 1936). Bei bottom-up Ansätzen erfolgt die Analyse durch die Stakeholder selbst, wohingegen bei top-down Ansätzen die Stakeholder von der Organisation analysiert werden (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 15). Deutlich wird schnell, dass in der Literatur die top-down Ansätze dominant sind. Diese sollen daher nun zuerst vorgestellt werden.

So unterscheidet Clarkson (1995) zwischen primären und sekundären Stakeholdern (S. 106). Er definiert primäre Stakeholder als solche, ohne deren Partizipation eine Organisation nicht bestehen kann. Sekundäre Stakeholder sind Stakeholder, die die Organisation zwar beeinflussen können bzw. von dieser beeinflusst und/oder betroffen werden, gleichzeitig aber nicht entscheidend für den Fortbestand der Organisation sind (vgl. Clarkson 1995: 106). Die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Stakeholdern wird auch von der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) aufgegriffen, wobei zusätzlich noch zwischen Schlüsselakteuren und Vetospielern unterschieden wird (vgl. GIZ 2015: 132). Dabei werden Schlüsselakteure als solche Stakeholder definiert, „die durch ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Machtstellung ein Vorhaben signifikant beeinflussen können“ (GIZ 2015: 132). Vetospieler können zusätzlich eine Entscheidung blockieren bzw. verhindern (vgl. GIZ 2015: 132).

Neben der Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder kann auch die Salienz der Stakeholder untersucht werden (vgl. Mitchell u. a. 1997: 854). Salienz bedeutet, dass Organisationen bestimmten Ansprüchen von Stakeholdern Vorrang einräumen (vgl. Mitchell u. a. 1997: 854). Mitchell u. a. (1997) argumentieren, dass drei Eigenschaften entscheidend sind, um die Salienz eines Stakeholders zu bestimmen, nämlich Macht, Legitimität und Dringlichkeit (S. 865ff). Anhand dieser Eigenschaften können Stakeholder dann in drei Kategorien eingeteilt werden: *Latente* Stakeholder, die nur eine der drei Eigenschaften aufweisen, haben demnach eine geringe Salienz, *erwartende* Stakeholder, die über zwei der drei Eigenschaften verfügen, zeichnen sich durch eine mittlere Salienz aus, wohingegen Stakeholder, die über alle drei Eigenschaften verfügen, eine hohe Salienz haben, sodass sie als *definitive* Stakeholder bezeichnet werden (vgl. Mitchell u. a. 1997: 874ff). Driscoll & Starik (2004) kritisieren, dass die Fokussierung auf diese Eigenschaften nicht berücksichtigt, dass auch „Nähe“ einen wesentlichen Einfluss darauf hat, ob ein Stakeholder als salient wahrgenommen wird (S. 56). Grundlegende Annahme ist, dass sich Stakeholder, die sich denselben „Raum“ teilen, oftmals gegenseitig beeinflussen und daher auch salienter sind. Dabei ist zu beachten, dass diese Nähe nicht nur räumlich verstanden wird, sondern sich auch auf gemeinsame

Ideen, Ansätze, Ideologien oder Handlungen beziehen kann (vgl. Driscoll & Starik 2004: 64).

Ackermann & Eden (2011) greifen „Macht“ als zentrale Eigenschaft auf und entwickeln eine Matrix, durch die insgesamt vier verschiedene Stakeholder-Typen identifiziert werden können (S. 183). Neben der Macht wird das Interesse eines Stakeholders an einer Organisation als zweite zentrale Eigenschaft betrachtet (vgl. Abbildung 1).² Die vier Stakeholder-Typen werden dann durch die Kombination der beiden Eigenschaften gewonnen (vgl. Ackermann & Eden 2011: 183).

Abbildung 1: Macht & Interesse

Interesse	hoch	geringe Macht und großes Interesse: Befähigung oder Neutralisierung	große Macht und großes Interesse: Beachtung notwendig
	gering	geringe Macht und geringes Interesse: Beachtung nur, wenn sich Macht oder Interesse ändert	große Macht und geringes Interesse: Interesse im Sinne der Organisation erhöhen
		gering	hoch
		Macht	

Quelle: eig. Darst. nach Ackermann & Eden (2011: 183)

Einem anderen Ansatz folgen McElroy & Mills (2016), die versuchen, Stakeholder anhand ihrer Einstellung gegenüber der Organisation (Unterstützung oder Ablehnung) zu klassifizieren (S. 766). Die Einstellung wird zudem durch die Eigenschaft ergänzt, ob sich die Stakeholder dieser auch tatsächlich bewusst sind. So kann durch Kombination der beiden Eigenschaften erneut eine Matrix erstellt werden (vgl. Abbildung 2) (vgl. McElroy & Mills 2016: 771). Stakeholder können eine Organisation bewusst unterstützen, sich dieser Unterstützung nicht bewusst sein, eine Organisation bewusst ablehnen oder sich dieser Ablehnung nicht bewusst sein.

² Die Erklärungen hinter den Doppelpunkten beschreiben in den Abbildungen 1 und 2 die Strategien, die im Umgang mit den Stakeholdern gewählt werden sollen (siehe dazu: S. 12f).

Abbildung 2: Einstellung & Bewusstsein

Bewusstsein	unbewusst	unbewusste Ablehnung: Bewusstsein positiv füllen	unbewusste Unterstützung: Bewusstsein darf nicht negativ besetzt werden
	bewusst	bewusste Ablehnung: Handlungsspielraum gering	bewusste Unterstützung: Unterstützung auch in Zukunft sichern
		Ablehnung	Unterstützung
		Einstellung	

Quelle: eig. Darst. nach McElroy & Mills (2016: 771)

Bei den bisher vorgestellten Ansätzen handelt es sich ausnahmslos um top-down Ansätze. Reed u. a. (2009) kritisieren, dass diese nicht die tatsächlichen Konstellationen bzw. realen Verhältnisse darstellen, sondern stattdessen die Voreingenommenheit des Organisationsteams, welches die Analyse durchführt, widerspiegeln (S. 1939). Dies wiederum hat zur Folge, dass die Legitimität der Analysen durch die Stakeholder in Frage gestellt werden kann (vgl. Reed u. a. 2009: 1939).

Diese Probleme versuchen bottom-up Ansätze zu lösen, indem Stakeholder aktiv in die Analyse eingebunden werden. Als Beispiel können solche Kategorisierungen genannt werden, bei denen Stakeholder andere Stakeholder in selbst gewählte Kategorien (z. B. Konflikt) einordnen (vgl. Reed u. a. 2009: 1937). Problem dieses Ansatzes ist allerdings, dass nicht alle Stakeholder aktiv eingebunden werden können und daher solche ausgewählt werden müssen, von denen angenommen wird, dass deren Sichtweise repräsentativ für die Gesamtheit der Stakeholder ist. Auch hier kann aber die Befürchtung erneuert werden, dass die Voreingenommenheit der Organisation dazu führt, dass die Auswahl der beteiligten Stakeholder von anderen Stakeholdern als illegitim wahrgenommen wird (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 15).

2.2.3 Beziehungen zwischen den Stakeholdern

Die GIZ (2015) unterscheidet zwischen engen, informellen und institutionellen (vertraglich geregelten) Beziehungen. Zudem werden Konflikte und zerbrochene Beziehungen identifiziert (vgl. GIZ 2015: 134f). Ein ähnlicher Ansatz ist bei Bryson (2004) beschrieben. Ausgehend von der von Ackermann & Eden (2011) entwickelten Vier-Felder Matrix (s. o. S. 9) werden die Beziehungen zwischen den Stakeholdern systematisch untersucht (vgl. Bryson 2004: 32). Vertieft wird diese Analyse durch

sogenannte “Stakeholder-issue interrelationship”-Diagramme (vgl. Bryson 2004: 37). Damit soll untersucht werden, welche Interessen die Stakeholder an bestimmten Themen haben und wie sie durch diese Interessen mit anderen Stakeholdern verbunden sind. Die Diagramme können insbesondere helfen, deutlich zu machen, wie sich einzelne Stakeholder zu bestimmten Themen positionieren. Dadurch können Räume für Kooperationen, aber auch mögliche Konfliktfelder identifiziert werden (vgl. Bryson 2004: 37).

An diesen Ansätzen, die die Beziehungen zwischen den Stakeholdern erneut lediglich aus Sicht der Organisation beschrieben, wird kritisiert, dass wichtige Beziehungen und Verbindungen zwischen Stakeholdern möglicherweise (bewusst) übersehen werden (vgl. Salado & Nilchiani 2013; Werhane 2019). Als Alternative zu diesen Konzepten können sogenannte Social Network Analysis-Ansätze (SNA) bezeichnet werden, die versuchen, die Beziehungen zwischen den Stakeholdern als Netzwerke darzustellen (vgl. Dolo 2012: 546). Durch Befragung der Stakeholder werden enge und schwache Beziehungen zwischen den Stakeholdern aufgedeckt. Enge Beziehungen sind demnach durch eine hohe Intimität, Intensität und Reziprozität gekennzeichnet. Hirschfeld u. a. (2012) erkennen, dass enge Beziehungen insbesondere zwischen Stakeholdern entstehen, die ähnliche Denkweisen und Hintergründe haben (S. 16). Enge Verbindungen schaffen demnach zwar Vertrauen, können aber auch verhindern, dass neue Informationen, Diskussionsansätze und Ideen entwickelt werden (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 16). Vorteil von schwachen Bindungen ist es, dass gerade auch überraschende Aspekte zwischen Stakeholdern ausgetauscht werden können (vgl. Reed u. a. 2009: 1940; Hirschfeld u. a. 2012: 16). Bei der Analyse der Netzwerke werden insbesondere die Dichte und Zentralität betrachtet. Die Dichte gibt an, wie eng oder sogar „cliquenhaft“ die Akteure eines Netzwerks miteinander verbunden sind (vgl. Prell u. a. 2009: 509). Die Zentralität zeigt, wie stark die Kommunikation innerhalb des Netzwerks von einzelnen Stakeholdern dominiert wird. Dabei kann zwischen der *degree*, *closeness* und *betweenness*-Zentralität unterschieden werden. Die *degree*-Zentralität bezeichnet, wie viele direkte Kontakte ein Stakeholder hat. Bei der *closeness*-Zentralität werden Stakeholder betrachtet, die sich besonders ähnlich und nah sind. Abschließend bezeichnet die *betweenness*-Zentralität solche Stakeholder, die verschiedene Teile eines Netzwerks miteinander verbinden, die ansonsten nicht miteinander in Kontakt stehen würden (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 21).³

³ Weitere wichtige Eigenschaften sind die Größe und Geschlossenheit eines Netzwerks. Zudem kann versucht werden, die Bindungen und Beziehungen zwischen Stakeholdern zu gewichten (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 21).

Problem der Netzwerkanalyse ist allerdings, dass die Auswertung der Daten i. d. R. den Einsatz hochspezieseller Software erfordert. Zudem ist diese Analyseform sehr aufwendig und erfordert den Einsatz erheblicher personeller und zeitlicher Ressourcen (vgl. Doloi 2012: 546).

Neben der Netzwerkanalyse beschreiben Hirschfeld u. a. (2012) zudem noch die Konflikt- und Transaktionsanalyse als weitere Möglichkeiten, um Beziehungen zwischen Stakeholdern zu analysieren (S. 23). Bei der Konfliktanalyse werden Szenarien entwickelt, um Stakeholder zu identifizieren, die potenziell über die Macht verfügen, einen Konflikt entscheidend zu beeinflussen. Durch dieses Vorgehen können zudem frühzeitig mögliche Koalitionen und Kompromisse zwischen Stakeholdern aufgedeckt werden. Die Transaktionsanalyse betont dagegen die Bedeutung von Wechselbeziehungen zwischen solchen Stakeholdern, die über zentrale Ressourcen verfügen und daher als einflussreich wahrgenommen werden (vgl. Hirschfeld u. a. 2012: 23).

2.2.4 Strategien im Umgang mit den Stakeholdern

Ausgehend von der Bestimmung der Salienz (s. o. S. 8) argumentieren Mitchell u. a. (1997), dass die Ansprüche der *definitiven* Stakeholder unbedingt beachtet werden müssen (S. 878). Außerdem empfehlen sie, dass *erwartende* Stakeholder und deren Interessen und Ansprüche ebenfalls beachtet werden sollten. Insbesondere Stakeholder, die über Macht und Legitimität verfügen, verlangen demnach die Aufmerksamkeit des Managements. Stakeholder, die über Legitimität und Dringlichkeit verfügen, können ebenfalls nicht ignoriert werden, da diese häufig Koalitionen mit anderen (mächtigen) Stakeholdern eingehen, um ihren Forderungen den nötigen Nachdruck zu verleihen (vgl. Mitchell u. a. 1997: 877). Aber auch, wenn Stakeholder nur über Macht verfügen und daher eigentlich eine geringe Salienz aufweisen, muss das Management sie im Auge behalten (vgl. Mitchell u. a. 1997: 874f).

Auch Ackermann & Eden (2011) geben allgemeine Handlungsanweisungen, wie mit den verschiedenen Stakeholder-Typen umgegangen werden sollte (S. 183). Sie argumentieren, dass insbesondere Stakeholder, die über Macht und Interesse verfügen, vom Management beachtet werden müssen. Stakeholder, die lediglich über Macht verfügen, sollten ebenfalls im Blick gehalten werden. Ziel muss es sein, das Interesse dieser Stakeholder im Sinne der Organisation zu erhöhen, um sich deren Unterstützung zu sichern. Stakeholder, die lediglich über Interesse verfügen, sollten – abhängig davon, ob sie der Organisation gegenüber positiv oder negativ eingestellt sind – entweder

bestärkt/befähigt oder neutralisiert werden (vgl. Abbildung 1) (vgl. Ackermann & Eden 2011: 183). Verfügen Stakeholder weder über Macht noch Interesse, müssen diese dennoch beachtet werden, da sich diese Eigenschaften jederzeit verändern können (vgl. Ackermann & Eden 2011: 183).

Einen weiteren Ansatz liefern McElroy & Mills (2016), die erkennen, dass Stakeholdern, die die Organisation unterstützen und sich dieser Einstellung auch bewusst sind, deutlich gemacht werden muss, dass die Organisation auch tatsächlich in ihrem Interesse handelt und dies auch in Zukunft tun wird. Wird die Organisation unterstützt, ohne dass sich die Stakeholder dieser Unterstützung bewusst sind, muss darauf geachtet werden, dass das fehlende Bewusstsein nicht von Gegenspielern der Organisation „besetzt“ wird (vgl. Abbildung 2). Als Kern des Stakeholder-Managements identifizieren McElroy & Mills (2016) aber solche Stakeholder, die der Organisation gegenüber ablehnend eingestellt sind, sich dieser Ablehnung aber nicht bewusst sind. Die Strategie im Umgang mit diesen Stakeholdern muss sein, solche Lücken im Bewusstsein der Stakeholder mit positiven Informationen über die Organisation zu schließen (vgl. McElroy & Mills 2016: 771f). Bei Stakeholdern, die die Organisation ablehnen und sich dieser Ablehnung auch bewusst sind, besteht hingegen nur ein geringer Handlungsspielraum (vgl. McElroy & Mills 2016: 772).

Nun soll in einem nächsten Schritt gezeigt werden, dass das Stakeholder-Management auch bei Infrastrukturprojekten große Bedeutung hat.

2.3 Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten

2.3.1 Infrastruktur

Kropp (2017) bezeichnet Infrastrukturen als „sozio-technisches Rückgrat individueller und kollektiver Wohlfahrt“ (S. 198). Ähnlich argumentiert Monstadt (2009), der die Energie- und Wasserinfrastruktur, die Abwasserversorgung sowie Verkehrssysteme als „networked infrastructures“ (S. 1926) definiert und solche Infrastrukturen ebenfalls als sozio-technische Systeme versteht (S. 1927). Die Bezeichnung von Infrastrukturen als sozio-technische Systeme macht deutlich, dass Infrastrukturen ambivalente Konstrukte sind. So werden sie zwar von der Gesellschaft gestaltet, haben zur gleichen Zeit aber auch großen Einfluss auf die Gestaltung der Gesellschaft (vgl. Monstadt 2009: 1928). Kropp (2017) betont zudem, dass Infrastrukturen insbesondere die Kraft zur sozialen Strukturierung und ökologischen Vermittlung haben. Die soziale Strukturierung bezeichnet die „Wirkung [von Infrastrukturen; der Verf.], räumlich und sozial Handlungschancen zu eröffnen, zu verteilen und zu begrenzen und auf diese Weise [...]“

Lebensstile und Lebenschancen [...] festzulegen“ (Kropp 2017: 201). Die Kraft zur ökologischen Vermittlung macht deutlich, dass Infrastrukturen bestimmen und kanalisieren, in welchem Umfang und in welcher Art Ressourcen genutzt werden (können) (vgl. Kropp 2017: 201).

Wojewnik-Filipkowska u. a. (2019) zeigen zudem, dass die Entwicklung von Infrastruktur ein Prozess ist, der durch komplexe Beziehungen zwischen verschiedenen Stakeholdern gekennzeichnet ist. Krebber (2016) bezeichnet Infrastrukturprojekte daher als „Kristallisationspunkte“ (S. 105), die potenziell konfliktträchtig sind, unter starker medialer Beobachtung stehen, in die Interessen der von ihnen betroffenen Stakeholder eingreifen und daher einem besonders großen Legitimationsdruck gerecht werden müssen. Merkmal von Infrastrukturprojekten ist außerdem die große Heterogenität der Ansprüche und Interessen der verschiedenen Stakeholder (vgl. Immerschnitt 2017: 1; Breyer-Mayländer 2019: 29ff). Doloi (2012) erkennt außerdem, dass der Erfolg bzw. Misserfolg von Infrastrukturprojekten nicht allein von den technischen Merkmalen eines Projekts abhängt, sondern dafür auch die Wahrnehmung der Stakeholder entscheidend ist (S. 535). Ähnlich argumentieren auch Herrmann u. a. (2019), die Stakeholder als „Erfolgsjuroren“ (S. 32), die über Infrastrukturprojekte urteilen, bezeichnen. Auch Spang & Clausen (2016) gehen davon aus, dass die Realisierung von Infrastrukturprojekten zunehmend von der „Durchsetzbarkeit in der Gesellschaft“ (S. 206) abhängt und betonen, dass ein „konsequentes und professionelles Stakeholdermanagement“ (S. 237) Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Infrastrukturprojekten ist. Diese Bedeutung des Stakeholder-Managements bei Infrastrukturprojekten zeigt sich auch in einer Befragung von politischen Entscheidungsträger:innen in Deutschland (vgl. Rademacher u. a. 2020: 176). So gehen mehr als die Hälfte der befragten Politiker:innen davon aus, dass große Infrastrukturprojekte ohne eine umfassende und frühzeitige Einbindung der Stakeholder nicht umsetzbar sind (vgl. Rademacher u. a. 2020: 176). Auch Spang & Clausen (2016) postulieren ähnlich, dass betroffene Stakeholder von der Verwaltung nicht länger als „Störfaktoren“ (S. 237) gesehen werden dürfen, sondern stattdessen wichtige Akteure eines Infrastrukturprojekts sind. Zudem betonen Kropp u. a. (2021), dass Entscheidungen, die heute getroffen werden, maßgeblich beeinflussen, wie Infrastruktur in Zukunft gedacht, genutzt und umgesetzt wird (S. 13). Somit schaffen Entscheidungen „Pfadabhängigkeiten“, die großen Einfluss darauf haben, wie Stakeholder Infrastruktur in Zukunft nutzen (können) (vgl. Kropp u. a. 2021: 13).

Diese Ausführungen machen deutlich, dass der Beteiligung von Stakeholdern bei Infrastrukturprojekten große Bedeutung zukommt. Dies gilt insbesondere auch für die

Verfügbarkeit von Verkehrswegen, die großen Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung moderner Volkswirtschaften hat und außerdem dafür sorgt, dass Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und am Arbeitsmarkt überhaupt möglich wird (vgl. Link 2018: 89). Straßen nehmen dabei eine herausragende Stellung ein (vgl. Gehl 2010, 2011; Global Public Space Toolkit 2015; Stroh u. a. 2020). Im *Global Public Space Toolkit* (2015) wird die Straße generell als “public space par excellence” (Global Public Space Toolkit 2015: 125) bezeichnet, die unterschiedlichen Funktionen miteinander verbindet. Diese verschiedenen Funktionen von Straßen werden nun vorgestellt.

2.3.2 Funktionen der Straße

Gehl (2011) unterscheidet drei zentrale Funktionen, die Straßen erfüllen (sollten). Die Handels- bzw. Marktfunktion beschreibt Straßen als Orte, an denen Handel getrieben werden kann und Waren, Güter und Informationen ausgetauscht werden (vgl. Gehl 2011). Des Weiteren dienen Straßen als Orte, an denen Traditionen und Kulturen geteilt und weiterentwickelt werden. Gehl (2010) bezeichnet Straßen daher als “meeting places“ (S. 19). Abschließend erfüllen Straßen eine Verbindungs- und Erschließungsfunktion, indem sie Orte miteinander vernetzen (vgl. Gehl 2011). Gehl (2010, 2011) erkennt also ebenfalls, dass Straßen sozio-technische Systeme (s. o. S. 13) sind, die Einfluss auf die Gestaltung der Gesellschaft nehmen. Auch Stroh u. a. (2020) unterscheiden zwischen verschiedenen Funktionen der Straße. Ähnlich wie Gehl (2011) identifizieren sie die verkehrstechnische Funktion von Straßen, die Orte und Regionen miteinander verbindet (S. 823). Darüber hinaus wird die wirtschaftliche Funktion von Straßen betont. So werden Straßen als Transit- und Handelsräume genutzt, um Waren, Güter und Personen zu befördern, zu tauschen und zu verbinden (vgl. Stroh u. a. 2020: 824). Die soziokulturelle Funktion bezieht sich auf die Straße als öffentlicher Raum, der für alle zugänglich sein sollte und als Bildungs-, Lern- und Kommunikationsraum genutzt werden kann (vgl. Stroh u. a. 2020). Zudem benennen Stroh u. a. (2020) auch die ökologische Funktion von Straßen, wonach Straßenräume als Puffer oder Verstärker für ökologische Vorgänge wie zum Beispiel Starkregenereignisse zunehmend an Bedeutung gewinnen (S. 825).

Gehl (2010) beklagt, dass durch den Siegeszug des Automobils die Verbindungs- bzw. verkehrstechnische Funktion von Straßen heute dominant ist und die anderen Funktionen dadurch in den Hintergrund geraten sind (S. 9). So werden Straßen insbesondere aus einer technischen Perspektive betrachtet, die das Ziel hat, Verkehrsströme zu optimieren und möglichst effizient zu gestalten. Dieses technische Verständnis von Straßen hat – so Gehl (2011) – wiederum negative Auswirkungen auf die Aufenthalts- und Lebensqualität in

Städten. Auch das Umweltbundesamt (2017) erkennt, dass Straßen und Plätze in erster Linie als Orte des Transits gesehen werden und dadurch das schnelle Vorankommen zwischen Regionen bzw. Vierteln in der Stadt im Mittelpunkt steht (S. 9). Carmona (2010) formuliert diese Entwicklung besonders eindrücklich. So schreibt er, dass „the invasion of private cars have led to a dramatic reduction in the space available to pedestrians, a reduction in the quality of the space that remains, significant restrictions to the freedom of movement for pedestrians both within and between spaces, and the filling of spaces with the clutter and paraphernalia” (Carmona 2010: 128). Daubitz (2018) kritisiert, dass aufgrund der Dominanz der verkehrstechnischen Funktion „die soziale Frage in der verkehrspolitischen und verkehrsplanerischen Praxis immer noch vernachlässigt wird“ (S. 210). Er bezieht sich damit insbesondere auf die soziokulturelle Funktion der Straße und bemängelt, dass die Teilhabe am Straßenraum nicht für alle gesellschaftlichen Gruppen uneingeschränkt möglich ist (vgl. Daubitz 2018: 210). Dies wiederum deckt sich mit der Beobachtung von Kropp (2017), dass Infrastrukturen „Lebenschancen“ (S. 201) festlegen bzw. beschränken können.

Die Dominanz der verkehrstechnischen Funktion der Straße wird inzwischen aber auch von Kommunen kritisch gesehen (vgl. Umweltbundesamt 2017: 9). Konkret fordert das Umweltbundesamt (2017) daher ein Umdenken dahingehend, dass auch den anderen Funktionen der Straße wieder ausreichend Raum gegeben wird (S. 9).

2.3.3 Kommunale Straßeninfrastruktur

Das Straßennetz in Deutschland, welches insgesamt ca. 690.000 Kilometer umfasst, kann in verschiedene Straßenkategorien unterteilt werden. So wird zwischen Bundesautobahnen sowie Bundes-, Landes-, Kreis- und Gemeindestraßen unterschieden (vgl. Stuhr 2018: 66). Auf Gemeindestraßen – also Straßen, bei denen die Kommunen die Straßenbaulast tragen und daher für den Bau, die Instandhaltung und den Betrieb zuständig sind – entfällt mit ca. 460.000 Kilometern der größte Anteil des Straßennetzes (vgl. Stuhr 2018: 66).⁴ Gerade aber in Kommunen und Städten sollten Straßen nicht nur die wirtschaftliche bzw. verkehrstechnische Funktion erfüllen, sondern sind darüber hinaus auch Lebens-, Lern-, Handels- und Bildungsräume, die zudem wichtige ökologische Funktionen erfüllen und für alle zugänglich sein müssen (vgl. Global Public Space Toolkit 2015; Umweltbundesamt 2017). Daher kann angenommen werden, dass

⁴ Ab einer gewissen Größe (80.000 bzw. 30.000 Einwohner:innen) tragen Kommunen auch die Straßenbaulast für Ortsdurchfahrten im Zuge von Bundesfernstraßen bzw. Landes- und Kreisstraßen (vgl. § 5 Bundesfernstraßengesetz (FStrG); § 42 Straßengesetz (StrG)).

bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten häufig Interessen und Ansprüche von Stakeholdern aufeinanderprallen, die diese Funktionen der Straße unterschiedlich bewerten und gewichten (vgl. Vöcklinghaus 2012). Dies kann wiederum zu Konflikten führen, die durch Kommunen aktiv gesteuert werden müssen. Der Fokus dieser Arbeit liegt daher auf der Beteiligung von Stakeholdern bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten.

2.4 Forschungsfrage

Die Beteiligung der Stakeholder bewegt sich allerdings nicht in einem „luftleeren Raum“ (Krebber 2016: 111). Vielmehr gibt es sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene formelle Beteiligungsverfahren, die innerhalb eines Planungsprozesses vorgesehen sind.⁵ Deren Kern bilden die Auslegung von Plänen und die Möglichkeit, Einwendungen gegen diese Pläne zu erheben (vgl. Krebber 2016: 112). Das formelle Beteiligungsverfahren ist u. a. in § 73 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) beschrieben. Zentraler Bestandteil ist, dass die entsprechenden Pläne für die Dauer von einem Monat ausgelegt werden (§ 73 Abs. 2 VwVfG). Dabei wird jedem, dessen Belange durch das Vorhaben berührt werden, die Möglichkeit gegeben, innerhalb von zwei Wochen nach Ablauf der Auslegungsfrist, Einwendungen gegen den Plan zu erheben (§ 73 Abs. 4 Satz 1 VwVfG). Nach Ablauf der Einwendungsfrist ist ein Termin vorgesehen, bei dem die rechtzeitig erhobenen Einwendungen erörtert werden (§ 73 Abs. 6 Satz 1 VwVfG). Abschluss des formellen Beteiligungsverfahrens ist dann die Stellungnahme der Anhörungsbehörde zu diesen Einwendungen (§ 73 Abs. 8 VwVfG). Beachtet werden muss hierbei, dass Verfahrensfehler in den formellen Beteiligungsverfahren häufig keine Auswirkungen haben. So sind Verfahrensfehler dann unbeachtlich, wenn diese die Entscheidung in der Sache nicht beeinflusst haben (§ 46 VwVfG). Zudem haben Verletzungen von Verfahrens- oder Formvorschriften nur dann Auswirkungen, „wenn sie nicht durch Planergänzung oder durch ein ergänzendes Verfahren behoben werden können“ (Clausen 2016: 273). Nicht nur wegen dieser Geringschätzung der Verfahrensfehler im formellen Beteiligungsverfahren gibt es daran heftige Kritik, sondern vor allem auch deshalb, weil die Beteiligung zu spät erfolgt und betroffene Stakeholder lediglich auf eine bereits fortgeschrittene Planung reagieren können (vgl. Krebber 2016: 120). Außerdem wird kritisiert, dass Beteiligung lediglich als „top-down“-Prozess verstanden wird, bei dem

⁵ In dieser Arbeit wird ohne Anspruch auf Vollständigkeit nur auf bundeseinheitliche Regelungen eingegangen.

Informationen einseitig von der Verwaltung zu den Stakeholdern fließen (vgl. Krebber 2016).

Ausgehend von der Kritik an den formellen Beteiligungsverfahren und der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass dem Stakeholder-Management gerade auch bei Infrastrukturprojekten eine große Bedeutung zukommt (s. o. S. 14f), soll in dieser Arbeit die Forschungsfrage beantwortet werden, *ob und wie Kommunen die Partizipation von Stakeholdern jenseits von formellen Beteiligungsverfahren bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten organisieren*. Dazu sollen die Stakeholder-Beteiligungsprozesse in den Kommunen rekonstruiert werden, um aus diesen Rekonstruktionen ein Tool zu entwickeln, welches Kommunen beim Stakeholder-Management unterstützt.

Um zu zeigen, dass durch diese Fragestellung eine erhebliche Forschungslücke geschlossen werden kann, werden nun in einem nächsten Schritt bestehende wissenschaftliche Ansätze des Stakeholder-Managements bei Infrastrukturprojekten vorgestellt.

2.5 Ansätze des Stakeholder-Managements bei Infrastrukturprojekten

Die bereits vorgestellten Phasen des Stakeholder-Managements (s. o. S. 6) werden erwartungsgemäß auch bei Infrastrukturprojekten genutzt (vgl. Reed u. a. 2009; Spang & Clausen 2016; Krips 2017; Wojewnik-Filipkowska u. a. 2019). Bei der Identifizierung der Stakeholder kann zudem erneut dahingehend unterschieden werden, ob Stakeholder beteiligt werden oder nicht (vgl. Reed u. a. 2009; Hirschfeld u. a. 2012). So kann auf die oben genannten Unterscheidungen verwiesen werden (s. o. S. 7), die auch bei Straßeninfrastrukturprojekten Gültigkeit haben.

2.5.1 Analyse der Stakeholder

Bei der Analyse der Stakeholder sind abermals die top-down Ansätze dominant (s. o. S. 8ff). So unterscheiden beispielsweise Olander & Landin (2008), aber auch Krips (2017) und Jayasena u. a. (2019) zwischen internen und externen Stakeholdern. Interne Stakeholder werden als Stakeholder definiert, die an der finanziellen Effizienz eines Infrastrukturprojekts interessiert sind und direkt durch ein Projekt beeinflusst werden bzw. dieses direkt beeinflussen können (vgl. Jayasena u. a. 2019: 3). Externe Stakeholder sind hingegen an der Qualität eines Projekts interessiert und können nur indirekten Einfluss ausüben (vgl. Jayasena u. a. 2019: 3). Krips (2017) unterscheidet in Anlehnung

an Clarkson (1995) zudem zwischen primären und sekundären (s. o. S. 8) Stakeholdern (S. 3). Die von Mitchell u. a. (1997) bestimmten Eigenschaften zur Bestimmung der Salienz der Stakeholder (s. o. S. 8) werden in zahlreichen Studien direkt auf den Kontext von Infrastrukturprojekten übertragen (vgl. Olander 2007; Yang u. a. 2014; Krips 2017). So zeigen beispielsweise Yang u. a. (2014), dass bei Infrastrukturprojekten insbesondere Macht, Dringlichkeit und Nähe eine wichtige Rolle zur Bestimmung der Salienz spielen. „Macht“ als zentrale Eigenschaft wird auch vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014) aufgegriffen. Dabei wird die Macht eines Stakeholders mit der Einstellung zum Vorhaben (positiv bzw. negativ) verbunden. So werden insbesondere die Stakeholder als relevant betrachtet, die großen Einfluss haben und gegenüber dem Projekt negativ eingestellt sind (vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2014: 77). Als bottom-up Ansatz wird in der Literatur lediglich die bereits beschriebene von den Stakeholdern selbst durchgeführte Kategorisierung (s. o. S. 10) genannt (vgl. Reed u. a. 2009).

2.5.2 Beziehungen zwischen den Stakeholdern

Krips (2017) betont, dass Stakeholder gerade bei Infrastrukturprojekten häufig Koalitionen bilden. Die Motivation für die Bildung einer Koalition zwischen den Stakeholdern sieht Krips (2017) in der unterschiedlichen Salienz von Stakeholdern. Koalitionen werden insbesondere dann gebildet, wenn ein Stakeholder nicht über die nötige Macht und/oder Legitimität verfügt, seinen Interessen den nötigen Nachdruck zu verleihen (vgl. Krips 2017: 24).

Vöcklinghaus (2012) analysiert die Stakeholder-Beziehungen, indem er zwischen der Aktivsumme, also der Summe der Einflussmöglichkeiten eines Stakeholders auf andere Stakeholder, und der Passivsumme, also der Summe der Einflussmöglichkeiten, die auf einen Stakeholder ausgeübt werden, unterscheidet (S. 5). Eine hohe Aktivsumme – bei geringer Passivsumme – deutet auf Stakeholder hin, die Impulse setzen können und sich durch eine starke Hebelwirkung auszeichnen. Eine hohe Passivsumme deutet auf Stakeholder hin, die von anderen Stakeholdern getrieben werden. Stakeholder, die sowohl eine hohe Aktiv- als auch eine hohe Passivsumme haben, sind besonders dynamisch und vernetzt (vgl. Vöcklinghaus 2012: 5). Zudem können die bereits beschriebenen Ansätze der Netzwerk-, Konflikt- und Transaktionsanalyse auch bei Infrastrukturprojekten eingesetzt werden (s. o. S. 11f) (vgl. Hirschfeld u. a. 2012).

2.5.3 Strategien im Umgang mit den Stakeholdern

Um Strategien im Umgang mit Stakeholdern zu entwickeln, schlägt Krips (2017) ein vierstufiges Modell vor. In einem ersten Schritt muss die Zielrichtung des Stakeholder-Managements geklärt werden. Er unterscheidet zwischen der Projektdurchsetzbarkeit, der Projektakzeptanz und dem Projektkonsens (S. 28). Projektdurchsetzbarkeit bedeutet, dass lediglich „die rechtlichen Mindestanforderungen [der Beteiligung; der Verf.] erfüllt werden, wohingegen bei einer angestrebten Projektakzeptanz die Bedürfnisse der Stakeholder weitestgehend zu erfüllen sind“ (Krips 2017: 2). Ein Projektkonsens zielt darüber hinaus darauf ab, gemeinsame Ziele zu entwickeln und eine (möglichst) vollständige Zielkongruenz zu erreichen (vgl. Krips 2017: 28). Nach der Festlegung der Zielrichtungen müssen die Kategorisierungen und Analysen der Stakeholder überprüft werden, bevor in einem dritten Schritt die Strategie im Umgang mit ihnen festgelegt wird. Krips (2017) unterscheidet dabei zwischen der Partizipation, dem Tokenismus (der Vortäuschung von Partizipation und Teilhabe), keiner Partizipation und dem Eingehen von Konflikten (S. 28). Mit der Wahl einer Strategie ist i. d. R. bereits eine konkrete Kommunikationsstrategie verbunden, die die abschließende Stufe des Modells darstellt. Wird die Partizipationsstrategie gewählt, ist dies beispielsweise mit der Übertragung von Kompetenzen verbunden, wohingegen beim Eingehen von Konflikten Stakeholder bewusst ignoriert werden (vgl. Krips 2017: 29).

Spang & Clausen (2016) unterscheiden zwischen defensiven und offensiven Vorgehensweisen im Umgang mit Stakeholdern (S. 229). Bei defensiven Vorgehensweisen wird lediglich auf Aktivitäten der Stakeholder reagiert, wohingegen bei offensiven Vorgehensweisen aktiv auf die Stakeholder zugegangen wird (vgl. Spang & Clausen 2016: 229). Zudem können sich Strategien im Umgang mit Stakeholdern dahingehend unterscheiden, ob deren Einbindung frühzeitig oder erst im Laufe des Projekts erfolgt. Des Weiteren unterscheiden Spang & Clausen (2016) zwischen Strategien, in denen die Konfrontation mit Stakeholdern eingegangen wird und solchen Strategien, in denen den Forderungen der Stakeholder nachgegeben wird (S. 229ff).

Nun soll in einem nächsten Schritt die Forschungslücke dargestellt und die wissenschaftliche und praktische Relevanz dieser Arbeit deutlich gemacht werden.

2.6 Forschungslücke und Relevanz

Die wissenschaftliche Relevanz der Forschungsfrage ergibt sich aus der Beobachtung, dass sich ein Großteil der vorgestellten Ansätze des Stakeholder-Managements bei

Infrastrukturprojekten auf Großprojekte konzentriert. So bezieht sich beispielsweise das Handbuch des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014) explizit nur auf Großvorhaben im Verkehrssektor. Olander & Landin (2008) fokussieren sich auf zwei nationale Schienenprojekte in Schweden, die zumindest überregionale Bedeutung haben. Krips (2017) beschränkt sich nicht auf bestimmte Infrastrukturprojekte, sondern formuliert in seinem Leitfaden allgemeine Handlungsvorschläge zum Stakeholder-Management beim Bauprojektmanagement (S. VII). Spang & Clausen (2016) konzentrieren sich zwar auf das Stakeholder-Management bei Verkehrsinfrastrukturprojekten, legen den Fokus aber nicht auf kommunale Straßeninfrastrukturprojekte. Jayasena u. a. (2019) untersuchen das Stakeholder-Management bei Smart City-Projekten. Zudem beschränken sich die wenigen Ansätze, die sich tatsächlich mit dem Stakeholder-Management bei kommunalen Infrastrukturprojekten beschäftigen, nicht explizit auf Straßeninfrastrukturprojekte (vgl. Vöcklinghaus 2012). Das Stakeholder-Management bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten wurde also bisher nicht systematisch untersucht, obwohl gerade auch hier anzunehmen ist, dass unterschiedliche Interessen und Ansprüche von Stakeholdern – beispielsweise mit Blick auf die Funktionen der Straße – aufeinanderprallen und zu Konflikten führen können (vgl. Krebber 2016). So betont auch Vöcklinghaus (2012), dass gerade bei Infrastrukturprojekten auf kommunaler Ebene mit einem hohen „Mitgestaltungsbedürfnis aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu rechnen“ (S. 1) ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es spannend zu untersuchen, ob und wie Kommunen die Partizipation von Stakeholdern in der Praxis organisieren. Die Frage nach dem *ob* ist insbesondere deshalb interessant, da die Bedeutung des Stakeholder-Managements bei Infrastrukturprojekten in der wissenschaftlichen Literatur betont wird, bisher aber nicht untersucht wurde, ob diese Erkenntnis schon den Weg in die kommunale Praxis gefunden hat. Sollte dies der Fall sein, ist es zudem wichtig zu untersuchen, *wie* Kommunen diese Prozesse organisieren. Dabei wird auch untersucht, welche der vorgestellten theoretischen Konzepte tatsächlich in der Praxis genutzt werden. Die Frage nach dem *wie* kann also helfen zu untersuchen, ob es eine „Diskrepanz“ zwischen der wissenschaftlichen Theorie und der praktischen Anwendung in Kommunen gibt.

Zudem zeigt die Kritik an den formellen Beteiligungsverfahren deutlich, dass nach wie vor großer Bedarf besteht, die Partizipation von Stakeholdern jenseits von formellen Beteiligungsverfahren zu ermöglichen. Besonders eindrücklich formuliert diese Kritik Dr. Heiner Geißler: So kennen formelle Beteiligungsverfahren laut Geißler „keine

Bürgerbeteiligung, sondern nur Anhörungen. Die Leute werden von oben beschieden und können sich auch gar nicht wehren mit Ausnahme einer Klage. Dann werden sie wieder von oben beschieden. [...] Beteiligung muss das neue Verfahren sein. Nicht nur Information von oben“ (zitiert bei Hierlemann 2012: 7). Geißlers Kritik zeigt, dass sich das Verwaltungshandeln bei Infrastrukturprojekten wandeln muss, damit Beteiligung der Stakeholder auch wirklich möglich wird (vgl. Hierlemann 2012).

Mit dem Tool soll den Kommunen deshalb ein Werkzeug zur Verfügung gestellt werden, welches den Prozess des Stakeholder-Managements systematisch begleitet. Damit soll erreicht werden, dass Kommunen die Beteiligung von Stakeholdern erleichtert wird und (im Idealfall) partizipative Elemente bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten gestärkt werden. Somit ist die Forschungsfrage auch aus praktischer Perspektive relevant.

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen des Projekts „Straße der Zukunft – Die Zukunft des Straßenraums im Quartier“ entstanden, zu dem nun ein kurzer Überblick gegeben wird.

3. Das Projekt „Straße der Zukunft – Die Zukunft des Straßenraums im Quartier“

3.1 Ziele des Projekts

Das Projekt „Straße der Zukunft – Die Zukunft des Straßenraums im Quartier“ (Laufzeit April 2019 – März 2022) ist ein interdisziplinäres Forschungsprojekt innerhalb der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierten Fördermaßnahme „Ressourceneffiziente Stadtquartiere“ (vgl. Fraunhofer-Gesellschaft). Im Rahmen der Initiative werden insgesamt zwölf inter- und transdisziplinäre Projekte gefördert, in denen Konzepte für eine nachhaltige Quartiersentwicklung untersucht und entwickelt werden. Untersuchungsgebiete sind unter anderem Maßnahmen für effizientes Stoffstrommanagement, ressourcenschonende Wasserwirtschaft und Flächennutzung sowie innovative Ansätze für eine nachhaltige Mobilität. Die entwickelten Konzepte sollen dann wiederum zu einer nachhaltigen Entwicklung von Stadtquartieren beitragen (vgl. Fraunhofer-Gesellschaft).

Ziel des Projekts „Straße der Zukunft“ ist es, Kommunen in Deutschland bei der Planung und Umsetzung von „ressourceneffizienten Musterstraßen“ zu unterstützen (vgl. IAO). Dazu sollen künftige Bedarfe und Anforderungen, die unterschiedliche Stakeholder an die Straßenplanung stellen, erhoben werden. Straßenräume werden zudem aus unterschiedlichen Perspektiven (Mobilität, Ökologie, Ökonomie, Soziales, Technologie,

Infrastruktur, Governance) betrachtet (vgl. IAO). So wird mit zwei Leitbildern für die zukünftige Nutzung von Straßen gearbeitet. Der „Highway of Data“ betont insbesondere die technologische Perspektive und beschreibt Straßen als intelligente und vernetzte Systeme, die Daten in Echtzeit auswerten und miteinander verknüpfen. Die „grüne Lunge“ betont hingegen die ökologische Funktion von Straßen (s. o. S. 15) und die zunehmende Bedeutung von Grünflächen und Straßenräumen im Zuge der Bekämpfung des Klimawandels und der Anpassung an den Klimawandel (vgl. IAO).

Die Erkenntnisse, die im Projekt gewonnen werden, sollen dann in einem Gesamtkonzept zur nachhaltigen Entwicklung von Stadtquartieren festgehalten und allen interessierten Kommunen in Deutschland zur Verfügung gestellt werden. So wird beispielsweise ein Leitfaden zur Entwicklung von ressourceneffizienten Musterstraßen entwickelt, der dann auch in anderen Kommunen eingesetzt werden kann (vgl. IAO).

3.2 Beteiligte Akteure und „Reallabore“

Projektpartner sind das Fraunhofer IAO, das Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik (IGB), die Drees & Sommer Infra Consult und Entwicklungsmanagement GmbH, sowie die beiden Partnerkommunen Ludwigsburg und Erlangen, in denen unterschiedliche Aspekte des Straßenraums untersucht werden (vgl. IAO). Die beiden Partnerkommunen fungieren im Projekt daher auch als „Reallabore“. Im Ludwigsburger Reallabor stehen Maßnahmen der Klimawandelanpassung im Vordergrund. Ausgehend von der Beobachtung, dass auch in der Region Stuttgart Extremwetterereignisse wie Starkregen und Hitze- und Trockenperioden zugenommen haben, soll in Ludwigsburg der Straßenraum als Wasserspeicher untersucht werden. Dazu wurde unter der Alleenstraße eine 50m³-Zisterne verbaut, die Wasser, welches bei Regenfällen von den angrenzenden Dächern abfließt, speichern soll. Dieses Regenwasser kann dann wiederum zur Kanalspülung oder Grünflächenbewässerung genutzt werden. Zudem werden während der Projektlaufzeit an unterschiedlichen Standorten Wasserproben von Dach- und Straßenabläufen genommen, ausgewertet und hinsichtlich ihrer Eignung zur Wiederverwendung analysiert.⁶ Des Weiteren wird das Neubauprojekt „Fuchshof“ im Rahmen des Projekts konzeptionell mitbetrachtet. Erkenntnisse, die in der Alleenstraße gewonnen werden, sollen dann auch bei der Konzeption des neuen Wohnquartiers „Fuchshof“ genutzt werden (vgl. IAO).

⁶ So werden beispielsweise die Wassertemperatur, die elektrische Leitfähigkeit und die Menge des gelösten Sauerstoffs gemessen.

In Erlangen steht die Mobilität bzw. das Nebeneinander verschiedener Verkehrsträger im Mittelpunkt. Ausgangspunkt ist die Umgestaltung des „Siemens-Campus“ in Erlangen. In einem Beschluss aus dem Jahr 2013 wurde von der Stadt Erlangen und Siemens festgelegt, dass der komplette Campus umgestaltet werden soll, hin zu einem offenen Stadtteil, welcher für die gesamte Stadtbevölkerung zugänglich ist. Durch die räumliche Verlagerung und Konzentration von mehreren 1.000 Arbeitsplätzen auf dem „Siemens-Campus“ entsteht ein völlig neues Mobilitätsverhalten, welches Auswirkungen auf die gesamte Stadt haben wird. So untersucht das Projekt Möglichkeiten, dieses Mobilitätsverhalten mitzugestalten. Daher sollen auf dem „Siemens-Campus“ Erfahrungen mit neuen Mobilitätsformen und technischen Innovationen gesammelt werden, um die Mobilitätsangebote auf die jeweiligen Bedarfe anpassen zu können. Durch Untersuchung des Mobilitätsverhaltens und der Bedürfnisse der Nutzer des „Siemens-Campus“ sollen zudem neue Mobilitätsformen gefördert werden. Weiteres Ziel ist die Verbesserung der Verknüpfung von städtischen Verkehrsangeboten, firmeneigenen Mobilitätsangeboten und privaten Mobilitätsdienstleistern (vgl. IAO).

3.3 Einordnung der eigenen Arbeit

Diese Arbeit ist in enger Absprache mit den beiden Partnerkommunen Ludwigsburg und Erlangen entstanden. Erklärtes Ziel des Projekts ist es, Kommunen bei der Umsetzung von „ressourceneffizienten Musterstraßen“ zu unterstützen. Dazu sollen in den beiden Partnerkommunen Erkenntnisse gesammelt werden, die dann auch anderen Kommunen zugänglich gemacht werden (vgl. IAO). Das Tool, welches im Rahmen dieser Arbeit entwickelt wird, soll ebenfalls allen interessierten Kommunen zur Verfügung gestellt werden und sie beim Stakeholder-Management bei Straßeninfrastrukturprojekten unterstützen. Um dies realisieren zu können, ist es wichtig, zu verstehen und zu analysieren, ob und wie die Kommunen bisher die Beteiligung der Stakeholder organisieren. Dass mit diesem Vorhaben eine wichtige Forschungslücke geschlossen wird, wurde bereits deutlich gemacht (s. o. S. 20ff).

Im nächsten Kapitel sollen nun einige theoretische Überlegungen zur öffentlichen Verwaltung vorgestellt werden, die sich von der Frage leiten lassen: Wie kann Verwaltung gedacht werden, dass ein Tool, welches Kommunen beim Stakeholder-Management bei Straßeninfrastrukturprojekten unterstützen soll, sinnvoll einsetzbar ist?

4. Theorie

Die theoretischen Überlegungen orientieren sich an den Ausführungen zur Bürokratie und modernen Verwaltung bei Max Weber und Niklas Luhmann. Eine explizite und detaillierte Auseinandersetzung mit den Großtheorien von Weber und Luhmann wird aber vermieden. Stattdessen werden nur Ansätze vorgestellt, die sich für die gegenwärtige Fragestellung als fruchtbar erweisen könnten. Diese Überlegungen werden ergänzt durch Gedanken zur Partizipation bei Infrastrukturprojekten, die Kropp (2013; 2017) und Monstadt (2009) vorgelegt haben.

4.1 Bürokratie bei Max Weber

Weber (1972) unterscheidet bekanntlich zwischen drei reinen Typen der Herrschaft, der traditionellen, charismatischen und legalen Herrschaft, die sich vor allem nach ihrer Legitimitätsgeltung unterscheiden (S. 124). Im Fall der legalen Herrschaft sei diese rationalen Charakters (vgl. Weber 1972: 124). Herrschaft bezeichnet Weber (1972) als die Chance, „für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden“ (S. 122). Herrschaft verfügt für Weber also über Mittel, um Befehlen Nachachtung zu verschaffen und um bestimmte, allerdings nicht unbedingt genau spezifizierte Zwecke zu erreichen (vgl. Luhmann 2007: 91). Wesen der Herrschaft ist daher, dass sie es möglich macht, eigene Zwecke zu Zwecken von anderen Personen oder Gruppen zu machen (vgl. Luhmann 2007: 91f). Als vorzügliches solches Mittel sieht Weber (1972) den bürokratischen Verwaltungsapparat an.

Unabhängig vom Herrschaftstyp erkennt Weber (1972) nämlich, dass Herrschaft auf einen Verwaltungsstab angewiesen ist, der gehorcht und selbst Befehle vollzieht (S. 122). Die Motive, weshalb der Verwaltungsstab den Befehlen gehorcht, können materiell und zweckrational sein, sind darüber hinaus aber, aufgrund des „labilen Bestand dieser [der materiellen und zweckrationalen Motive; der Verf.]“ (Weber 1972: 122), häufig auch affektiv oder wertrational. Um den Fortbestand der Herrschaft zu sichern, kommt für Weber (1972) ein weiteres Moment hinzu, welches er als „Legitimitätsglaube“ (S. 122) bezeichnet. Der Glaube an die Legitimität einer Herrschaft kann allerdings unterschiedliche Gründe haben. So beruht die traditionale Herrschaft auf dem Glauben an die „Heiligkeit von jeher geltenden Traditionen“ (Weber 1972: 124), während die charismatische Herrschaft ihre Legitimität aus der „außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Vorbildlichkeit einer Person“ (Weber 1972: 124) zieht. Die legale Herrschaft beruht „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des

Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen“ (Weber 1972: 124). Als wesentliches Mittel der legalen Herrschaft bezeichnet Weber (1972) Behörden, die klare Kompetenzen und Zuständigkeiten haben, regelgebunden sind und deren Zwangsmittel mitsamt den Bedingungen für deren Anwendung klar definiert sind (S. 125). Zudem betont Weber (1972), dass nur solche Personen in Behörden angestellt werden, die über eine ausreichende Qualifikation verfügen und dadurch als „Fachmänner“ – und nicht als Dilettanten – ihren Beruf, also das Amt in einer Behörde, ausüben (S. 552). Max Weber (1995) beschreibt den Unterschied zwischen einem Dilettanten und einem Fachmann in seinem Vortrag *Wissenschaft als Beruf* dahingehend, dass „ihm [dem Dilettanten; der Verf.] die feste Sicherheit der Arbeitsmethode fehlt, und daß er daher den Einfall meist nicht in seiner Tragweite nachzukontrollieren und abzuschätzen oder durchzuführen in der Lage ist“ (S. 13). Um diese zu erreichen, wird Verwaltung zu einem eigenständigen Beruf, der bestimmte Qualifikationen und eine darauf zugeschnittene Ausbildung erfordert.⁷ Eine Verwaltung, die nach diesen Prinzipien funktioniert, ist für Weber (1972) „die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit: also Berechenbarkeit [...] rein technisch [...] rationalste Form der Herrschaftsausübung“ (S. 128). Weber (1972) erkennt, dass sich solche Formen bürokratischer Verwaltung, die nach klaren Regeln funktionieren, auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie der Kirche, dem Heer, in den Parteien, Wirtschaftsbetrieben, Verbänden und Stiftungen wiederfinden lassen (S. 128). Dass sich im Entfernten Ähnliches oder sogar Verwandtes wiederfindet, weist für ihn auf einen Typus hin, den Typus der Herrschaft „mittelst bürokratischen Verwaltungsstabes“ (Weber 1972: 126). Diese Konvergenz kann Weber (1972) nicht anders als mit der Überlegenheit dieses Typus erklären, sodass er argumentieren kann, dass die Herausbildung der genannten gesellschaftlichen Bereiche im okzidentalen Staat „identisch mit Entwicklung und stetiger Zunahme der bürokratischen Verwaltung“ (S. 128) ist.

Außerdem betont Weber (1972), dass die Entwicklung von bürokratischen Verwaltungen einer Gesetzmäßigkeit folgt, da nur diese den Bedürfnissen und Anforderungen einer Massenverwaltung gerecht werden kann (S. 128). Ein Verzicht auf die Vorteile der bürokratischen Verwaltung würde zwangsläufig zu einer „Dilettantisierung“ (Weber 1972: 128) führen. Soll diese vermieden werden, müssen in der Tendenz alle

⁷ Weitere Merkmale der legalen Herrschaft sind beispielsweise das Prinzip der Amtshierarchie, die volle Trennung des Amts- und Privatvermögens und das Prinzip der Aktenmäßigkeit (vgl. Weber 1972: 126f).

gesellschaftlichen Bereiche bürokratisiert werden. Dies wiederum hat zur Folge, dass „alle kontinuierliche Arbeit durch Beamte in Bureaus erfolgt“ (Weber 1972: 128).

Die große Überlegenheit einer bürokratischen Verwaltung ergibt sich für Weber erstens aus dem Fachwissen, dessen „völlige Unentbehrlichkeit durch die moderne Technik und Oekonomie der Güterbeschaffung bedingt wird“ (Weber 1972: 128). So ist auch die kapitalistische Güterbeschaffung und Produktionsweise auf Verwaltungen angewiesen, die es durch klare Hierarchien und Befehlsgewalten nicht nur ermöglichen, schnelle Entscheidungen zu treffen, sondern gleichzeitig garantieren, dass diese Entscheidungen sachlich, „ohne Ansehen der Person“ (Weber 1972: 562) und nach berechenbaren Regeln getroffen werden. Dazu ist die bürokratische Verwaltung zweitens auf den „Fachmann“ angewiesen, der Entscheidungen ohne „persönliche Anteilnahme, Gunst, Gnade, Dankbarkeit“ (Weber 1972: 563) trifft. Die Verwaltung „entmenslicht“ (Weber 1972: 563) (sich) also zunehmend. Diese Entmenslichung der Verwaltung sieht Weber (1972) als notwendig an, um den Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht zu werden.

4.2 Die Weiterführung durch Luhmann

Eine Auseinandersetzung mit dem Werk Niklas Luhmanns erscheint sinnvoll, weil er – nach seinem Studium der Rechtswissenschaften – von 1956 bis 1962 selbst in der Verwaltung gearbeitet hat und seine frühen Schriften und Bücher der Verwaltungssoziologie zugerechnet werden können und dort rezipiert wurden (vgl. Baecker 2012: 1). Luhmann erweist sich als sehr scharfsinniger Beobachter, dessen Ausführungen zur Verwaltung auch dann mit Gewinn rezipiert werden können, wenn nicht allen Grundlagen der Systemtheorie Kredit eingeräumt wird. Luhmanns Kritik an Weber zeichnet sich zudem durch eine Detailliertheit aus, deren genaue Betrachtung für diese Arbeit als sehr fruchtbar erscheint. So betont Luhmann (2007), dass „man [...] nicht sagen kann, daß Webers Bürokratiemodell überholt ist“ (S. 101). Daher verzichtet Luhmann auch auf eine „Radikalkritik“. Stattdessen schließt er an Webers Grundgedanken an und ergänzt bzw. erweitert diese um neue wissenschaftliche Erkenntnisse und eigene Überlegungen. Diese sollen nun vorgestellt werden.

4.2.1 Kommunikation

Luhmann (2007) kritisiert, dass der Rückgriff auf Befehl und Gehorsam bei Weber als entscheidende Kommunikationsmittel in Verwaltungen zu kurz greift (S. 98). Er argumentiert, dass das Fachwissen, welches der einzelne Fachmann innerhalb einer Behörde hat, zu einer Autonomie gegenüber den Vorgesetzten führt, der Untergebene

dem Vorgesetzten also „entgleitet“ (Luhmann 2007: 97). Verstärkt wird diese Tendenz zudem durch die Tatsache, dass Außenkontakte der Verwaltung zunehmend von unteren Ebenen wahrgenommen oder an untere Ebenen delegiert werden. Dadurch verstärkt sich wiederum die Abhängigkeit der oberen Ebenen von den unteren Ebenen (vgl. Luhmann 2007: 98). Weiter argumentiert Luhmann (2007), dass das Verständnis von Weber, der den Befehl nicht nur als Nachricht, sondern zur gleichen Zeit auch als Antrieb, also Motivation, versteht, in der modernen Organisationssoziologie abgelehnt wird (S. 99). Vielmehr erfüllen Befehle dadurch, dass sie keine motivierende Funktion erfüllen (müssen), andere Funktionen: So stellt der Befehl „die normale, unpersönliche Arbeitsbeziehung in Frage“ (Luhmann 2007: 103). Der Befehl stellt den Empfänger vor die Alternativen, dem Befehl zu gehorchen oder – bei Missachtung des Befehls – aus der Organisation auszuschneiden. So ist der Befehl also gerade nicht, wie Weber argumentiert, unpersönlich. Weil er den Empfänger in seinem „Mitgliedschaftsverhältnis“ (Luhmann 2007: 103) anspricht, kann er keinesfalls als Normalform der Kommunikation betrachtet und muss in höchstem Maße als persönlich verstanden werden.

4.2.2 Zweckbegriff

Auch der Zweckbegriff bzw. der Rückgriff auf das Zweck-Mittel Schema wird von Luhmann (2007) kritisiert. So ist für Weber der Organisationszweck der Zweck eines Herrschers, „der in der Lage ist, Hilfskräfte zu rein instrumentalem Handeln zu motivieren“ (Luhmann 2007: 93). Luhmann (2007) erkennt nun, dass nicht alle Organisationszwecke determinierend sind und sich folglich nicht eindeutig ein einziges richtiges Mittel bzw. Handeln zur Erreichung des Organisationszwecks ableiten lässt (S. 93). Daher programmiert der Organisationszweck das Handeln einer Organisation auch nicht eindeutig und abschließend, sondern lässt Spielräume für Interpretationen offen. Des Weiteren betont Luhmann (2007), dass der Zweck einer Organisation sogar geändert werden kann, ohne dass die Organisation dadurch ihre gesamte Identität verliert (S. 95). So erkennt Luhmann (2007), dass das „Ausmaß, in welchem das Handeln durch den Organisationszweck wirklich programmiert wird, [...] von Organisation zu Organisation verschieden [ist; der Verf.]“ (S. 94) und dass das individuelle Handeln einzelner Organisationsmitglieder nicht einfach durch den Organisationszweck determiniert werden kann und muss. Zusätzlich zeigt Luhmann (2007), dass Organisationen oft auch für widersprüchliche Ziele und Zwecke beansprucht bzw. mit solchen konfrontiert werden und es darüber hinaus auch nicht notwendig ist, dass alle Mitglieder einer Organisation dem eigentlichen Organisationszweck zustimmen. So ist in Verwaltungen

„der angegebene Zweck typisch nicht Motiv für das Handeln der Beteiligten“ (Luhmann 2007: 95, Hervorhebung im Original; der Verf.). Dadurch, dass der Zweck einer Organisation das Handeln nicht eindeutig determiniert, wird gleichzeitig dafür gesorgt, dass Verwaltungen auf Umweltveränderungen mit mehreren Mitteln und Alternativen reagieren können. In dieser Anpassungsfähigkeit sieht Luhmann (2007) dann auch gerade die Bedingung für die Stabilität und Rationalität einer Verwaltungsorganisation. Durch die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten und Mitteln kann die Verwaltung elastisch auf geänderte Bedingungen reagieren, gewinnt an Stabilität und wird dadurch überhaupt erst flexibel und anpassungsfähig (vgl. Luhmann 2007: 102).

Während für Weber die legale Herrschaft also die rationalste Form der Herrschaft ist, „weil sie Gehorsam als Mittel für jeden beliebigen Zweck verfügbar macht“ (Luhmann 2007: 106), sieht sie Luhmann (2007) hingegen als die rationalste Form, weil sie „die besten Möglichkeiten gewährt, das System [...] bestandssicher und anpassungsfähig zu erhalten“ (S. 106).

4.2.3 Entscheidungstheorie

Für Luhmann (2018) sind Verwaltungen außerdem in erster Linie „Entscheidungsorganisationen, die ihren Sinn dadurch erfüllen, [...] daß ihre Entscheidungen von ihrer Umwelt abgenommen werden“ (S. 47f). Unter der Umwelt der Verwaltung versteht er Personen oder andere Systeme, die nicht zum System der Verwaltung gehören. Ausgehend von der schon erwähnten Kritik an Weber, wonach Entscheidungen in Verwaltungen nicht nur durch Befehl und Gehorsam zustande kommen, entwickelt Luhmann (2018) eine Theorie, welche auf Entscheidungen setzt, die im Vorfeld aufgestellten Bedingungen genügen. Solche Entscheidungen werden von Luhmann (2018) als „brauchbare Entscheidung“ (S. 121, Hervorhebung im Original; der Verf.) bezeichnet. Luhmann (2018) kritisiert mit dem Ansatz der brauchbaren Entscheidung insbesondere auch die betriebswirtschaftliche Sichtweise auf Organisationen und Entscheidungen, die davon ausgeht, dass Entscheidungen in Organisationen so getroffen werden, dass Aufwand und Ertrag einer Entscheidung in ein optimales Verhältnis gebracht werden können (S. 111f). Voraussetzung für solche optimale Entscheidungen ist also, dass sowohl der Aufwand als auch die Folgen einer Entscheidung quantifiziert werden können. Luhmann (2018) erkennt aber, dass das Prinzip der Optimierung von Entscheidungen in Verwaltungen nicht (immer) durch eine rein quantitative Folgenbewertung möglich ist (S. 115). Zudem sieht er, dass das „Auskalkulieren wirtschaftlicher Entscheidungen zu teuer kommt“ (Luhmann 2018:

115). So beobachtet er, dass „wirtschaftliche Entscheidungen [...] unwirtschaftlich“ (Luhmann 2018: 115) sein können, was der betriebswirtschaftlichen Prämisse geradezu widerspricht. Das Modell der brauchbaren Entscheidungen ermöglicht es der Verwaltung hingegen, anpassungsfähig zu bleiben. Demnach wird die Entscheidungstechnik in Verwaltungen erheblich vereinfacht, da in der Regel die erste brauchbare Entscheidung, die den vorab aufgestellten Kriterien genügt, genutzt werden kann (vgl. Luhmann 2018: 123f). Gleichzeitig erhöht sich dadurch auch die Flexibilität und Elastizität von Verwaltungen, da die Entscheidung – im Gegensatz zum Modell des Befehls und Gehorsam bei Weber bzw. der betriebswirtschaftlichen Sichtweise – nicht determiniert wird. Mit diesem Ansatz Luhmanns kann also deutlich gemacht werden, was Rationalisierung des Verwaltungshandelns bedeutet: Indem die Kriterien für Entscheidungen verändert, also erhöht oder gesenkt werden können, lässt sich der Entscheidungsspielraum an die jeweilige Situation anpassen (vgl. Luhmann 2018: 127f). Wenn Verwaltungen (brauchbare) Entscheidungen treffen sollen, sind sie auf Informationen angewiesen (vgl. Luhmann 2018: 48). Luhmann (2018) betont, dass die Beschaffung von Informationen sehr aufwändig ist und daher Entscheidungen häufig ohne vollständige Informationen getroffen werden müssen (S. 48). Er nimmt also Abstand von der Annahme Webers, dass in Verwaltungen Informationen von oben nach unten laufen, weil alle relevanten Informationen in den oberen Hierarchieebenen versammelt sind, und dosiert an die unteren Ebenen weitergegeben werden. Luhmann (2007) erkennt, dass untere Ebenen gegenüber den oberen Ebenen – aufgrund von Informationen und Wissen, welches den oberen Ebenen nicht zur Verfügung steht – eine gewisse Autonomie entwickeln und Informationen demnach auch von unten nach oben getragen werden können (S. 99). Da es bei Entscheidungen immer zu komplexen Situationen kommen kann, in denen mit einem parallelen „Auftreten von Informationsbedarf und Informationsüberlastung“ (Luhmann 2020: 59) gerechnet werden muss, müssen Verwaltungen selektive Strategien entwickeln, um Informationen nach ihrer Relevanz zu filtern und auszuwählen, und damit die „Aufwendung knapper Bewußtseinsressourcen“ (Luhmann 2020: 61) kontrollieren.

Diese Strategien nennt Luhmann in hoch abstrakter Formulierung auch „Struktur“ (Luhmann 2020: 62). Er unterscheidet „*Entscheidungsprogramme*“ (Luhmann 2020: 63, Hervorhebung im Original; der Verf.) und „*Organisation*“ (Luhmann 2020: 65, Hervorhebung im Original; der Verf.) als solche strukturgebenden und -anwendenden Verfahren. Bei Entscheidungsprogrammen werden Regeln aufgestellt, die die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilen und gleichzeitig bestimmen und determinieren, was in

einem System überhaupt zu Information wird. Hier unterscheidet Luhmann (2020) zwischen Zweck- und Konditionalprogrammen (S. 64). Konditionalprogramme orientieren sich am Wenn-Dann Schema und sind insbesondere im Verwaltungsrecht anzutreffen. Definierendes Merkmal von Konditionalprogrammen ist, dass ein bestimmter Tatbestand, dazu führt, dass ein bestimmtes Programm abgerufen wird (vgl. Luhmann 2010: 211). Die Verwaltung muss also lediglich prüfen, ob die Tatbestände gegeben sind und kann dann – ohne weitere Informationen zu benötigen – bestimmte Entscheidungen treffen. Bei Zweckprogrammen ist die Wirkung, die erreicht werden soll, vorgegeben und bildet daher den Kern des Programms (vgl. Luhmann 2020: 64). Die Orientierung von Zweckprogrammen liegt also auf der Outputseite (vgl. Luhmann 2010: 211). So muss die Verwaltung nicht mehr die beabsichtigte Wirkung prüfen, sondern lediglich die Mittel wählen, die zur Erreichung der gewünschten Wirkung brauchbar scheinen.

Neben diesen beiden Programmen kann auch Organisation selbst als Strukturmerkmal der Informationsverarbeitung festgelegt werden. Durch die Tatsache, dass Verwaltungen in verschiedene Teilsysteme und Ebenen, wie beispielsweise Ministerien, Fachämter, Dezernate oder Fachbereiche, ausdifferenziert werden, wird die Zahl der „internen Kommunikationsmöglichkeiten“ (Luhmann 2020: 65) gesteuert und begrenzt. Durch diese Begrenzung wird gleichzeitig die Kapazität des Gesamtsystems erhöht. Luhmann (2020) fordert daher, dass „der Informationsbesitz [...] nicht etwa ein gemeinsamer werden [darf; der Verf.], es darf nicht jeder jederzeit mit jedem über alles kommunizieren. Die Steigerung der Kapazität für Informationen beruht daher, so paradox das klingt, auf einer Beschränkung der Kommunikationsmöglichkeiten im System“ (S. 65).⁸

Ausgehend von diesen Überlegungen definiert Luhmann (2007) Entscheidungsprozesse als „Prozesse der Selektion, des Ausscheidens anderer Möglichkeiten“ (S. 39). Durch diese Selektion erhöht sich die Kapazität einer Verwaltung, Komplexität zu erhöhen und zugleich zu reduzieren. Gleichzeitig betont Luhmann (2007), dass Entscheidungen, die ausselektiert wurden, damit nicht vollständig ausgemerzt, sondern lediglich neutralisiert und inaktuell gemacht und für einen späteren Zeitpunkt aufgehoben werden. Darin sieht Luhmann (2007) übrigens auch den Kern der Demokratie. Für Luhmann (2007) ist Demokratie die Möglichkeit, „auch Negationen wieder zu negieren“ (S. 42). So wird es möglich, Komplexität durch Strukturen zu reduzieren und gleichzeitig die Möglichkeit zu schaffen, abhängig von der Situation, bereits negierte Entscheidungen wieder aktuell

⁸ Luhmann (2020) betont als drittes Strukturmerkmal die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften (S. 65f). Auf eine genaue Ausführung diesbezüglich kann aber in dieser Arbeit verzichtet werden.

zu machen. Dadurch kann dann wiederum die Komplexität erhalten und erhöht werden (vgl. Luhmann 2007: 40ff).

4.2.4 Verwaltung und Demokratie

Betrachtet man den Demokratiebegriff bei Luhmann genauer, wird deutlich, dass Luhmann (1987) die Möglichkeit, Negationen wieder zu verwerfen, auch auf das Wechselspiel von Regierung und Opposition bezieht (S. 127). So bezeichnet Luhmann (1987) die Demokratie als „Spaltung der Spitze“ (S. 127) und argumentiert, dass das Wechselspiel zwischen Regierung und Opposition einem dualen Code folgt (S. 160). Dazu ist es zunächst notwendig, zwischen der Politik, der Verwaltung und dem Publikum zu unterscheiden (vgl. Luhmann 1987: 148). Politik ist für Luhmann (1987) die „Vorbereitung von Themen und die Auswahl von Personen, für das Testen von Konsenschancen und den Aufbau von Macht“ (S. 148). Definierendes Merkmal der Verwaltung ist, dass sie Entscheidungen treffen kann, die für ihre Umwelt bindend sind (vgl. Luhmann 1987: 148). Das Publikum sind alle, die diese Entscheidungen der Verwaltung entgegennehmen müssen, im politischen System kommunizieren können und – und dies ist das entscheidende Merkmal – bei der politischen Wahl eine Stimme haben (vgl. Luhmann 1987: 148). Durch die Möglichkeit des Publikums, bei der Wahl eine bestimmte Politik ins Amt zu bringen, ergibt sich eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen den drei Teilsystemen Politik, Verwaltung und Publikum. So wählt das Publikum bestimmte Personen und Programme in die Politik, „die Politiker verdichten Prämissen für bindendes Entscheiden, die Verwaltung entscheidet und bindet damit das Publikum, das seinerseits wiederum wählt“ (Luhmann 1987: 148). Durch die Wahl hat das Publikum die Möglichkeit, die Opposition, die in einer vorherigen Wahl „negiert“ wurde, in die Regierung zu bringen. Dies macht es möglich, dass eine Wahl, sofern es zu einem Wechsel zwischen Regierung und Opposition kommt, einen radikalen Kurswechsel zur Folge hat (vgl. Luhmann 1987: 160). Aufgrund der Möglichkeit eines radikalen Kurswechsels hält Luhmann (1987) eine „institutionalisierte Anhörung“ (S. 160) für empfehlenswert. Diese grenzt Luhmann auf eine für den Autor dieser Arbeit problematische Weise vom Begriff der Partizipation ab:

4.2.5 Partizipation?

Luhmann (1987) betont, dass der Begriff der Partizipation ursprünglich bedeutet „*Teil eines Ganzen zu sein*“ (S. 153, Hervorhebung im Original; der Verf.). Die gängige Vorstellung, dass mehr Partizipation zu einer größeren Legitimation für Entscheidungen

und Politiken führt, lehnt Luhmann (1987) ab. Er argumentiert, dass durch die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft in einzelne Teilsysteme umfassende Partizipation implizieren müsste, dass jedes Individuum zu all diesen Systemen Zugang hätte. Dies hätte für Luhmann (1987) nicht nur zu Folge, dass Individualität verloren geht, sondern bedeutete gleichzeitig, dass Entscheidungen nicht mehr getroffen werden könnten, da sich dann alle „Entscheidungen in Entscheidungen über Entscheidungen“ (S. 127), z. B. also Zugangs- und Verfahrensfragen, auflösen würden. So sieht Luhmann (1987) den Kern der Demokratie nicht darin, dass Entscheidungen partizipativ getroffen werden. Deutlich wird durch diese Ausführungen, dass Luhmann (2020) es ablehnt, historisch gewachsene Begriffe wie beispielsweise Partizipation einfach zu übernehmen und in Kontexte zu übertragen, in denen die hohen Erwartungen, die dann an solche Konzepte gestellt werden, nicht erfüllt werden können. So schreibt Luhmann (2020), dass „Postulate wie [...] ‚Partizipation‘ [...] durch unhaltbare Begriffsverschiebungen begründet“ sind. „Sie verlagern einen Reflexionsbegriff [...] und wirken dann in der politischen Rhetorik als unreflektierte, sich selbst nicht bremsende Aufforderungen zur Interessenmaximierung. In fataler Weise wird dadurch ein ohnehin kaum zu stoppendes Wachsen der Bürokratien [...] gefördert“ (S. 351). Diese Kritik am Begriff der Partizipation bedeutet allerdings nicht, dass Luhmann (1987) es kategorisch ablehnt, Interessenverbände und Betroffenen bei Entscheidungen einzubinden. So betont er, dass „manches von dem bewahrt werden [kann; der Verf.], was man unter dem Stichwort Partizipation eingerichtet hat. Das gilt insbesondere für organisierte Vertretung von Interessen. [...] Auch muss es Verfahren geben, um den Konsens derer zu testen und zu gewinnen, deren Mitwirkung man bei der Durchführung von Maßnahmen braucht“ (Luhmann 1987: 160). Luhmann (1987) wählt für diese Formen der Beteiligung aber nicht den Begriff der Partizipation, sondern greift stattdessen auf das Konzept des (Neo)-Korporatismus zurück (S. 160), welches „die Einbindung oder ‚Inkorporierung‘ von organisierten Interessen in die Politik und ihre Teilhabe an der Formulierung und Ausführung von politischen Entscheidungen bezeichnet“ (Voelzkow 2013: ohne Seitenangabe). Problematisch am Konzept des (Neo)-Korporatismus erscheint für diese Arbeit, dass sich die Einbindung auf (immer) schon organisierte Interessen beschränkt und somit wichtige, vielleicht noch unorganisierte oder sich erst bildende Interessen bzw. Stakeholder übersehen bzw. übergangen werden.

4.3 Partizipation bei Infrastrukturprojekten nach Kropp und Monstadt

So möchte der Verfasser dieser Arbeit die Verabschiedung des Begriffs der Partizipation nicht mitgehen. Dazu sei nochmals erwähnt, dass die Auffassung vertreten wird, dass es sich bei Straßen- bzw. Verkehrssystemen um sozio-technische Systeme handelt (s. o. S. 13). Ausgehend von dieser Überlegung identifiziert Kropp (2013) verschiedene Gründe, weshalb Partizipation bei Infrastrukturprojekten grundsätzlich wünschenswert ist (S. 55). So kann Partizipation die Akzeptanz und Transparenz von Infrastrukturmaßnahmen erhöhen, aber auch ermöglichen, dass Betroffenheiten eingebracht werden und die Wissensbasis erweitert wird. Zudem kann Beteiligung als Warnsystem gegen ungeeignete Maßnahmen und Alternativen fungieren, eine Kontrollfunktion in marktdominierten und staatsdespotischen Planungsverfahren einnehmen und außerdem (im Idealfall) als „Garant besserer Entscheidungen“ (Kropp 2013: 55) auch zur „Belebung der Demokratie“ (Kropp 2013: 55) beitragen. Die Notwendigkeit, Partizipation bei Infrastrukturprojekten zu ermöglichen, ergibt sich aus der Beobachtung, dass Infrastrukturen die sozialen, kulturellen, ökologischen, technischen und ökonomischen Lebenschancen einer Gesellschaft und einzelner Gruppen bzw. Individuen maßgeblich und dauerhaft beeinflussen und zur gleichen Zeit determinieren, wie und in welchem Umfang Ressourcen (überhaupt) genutzt werden können (vgl. Kropp 2017: 205). Zudem sind Infrastrukturen durch komplexe Wechselwirkungen gekennzeichnet und erzeugen Pfadabhängigkeiten, die den Handlungsspielraum für zukünftige Entscheidungen einengen und beschränken. Monstadt (2009) argumentiert zudem, dass Infrastrukturen „resistant to rapid changes“ (S. 1928) sind und somit als langlebige Konstrukte verstanden werden können.

Obwohl durch diese Ausführungen deutlich wird, dass Partizipation bei Infrastrukturprojekten wichtig ist, erkennt Kropp (2017), dass Beteiligung in der Praxis nach wie vor primär als „additive Komponente“ (S. 207) gesehen wird und somit lediglich der „öffentlichen Legitimierung des technisch und ökonomisch Planbaren“ (Kropp 2017: 207) dient. Außerdem bemängelt Kropp (2017), dass häufig nur über das „wie“ und nicht über das „ob“ in Beteiligungsverfahren gesprochen wird. Kropp (2017) kritisiert daher, dass es bei „Beteiligungsprozessen“ häufig lediglich darum geht, „Akzeptanz für das Geplante“ (S. 212) zu erreichen. So sind die eigentlichen Entscheidungen entweder längst getroffen oder in Arenen verlagert, die vom eigentlichen Beteiligungsprozess abgekoppelt sind. Somit hängen Beteiligungsverfahren oft in der Luft, haben keinen Bezugsraum und bleiben somit „gegenstandsleer“ (Kropp 2013: 67). Arnstein (1969)

bezeichnet solche Verfahren auch als “nonparticipation” und klassifiziert diese als „Therapie“ und „Manipulation“ (S. 217) (s. o. S. 20). So betont er, dass “their real objective is not to enable people to participate in planning or conducting programs, but to enable powerholders to ‘educate’ or ‘cure’ the participants” (Arnstein 1969: 217). Kropp (2017) argumentiert daher, dass stattdessen Verfahren benötigt werden, in denen „die Möglichkeit eingeräumt [wird; der Verf.] [...] Einfluss auf die beiden zentralen Wirkkräfte von Infrastrukturen zu nehmen“ (S. 212), nämlich die soziale Strukturierung und ökologische Vermittlung (s. o. S. 13f).

4.4 Abschließende Betrachtung

An dieser Stelle kann nun wieder auf Luhmann eingegangen werden, der zeigt, dass eine Entscheidung immer voraussetzt und „behauptet, etwas könnte anders sein oder anders werden“ (Luhmann 2019: 482), zumal sie selbst. Aus dieser Perspektive kann dann wiederum argumentiert werden, dass es wichtig ist, möglichst vollständige Informationen einzuholen, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Stakeholder können als Träger solcher relevanten Informationen betrachtet werden. Wird auf die Vollständigkeit der Informationen bzw. auf die Beteiligung der Stakeholder verzichtet, reduziert sich zwar (scheinbar) die Komplexität der Entscheidung, gleichzeitig wird den Stakeholdern aber auch die Möglichkeit genommen, Einfluss darauf zu nehmen, wie Infrastrukturen ihre (zukünftigen) Lebenschancen festlegen. Zudem werden dann möglicherweise relevante Informationen übersehen, was es wiederum erschwert, eine (brauchbare) Entscheidung zu treffen. Es besteht also die Gefahr einer Unterkomplexität.

Die Ausgangsfrage, die den theoretischen Teil eingeleitet hat, kann nun so beantwortet werden, dass Verwaltungen in dieser Arbeit als Systeme verstanden werden, die Informationen sammeln und verarbeiten müssen, um Entscheidungen zu treffen, die für das Publikum bindend sind. Diese Entscheidungen werden, wie Weber treffend erkennt, von qualifiziertem Personal getroffen. Da Verwaltungen aber häufig sehr viele Informationen verarbeiten müssen, um Entscheidungen treffen zu können, kann es zu Situationen kommen, in denen Verwaltungen mit der Fülle an Informationen „überfordert“ sind (oder sich selbst überfordern). Gleichzeitig kann diese Überforderung aber auch notwendig sein, um (brauchbare) Entscheidungen zu treffen. Somit sind Verwaltungen auf Strategien angewiesen, die helfen können, das Spannungsfeld zwischen Informationsbedarf und Informationsüberlastung „auszuhalten“. Das Tool, welches später vorgestellt wird (s. u. S. 70ff), soll Verwaltungen dabei unterstützen, vollständige Informationen einzuholen, indem alle relevanten Stakeholder identifiziert

werden, gleichzeitig kann es aber auch helfen, diese Informationen zu filtern und zu selektieren.

In einem nächsten Schritt soll nun das methodische Vorgehen beschrieben werden.

5. Methodik und Forschungsdesign

5.1 Methodenwahl

Gläser & Laudel (2010) betonen, dass die Wahl einer wissenschaftlichen Untersuchungsstrategie und Methode insbesondere von der Forschungsfrage abhängt (S. 33f). In dieser Arbeit soll die Forschungsfrage beantwortet werden, ob und wie Kommunen die Partizipation von Stakeholdern bei Straßeninfrastrukturprojekten – jenseits von formellen Beteiligungsverfahren – organisieren. Ziel der Arbeit ist es also, die Partizipationsprozesse in den Kommunen zu rekonstruieren, um anhand dieser Rekonstruktionen ein Tool zu entwickeln, welches Kommunen beim Stakeholder-Management unterstützt. Für die Analyse dieser Prozesse ist es notwendig, dass zum einen möglichst alle relevanten Informationen gesammelt werden, die zum Verständnis dieser Prozesse nötig sind, zum anderen müssen die ausgewählten Fälle auch gründlich analysiert werden. Dies wiederum legt die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode nahe (vgl. Gläser & Laudel 2010: 37).

5.2 Methoden der Datenerhebung - Interviews

Eine Methode, um Informationen und Daten über Beteiligungsprozesse in Kommunen zu erheben, ist die Befragung von Personen, die an diesen beteiligt sind.⁹ Bei Befragungen kann grundsätzlich zwischen standardisierten und nicht standardisierten Interviews unterschieden werden (vgl. Loosen 2016: 142). Standardisierte Interviews, in denen die Fragen, die Reihenfolge der Fragen und die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, werden den quantitativen Methoden zugerechnet und erscheinen daher nicht als geeignet, die Forschungsfrage zu beantworten (vgl. Riesmeyer 2011: 224).

Nicht standardisierte Interviews können u. a. in Leitfadeninterviews, narrative und offene Interviews eingeteilt werden. Narrative Interviews werden i. d. R. durch eine komplexe Frage eingeleitet, auf die dann mit einer ausführlichen Erzählung (z. B. über den eigenen Lebensweg) reagiert werden kann. Offene Interviews ähneln sehr stark einer natürlichen

⁹ Eine weitere wichtige Methode der qualitativen empirischen Sozialforschung ist die teilnehmende bzw. ethnographische Beobachtung (vgl. Gläser & Laudel 2010: 39). Auf diese soll an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden.

Gesprächssituation, in denen nur die Themen vorgegeben sind, nicht aber die Fragen vorformuliert werden (vgl. Gläser & Laudel 2010: 42). Leitfadeninterviews nehmen hingegen eine „Mittlerstellung“ (Loosen 2016: 144) zwischen standardisierten und nicht standardisierten Interviews ein, indem die Themenbereiche und die Fragen, die gestellt werden sollen, in einem Leitfaden festgehalten werden. Vorteile von Leitfadeninterviews sind, dass sie zum einen die Vergleichbarkeit verschiedener Interviews ermöglichen, da allen Befragten ähnliche Fragen gestellt werden und dass zum anderen die Möglichkeit besteht, den Leitfaden flexibel zu handhaben und an die jeweilige Interviewsituation anzupassen (vgl. Riesmeyer 2011: 224). Pickel & Pickel (2009) betonen zudem, dass der Leitfaden helfen kann, im Interview das eigentliche Erkenntnisinteresse nicht aus dem Blick zu verlieren (S. 447). Strübing (2018) bezeichnet den Leitfaden daher auch als „Gedächtnisstütze“ (S. 103). Außerdem gewährleistet die Ausarbeitung eines Leitfadens, die eine thematische Auseinandersetzung nötig macht, dass die interviewende Person als kompetent wahrgenommen wird (vgl. Meuser & Nagel 2002: 78). Der Leitfaden „simuliert“ dabei ein Beispielinterview und orientiert sich an einem idealen Gesprächsverlauf. Zudem operationalisiert der Leitfaden die Forschungsfrage und macht es daher überhaupt erst möglich, relevante Daten zu erheben (vgl. Riesmeyer 2011: 227). Zugleich muss aber darauf geachtet werden, den Leitfaden flexibel zu handhaben. So müssen bei Bedarf Möglichkeiten und Räume gegeben werden, den eigentlichen Leitfaden zu verlassen. Dadurch wird gewährleistet, dass die „Relevanzstrukturen“ (Meuser & Nagel 2009: 474) des Gesprächsgastes auch tatsächlich zur Geltung kommen und nicht durch den Leitfaden „erstickt“ werden. Bei der Formulierung der Fragen muss zudem darauf geachtet werden, diese offen, neutral, einfach und klar zu formulieren (vgl. Gläser & Laudel 2010: 122). Des Weiteren kann innerhalb des Leitfadens zwischen Schlüssel- und Eventualfragen unterschieden werden. Schlüsselfragen sollen in allen Interviews gestellt werden, wohingegen Eventualfragen optional für mögliche Nachfragen genutzt werden können (vgl. Riesmeyer 2011: 227).

Das Erkenntnisinteresse, welches in dieser Arbeit erschlossen werden soll, bezieht sich auf Prozesse und Strukturen in der Kommunalverwaltung. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen also Personen befragt werden, die an diesen Prozessen beteiligt sind (vgl. Gläser & Laudel 2010: 12). So sind nicht die befragten Personen als Personen, sondern allein aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Kommunalverwaltung von Interesse. Die befragten Personen werden also als Expertinnen und Experten interviewt. Solche Experteninterviews werden i. d. R. als „leitfadengestützte Interviews“ (Gläser & Laudel 2010: 111) durchgeführt und können als spezielle Form des qualitativen

Interviews betrachtet werden.¹⁰ Experteninterviews erscheinen daher als eine geeignete Methode, um die Forschungsfrage zu beantworten. Meuser & Nagel (2009) beschreiben Experteninterviews als „eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren der empirischen Sozialforschung“ (S. 465). Dazu sollen nun einige Überlegungen vorgestellt werden.

5.2.1 Experteninterviews

Zunächst muss erkannt werden, dass Experteninterviews die Annahme zugrunde liegt, dass die befragten Personen über besonderes Wissen verfügen. Diese werden also als „*Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte*“ (Gläser & Laudel 2010: 12, Hervorhebung im Original; der Verf.) betrachtet und zeichnen sich somit durch einen (angenommenen) Wissensvorsprung aus. Durch die Befragung der Personen soll dieses Spezialwissen erschlossen werden. Zudem muss beachtet werden, dass sich die Zuschreibung von Expertise auf eine konkrete Forschungsfrage bezieht (vgl. Gläser & Laudel 2010). So wird angenommen, dass die befragten Personen über Spezialwissen verfügen, welches relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage ist. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, dass Personen aus den beiden Partnerkommunen Ludwigsburg und Erlangen befragt werden, von denen erwartet wird, dass sie qualifiziert über Stakeholder-Partizipationsprozesse bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten Auskunft geben können.

Mit der Befragung können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. So können „explorative Experteninterviews“ (Bogner & Menz 2002: 37) in einem frühen Stadium der Untersuchung genutzt werden, um einen ersten Überblick über das Forschungsgebiet zu erhalten. In solchen explorativen Interviews geht es nicht darum, die Vergleichbarkeit, Standardisierbarkeit und Vollständigkeit sicherzustellen, sondern darum, das Forschungsgebiet zu erschließen, um mögliche Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung zu gewinnen (vgl. Bogner & Menz 2002: 37). Experteninterviews können aber auch dann genutzt werden, wenn es darum geht, lückenlose und vollständige Informationen in einem bestimmten Bereich zu generieren (systematisierendes Experteninterview). In diesen Fällen fungiert die befragte Person insbesondere auch als „Ratgeber“ (vgl. Bogner & Menz 2002: 37f). Drittens können Experteninterviews eingesetzt werden, um aus den erhobenen Daten neue Theorien und Ansätze zu entwickeln (vgl. Bogner & Menz 2002: 38f).

¹⁰ Auf die gegenderte Darstellung des Begriffs „Experteninterview“ wird hier bewusst verzichtet. So bezieht sich der Begriff sowohl auf die männliche als auch die weibliche Form.

In dieser Arbeit wird ein exploratives Vorgehen gewählt. Dies ergibt sich insbesondere aus der dargestellten Forschungslücke, da bisher nicht untersucht wurde, ob und wie Kommunen das Stakeholder-Management bei Straßeninfrastrukturprojekten organisieren (s. o. S. 20ff). Somit kann diese Arbeit im Optimalfall als Ausgangspunkt für detailliertere Analysen zum Stakeholder-Management bei kommunalen Infrastrukturprojekten genutzt werden. Zudem soll durch das explorative Vorgehen untersucht werden, ob die vorgestellten theoretischen Konzepte in der kommunalen Praxis eingesetzt werden (können). Ziel der Interviews ist es also, das Wissen der Interviewpartner:innen zu rekonstruieren, den Handlungs- und Erfahrungsschatz der Verwaltungsakteure zu bergen, analytisch zu erschließen und zu interpretieren. So zielen die Interviews darauf ab, von den Gesprächsgästen zu lernen, wie das Stakeholder-Management organisiert ist. Dieses (implizite) Wissen der interviewten Personen soll dann miteinander verbunden und in eine explizite Anwendung (Tool) überführt werden.

5.3 Auswertungsmöglichkeiten qualitativer Daten

Neben verschiedenen Datenerhebungsmethoden gibt es in der qualitativen empirischen Sozialforschung auch verschiedene Möglichkeiten und Ansätze, die erhobenen Daten auszuwerten und zu analysieren (vgl. Mayring 2016: 104ff). Für die Auswertung von Interviewdaten können u. a. die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. u. a. Mayring & Fenzl 2014; Mayring 2015) und/oder die Grounded Theory (GT) genutzt werden (vgl. Böhm u. a. 2008; Strübing 2014; Strübing 2018).

Entscheidendes Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse ist, dass Textstellen aus den Interviews vorab aufgestellten theoretischen Kategorien zugeordnet werden (vgl. Mayring & Fenzl 2014: 545). Diese Zuordnung erfolgt streng regelgeleitet, sodass „sowohl die Auswertungsaspekte als auch die Auswertungsregeln so exakt [sind; der Verf.], dass ein systematisches, intersubjektiv überprüfbares Durcharbeiten möglich ist“ (Mayring & Fenzl 2014: 545, Hervorhebung im Original; der Verf.).¹¹ Dem widerspricht aber Strübing (2018), der die qualitative Inhaltsanalyse eher am Vorgang des „Hypothesentestens“ (S. 232) orientiert sieht. So können die vorab aufgestellten Kategorien als Hypothesen betrachtet werden, die dann – durch Zuordnung entsprechender Textstellen – am Material geprüft werden. Daher argumentiert Strübing, dass die qualitative Inhaltsanalyse „insofern nicht zum Bestand der [...] qualitativen, interpretativen und rekonstruktiven Verfahren zählt“ (Strübing 2018: 232). Die

¹¹ Auf weitere genaue Ausführungen zur qualitativen Inhaltsanalyse wird an dieser Stelle verzichtet. Siehe dazu insbesondere Mayring (2015).

Auswertung der in den Interviews erhobenen Daten mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse würde also dem eigentlichen Ziel dieser Arbeit entgegenstehen, da es gerade nicht darum geht, eigene entwickelte und abgeleitete Kategorien bzw. Hypothesen zu testen, sondern stattdessen Prozesse in der Verwaltung rekonstruiert werden sollen. Die Verwendung der qualitativen Inhaltsanalyse könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass entscheidende Merkmale durch die vorab aufgestellten Kategorien übersehen bzw. „unterdrückt“ werden. In dieser Arbeit soll daher mit der GT gearbeitet werden. Dazu wird nun ein kurzer Überblick gegeben.

5.3.1 Grounded Theory (GT)

Entscheidendes Merkmal der GT ist, dass sie auf theoretische Vorannahmen in Form von Hypothesen verzichtet. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass theoretisches Vorwissen unwichtig ist. Allerdings soll dieses nicht in spezifische Vorannahmen münden (vgl. Strübing 2018: 112). Stattdessen beginnt die Entwicklung einer Theorie mit der Analyse des ersten Falls. So kann die GT auch als „einzelfallanalytisches Verfahren“ (Strübing 2018: 125) bezeichnet werden und betont somit die „zeitliche Parallelität und wechselseitige funktionale Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung“ (Strübing 2014: 11, Hervorhebung im Original; der Verf.). Die Auswahl der ersten Fälle für die Datenerhebung erfolgt aus dem theoretischen Vorwissen. Weitere Fälle werden dann anhand der theoretischen Konzepte, die sich aus der bisherigen Analyse ergeben, ausgewählt. Die Hypothesen- und Theorieentwicklung wird also bei jeder weiteren Fallauswahl konkretisiert. Dieses Vorgehen, welches auch als theoretisches Sampling bezeichnet wird, definiert also eine Kette von Entscheidungen zur Auswahl neuer Fälle, wobei die Kriterien deren Auswahl zunehmend spezifischer werden (vgl. Strübing 2014: 29). Werden zu Beginn der Analyse möglichst homogene Fälle (Strategie der minimalen Vergleiche) ausgewählt, geht es im weiteren Verlauf der Analyse insbesondere darum, Fälle zu suchen, von denen angenommen wird, dass diese Abweichungen aufweisen (Strategie der maximalen Vergleiche) (vgl. Strübing 2014: 30f). Durch dieses Vorgehen soll „konzeptuelle Repräsentativität“ (Strübing 2014: 31, Hervorhebung im Original; der Verf.) erreicht werden. Die „Suche“ nach neuen Fällen ist also erst dann abgeschlossen, wenn die Analyse weiteren Materials keine neuen Kategorien hervorbringen kann bzw. diese durch Analyse weiteren Materials nicht mehr spezifiziert werden können. Dies kann als theoretische Sättigung bezeichnet und als Kriterium betrachtet werden, welches bestimmt, wann mit der Datengewinnung bzw. Analyse weiterer Fälle gestoppt werden kann (vgl. Strübing 2014: 32). Zudem betont die

GT die Bedeutung der Kreativität und Sensibilität im Forschungsprozess, die eine vollständige Erschließung des Datenmaterials überhaupt erst möglich machen (vgl. Strübing 2018: 126). Weiteres Merkmal der GT ist, dass das Vorgehen nicht determiniert ist, sondern stattdessen nur Verfahrensvorschläge gegeben werden, die an die jeweilige Forschungspraxis angepasst werden müssen (vgl. Strübing 2018: 112). Daher rückt die konkrete Organisation der Forschung in den Mittelpunkt (vgl. Strübing 2014: 14). So macht es das Fehlen festgelegter Verfahrensschritte notwendig, dass das Vorgehen vollständig dokumentiert wird. Strübing (2014) betont, dass der Prozess des Forschens somit aus sich selbst heraus gesteuert wird und unterstreicht die Bedeutung des „kontinuierlichen Wechsels von Handeln und Reflexion, wobei diese reflexive Prozesssteuerung ihre Entscheidungskriterien in den vorangegangenen Prozessetappen findet“ (S. 11). Trotz der Offenheit des Forschungsprozesses lassen sich Ansätze in der Literatur finden, die das Vorgehen strukturieren. Hierbei sei insbesondere das ständige Vergleichen und Kodieren erwähnt (vgl. Charmaz 2014; Strübing 2014; Strübing 2018).

5.3.2 GT - Ständiges Vergleichen und die Arbeit mit Kodes

Zentrales Element bei der Analyse des Materials ist der Rückgriff auf die Alltagsheuristik des Vergleichens (vgl. Strübing 2018: 126ff). Die Methode des ständigen Vergleichens kann zu Beginn einer Untersuchung insbesondere helfen, die Merkmale zu erschließen, die über die verschiedenen Fälle hinweg konstant sind. Dieses Vorgehen wird von Strübing (2018) auch als „*minimale Kontrastierung*“ (S. 128, Hervorhebung im Original; der Verf.) bezeichnet und hat das Ziel, Gleichförmiges zu ermitteln. Danach werden unterschiedliche Fälle gesucht, um Variationen, aber auch Stabilitäten zwischen den Fällen erkennen zu können (vgl. Strübing 2018: 128f). Bei diesen Vergleichen wird insbesondere mit Kodes gearbeitet, die in einem Kodierungsprozess entwickelt werden und aus dem Material entstehen. Böhm u. a. (2008) beschreiben das Kodieren als eine „zugleich systematische und kreative Methode der Textinterpretation“ (S. 32). Zentral dabei ist die Unterscheidung und Beziehung von Textstellen, Phänomenen und Kodes. Beim Kodieren werden nun einer Textstelle, die ein Phänomen beschreibt, ein oder mehrere Kode(s) zugeordnet (vgl. Böhm u. a. 2008: 32). Zugleich geht es bei der Kodierung nicht nur darum, den Textinhalt zu beschreiben, vielmehr soll stattdessen die Textoberfläche aufgebrochen und die inhaltliche Tiefendimension erschlossen werden (vgl. Böhm u. a. 2008: 32). Strübing (2014) bezeichnet das Kodieren auch als den „Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material“ (S. 16) und macht deutlich, dass das Kodieren auch als „Oberbegriff für

systematische Strategien der interpretativen Materialanalyse“ (Strübing 2018: 118) bezeichnet werden kann. Das Kodieren des Materials kann grob in drei Schritten eingeteilt werden. Dabei muss aber beachtet werden, dass diese Schritte nicht als sequenzielle Abfolge verstanden werden, sondern stattdessen ineinander verwoben und miteinander verbunden sind.

5.3.2.1 Offenes Kodieren

Ergebnisse des offenen Kodierens sind Listen mit Kategorien, Kodennamen und Kommentaren, die die Bedeutung der Codes und Kategorien erläutern (vgl. Böhm u. a. 2008: 33f). Merkmal des offenen Kodierens ist, dass „theoriegenerierende Fragen“ (Böhm u. a. 2008: 36) an den Text gestellt werden, um daraus Kategorien bilden zu können, die zentral zum Verständnis des Textes sind. Damit sind insbesondere W-Fragen (Was?, Wer?, Wie?, ...) gemeint (vgl. Böhm u. a. 2008: 36). Da es beim offenen Kodieren zudem darum geht, möglichst alle Facetten eines Problems bzw. einer Kategorie zu entdecken, werden insbesondere auch weithergeholte Vergleiche angestellt.

5.3.2.2 Axiales und selektives Kodieren

Beim axialen und selektiven Kodieren geht es nun darum, Kategorien, die im offenen Kodieren bestimmt wurden, zu verfeinern und weiter zu differenzieren (vgl. Böhm u. a. 2008: 52). Diese Kategorien sollen dann in einem Beziehungsgeflecht weiter ausgearbeitet werden. Dazu werden zunächst Kategorien ausgewählt, die als besonders wichtig und zentral erscheinen. Anschließend sollen möglichst viele unterschiedliche Textstellen diesen „*Achsenkategorien*“ (Böhm u. a. 2008: 52, Hervorhebung im Original; der Verf.) zugeordnet werden, bevor diese dann ausführlich entfaltet werden. Auch sollen Beziehungen zwischen den Achsenkategorien aufgezeigt werden.

Im Anschluss an diese forschungstheoretischen und methodischen Ausführungen soll nun der konkrete Forschungsprozess dieser Arbeit vorgestellt werden.

5.4 Vorbereitung der Interviews

5.4.1 Die Erstellung des Leitfadens

Der Leitfaden für die Experteninterviews wurde in einem mehrstufigen Prozess erstellt. Die Ausarbeitung erfolgte in enger Abstimmung mit den beiden Partnerkommunen Erlangen und Ludwigsburg. In einem ersten Schritt wurden – nach Sichtung und Lektüre der relevanten wissenschaftlichen Literatur – mögliche Fragen gesammelt. Dabei wurde bereits in einem frühen Stadium versucht, die Fragen thematisch zu sortieren. So wurden

die Fragen insbesondere anhand der vorgestellten Phasen des Stakeholder-Managements (s. o. S. 6) strukturiert. Zudem wurde versucht, einige der vorgestellten theoretischen Konzepte (s. o. S. 8ff) in die Fragen einzubinden.¹² Gleichzeitig wurden die einzelnen Fragen aber noch keiner kritischen methodischen Überprüfung unterzogen. In einer Besprechung am 14.04.2021 wurde diese erste Version des Leitfadens dann den beiden Partnerkommunen vorgestellt.¹³ Im Anschluss daran wurde eine weitere Version des Leitfadens erstellt.¹⁴ In dieser wurde bereits auf die methodische Eignung und Güte der Fragen geachtet. So wurde insbesondere versucht, offene, klare und neutrale Fragen zu stellen. Anschließend wurde der Leitfaden (Version 2) an einen Mitarbeiter der Universität Stuttgart geschickt und in einem gemeinsamen Gespräch am 05.05.2021 nochmals genauer betrachtet. Hier wurde insbesondere betont, dass aus den bisher gesammelten Fragen, fünf bis sechs zentrale Fragen identifiziert werden müssen, die als Schlüsselfragen die Interviews strukturieren sollen. Zudem wurden einige Formulierungen im Anschluss an das Gespräch nochmals geändert und angepasst. Nach der Einarbeitung dieser Anmerkungen wurde der Leitfaden (Version 3) dann erneut an den Mitarbeiter der Universität Stuttgart geschickt, um die methodische Geeignetheit abschließend überprüfen zu lassen.¹⁵ Nach Durchführung der ersten beiden Interviews wurden nochmals einige kleine Anpassungen vorgenommen und in einer weiteren Version des Leitfadens festgehalten.¹⁶ So wurden die Fragen 4 und 5 aus Version 3 getauscht und damit an den Gesprächsverlauf der ersten beiden Interviews angepasst. Außerdem wurden die Fragen 4 und 5 leicht umformuliert und damit an die Gesprächssituationen in den ersten beiden Interviews angeglichen.¹⁷ Der Leitfaden in seiner jetzigen Form dient dazu, Auskünfte darüber zu erlangen, wie Stakeholder beteiligt werden und welche Unterstützung die Kommunen sich mit Blick auf das Stakeholder-Management wünschen. Nach einer einleitenden Frage sollen die Gesprächsgäste zunächst den Begriff „Stakeholder“ in eigenen Worten definieren. Dies erscheint sinnvoll, um zu analysieren, ob das Stakeholder-Konzept in den Kommunen bekannt ist und wie der Begriff verwendet wird. Die dritte Frage zielt dann darauf ab, zu untersuchen, wie Stakeholder bisher in den Kommunen beteiligt werden und wie das Stakeholder-Management organisiert ist. Ausgehend davon soll mit der vierten Frage untersucht werden, wie Kommunen bei

¹² Erwähnt sei hier insbesondere die Salienz, die bei Mitchell u. a. (1997) beschrieben ist (s. o. S. 8).

¹³ s. Appendix (vgl. Leitfaden – 1. Version).

¹⁴ s. Appendix (vgl. Leitfaden – 2. Version).

¹⁵ s. Appendix (vgl. Leitfaden – 3. Version).

¹⁶ s. Appendix (vgl. Leitfaden – 4. Version).

¹⁷ Die durchnummerierten Fragen sind dabei als Schlüsselfragen formuliert, wohingegen die eingerückten Fragen als Eventualfragen gedacht sind.

diesen Prozessen unterstützt werden können. Durch die fünfte Frage soll in Erfahrung gebracht werden, welche Faktoren das Stakeholder-Management in Kommunen bei vergangenen Projekten positiv (bzw. negativ) beeinflusst haben. Abschließend soll mit der sechsten Frage geprüft werden, ob es zusätzlich zum oder anstelle des Stakeholder-Management(s) weitere Partizipationsverfahren gibt, die in den Kommunen wichtig sind. Anschließend soll durch die letzte Frage den Gesprächsgästen nochmals die Möglichkeit gegeben werden, das Wort zu ergreifen, um Ergänzungen bzw. weitere Punkte aufzuführen.

5.4.2 Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner:innen

Auch die Auswahl und Kontaktierung der Interviewgäste erfolgte in einem mehrstufigen Prozess und in enger Abstimmung mit den beiden Partnerkommunen. Die Fokussierung auf die beiden Kommunen Erlangen und Ludwigsburg folgte den Logiken des Projekts „Straße der Zukunft“ (s. o. S. 23). So wurde in einem ersten Schritt eine Liste mit möglichen Gesprächsgästen erstellt, in der insbesondere darauf geachtet wurde, unterschiedliche Dezernate, Fachbereiche und Abteilungen innerhalb der beiden Kommunen zu berücksichtigen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass kommunale Straßeninfrastrukturprojekte aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können. Die vorläufige Liste mit den möglichen Gesprächsgästen wurde dann an die beiden Kommunen weitergegeben. Anschließend wurde intern von den Kommunen abgefragt, wer sich die Teilnahme an einem Interview vorstellen kann. Dazu wurde ein kurzer erklärender Text verschickt, in der Hoffnung dadurch die Bereitschaft für die Teilnahme an einem Interview zu erhöhen (s. u. S. XVII). Insgesamt konnten auf diesem Wege sieben Interviews vereinbart werden. Eine Übersicht dazu findet sich im Appendix (vgl. Tabelle 9). Wichtig ist außerdem zu betonen, dass alle Interviewtermine fixiert wurden, bevor das erste Interview tatsächlich durchgeführt wurde.¹⁸

5.4.3 Datenschutz und Transkription

Die Interviews wurden alle online durchgeführt und aufgezeichnet. Dazu wurde Microsoft-Teams genutzt.¹⁹ Im Vorfeld der Interviews wurde allen Gesprächspartner:innen eine Einwilligungs- und Datenschutzerklärung zugeschickt, welche dann im Vorfeld des Interviews unterschrieben zurückgeschickt wurde. Das Anschreiben dazu findet sich ebenfalls im Appendix (vgl. Datenschutz- und

¹⁸ Die methodischen Schwächen bei der Auswahl der Fälle, die sich hier schon abzeichnen, werden in der methodischen Reflexion diskutiert und besprochen (s. u. S. 74f).

¹⁹ Ausnahme: Interview E 3 musste wegen technischer Schwierigkeiten telefonisch fortgesetzt werden.

Einwilligungserklärung). Nach der Durchführung der Interviews wurden die Interviews zunächst transkribiert. Mayring (2016) nennt die wörtliche und kommentierte Transkription, das zusammenfassende und selektive Protokoll und die Konstruktion deskriptiver Systeme als Möglichkeiten, um Interviewaufnahmen zu verschriftlichen (vgl. Mayring 2016: 89ff). Bei Experteninterviews, bei denen nicht die Person als solche, sondern deren organisatorische oder institutionelle Zugehörigkeit bzw. die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht, empfiehlt Mayring (2016) die wörtliche Transkription (S. 91). So soll das gesprochene Wort in normales Schriftdeutsch übertragen werden, wobei auch Dialektausdrücke mit dem gebräuchlichen Alphabet wiedergegeben und Satzbaufehler nach Möglichkeit behoben werden (vgl. Mayring 2016: 91). Dieses Vorgehen wurde daher auch in dieser Arbeit gewählt.

Im Anschluss an die Transkription der Interviews wurden diese ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Datenauswertung werden in einem nächsten Schritt nun vorgestellt.

6. Ergebnisse

6.1 Offenes Kodieren

Zunächst sollen die Ergebnisse des offenen Kodierens vorgestellt werden. Dazu wurden alle Interviews Satz für Satz durchgegangen, um einzelne Abschnitte, Sätze und Wörter zu kodieren. Dabei wurde versucht, die Perspektive der Interviewgäste einzunehmen. Zudem wurde mit verschiedenen Farben gearbeitet. Braun wurden alle Textstellen markiert, in denen Bezug auf Stakeholder und deren „Eigenschaften“ genommen wird. Lila wurde genutzt, um alle Textstellen zu kodieren, die sich auf das zu entwickelnde Tool beziehen, wohingegen Rot alle Codes umfasst, in denen Hinweise zum Stakeholder-Management gefunden werden können. Zuständigkeiten wurden in Blau kodiert. Zudem wurde Magenta für Codes genutzt, die sich auf die Definition des Stakeholder-Begriffs beziehen. Zudem wurde bereits im offenen Kodieren versucht, Kategorien, die das Stakeholder-Management „beschreiben“ können und für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sind, herauszuarbeiten.

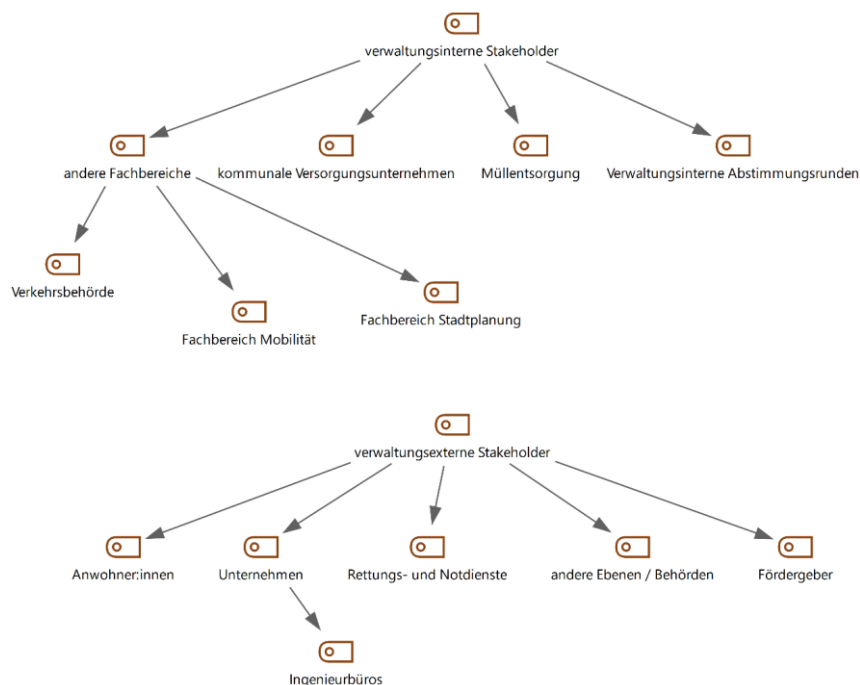
6.1.1 Interview L 1

Eine Besonderheit des Interviews L 1 ist, dass zwei Personen aus dem Fachbereich (FB) Tiefbau und Grünflächen der Stadt Ludwigsburg gleichzeitig interviewt wurden.²⁰ Der

²⁰ Das codierte Transkript (s. u. S. XXI) und die codierten Segmente (s. u. S. CLXXXIX) befinden sich im Appendix.

Begriff Stakeholder ist den beiden Interviewgästen nicht bekannt (L 1, Pos. 22-25). Dennoch können die beiden Interviewgäste nach einer kurzen Erklärung des Begriffs zahlreiche Stakeholder nennen. Bei dieser Aufzählung kann zwischen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern unterschieden werden (L 1, Pos. 36-44). So argumentiert Interviewgast 2, dass es „dann eigentlich schon [...] in der eigenen Verwaltung mit den Stakeholdern“ losgeht (L 1, Pos. 36-37). Als verwaltungsinterne Stakeholder werden andere Fachbereiche (L 1, Pos. 37-38), die kommunalen Versorgungsunternehmen (L 1, Pos. 38), die Müllentsorgung (L 1, Pos. 47) und verwaltungsinterne Abstimmungsrunden genannt (L 1, Pos. 277-279). Den verwaltungsexternen Stakeholdern können die Anwohner:innen (L 1, Pos. 40), Betriebe (L 1, Pos. 40), andere Behörden (L 1, Pos. 43-44), Fördergeber (L 1, Pos. 285) und die Not- und Rettungsdienste zugeordnet werden (L 1, Pos. 46). Abbildung 3 fasst diese Unterteilung in verwaltungsinterne und -externe Stakeholder zusammen.

Abbildung 3: Verwaltungsinterne und -externe Stakeholder



Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

Zudem werden auch unterschiedliche Verkehrsteilnehmer (L 1, Pos. 40; 49-53) als (verwaltungsexterne) Stakeholder identifiziert. Erwähnt werden insbesondere der ÖPNV (L 1, Pos. 40; 50), der Individualverkehr (L 1, Pos. 40; 50), aber auch Fußgänger:innen (L 1, Pos. 51), E-Scooter (L 1, Pos. 50), der Radverkehr (L 1, Pos. 50) und ältere und beeinträchtigte Personen (L 1, Pos. 52). Auch die Kommunalpolitik (L 1, Pos. 56-58; 264; 279), unterteilt in den Gemeinderat, Ausschüsse, Ortschaftsräte und Politiker:innen, wird

als Stakeholder identifiziert. Bemerkenswert ist auch, dass Bäume (L 1, Pos. 53) als Stakeholder aufgeführt werden. Insgesamt wird daher durch die Interviewgäste betont, dass „Stakeholder [...] ein großer Begriff [ist; der Verf.], was den Straßenbau betrifft“ (L 1, Pos. 54). Die unterschiedlichen Stakeholder, die genannt werden, werden daher auch als „ein bunter Strauß“ (L 1, Pos. 44) bezeichnet.

Neben der Unterteilung in verwaltungsinterne und -externe Stakeholder wird auch hervorgehoben, dass „2/3 oder 3/4 der Beteiligten [...] immer dabei [sind; der Verf.]“ (L 1, Pos. 94-95). So wird argumentiert, dass es zwar Stakeholder gibt, die nur von Fall zu Fall beteiligt werden, ein Großteil der Stakeholder aber „immer mit in den Abstimmungen dabei“ (L 1, Pos. 94) ist. Hier werden insbesondere die „Versorgungsunternehmen und die Verkehrsbehörde“ (L 1, Pos. 93) genannt.

Mit Blick auf die Organisation des Stakeholder-Managements werden zwei Punkte deutlich: Zum einen wird betont, dass der Einfluss eines Projektleiters auf das Projekt „deutlich kleiner [ist; der Verf.], wie man vielleicht als Außenstehender vermutet“ (L 1, Pos. 230-231). Zudem wird die Bedeutung von Routinen und Erfahrung hervorgehoben. So argumentiert beispielsweise Interviewgast 2, dass das Tool insbesondere für „jüngere Kollegen, die einsteigen, die jetzt dann vielleicht öfter auf die älteren Kollegen zukommen, ein Werkzeug [ist; der Verf.], um sicherzugehen, dass alles berücksichtigt wird bis zum Projektstart“ (L 1, Pos. 126-128). Auch an anderen Stellen wird auf die Erfahrung als zentraler Aspekt des Stakeholder-Managements verwiesen (L 1, Pos. 116; 131-132; 134; 219-220). So existiert derzeit kein Tool in Ludwigsburg, welches das Stakeholder-Managementsystematisch begleitet, stattdessen „macht man [das; der Verf.] aus der Routine raus“ (L 1, Pos. 116). Auch muss erwähnt werden, dass Beteiligung nicht nur als positiv empfunden wird. So fasst Interviewgast 1 mit Blick auf die große Vielzahl an internen Abstimmungen zusammen: „Manchmal ist es auch ermüdend, es geht nicht voran, am Ende will keiner eine Entscheidung treffen. [...] Also manches wird auch zu Tode diskutiert und ist dann auch nicht nur hilfreich, sondern auch sogar hinderlich, damit es vorangeht (L 1, Pos. 279-283).

Mit Blick auf das Tool betonen die Interviewgäste, dass insbesondere auch der zeitliche Horizont beachtet werden muss (L 1, Pos. 198-202). Dies ist für die Interviewgäste aus zwei Perspektiven besonders wichtig: Zum einen bedürfen Maßnahmen im Straßenraum häufig einer (langen) Planungszeit. So wird argumentiert, dass „gerade, wenn es um Umgestaltung geht, dann wird oft Planung vorgeschaltet“ (L 1, Pos. 206-207). Maßnahmen, die keiner Planung bedürfen, können demnach auch wesentlich schneller umgesetzt werden (L 1, 207-209). Die zeitliche Perspektive ist insbesondere aber auch

dann von Bedeutung, wenn eine Maßnahme nur durch einen Gremiumsbeschluss umgesetzt werden kann. Ein solcher Gremiumsbeschluss macht „eine sehr genaue Terminierung“ (L 1, Pos. 234) erforderlich, da bestimmte Vorlagen und Prozesse zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegen müssen. Tabelle 1 fasst die wichtigsten Konzepte und Kategorien, die aus Interview L 1 gewonnen werden können, zusammen.

Tabelle 1: Interview L 1 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

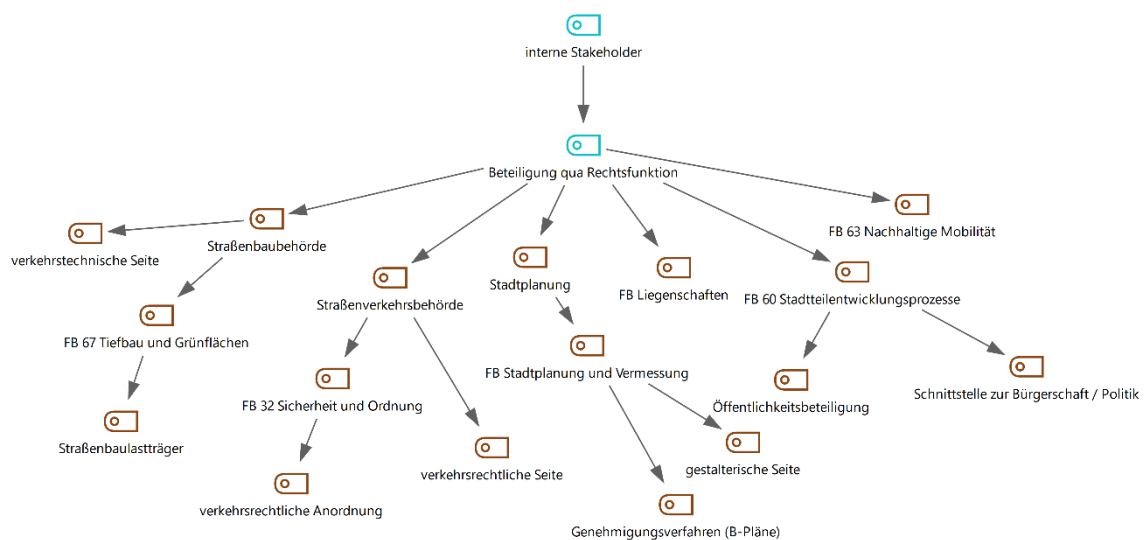
Nummer	Kategorie	Fundstellen (Zeilen)
1	Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholdern	36-44
2	Eigener Einfluss auf das Stakeholder-Management ist gering	152-153; 227-231; 240-241; 254-256; 266-269; 290
3	Betonung der Bedeutung von Routinen und Erfahrung für das Stakeholder-Management	115-116; 131-132; 134; 219-220
4	Bedeutung des zeitlichen Rahmens in Bezug auf die Notwendigkeit von Planung und Gremienbeschlüssen	Planung: 202-203; 206-213 Gremiumsbeschluss: 233-240

6.1.2 Interview L 2

Auch in Interview L 2 wird zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholdern unterschieden (L 2, Pos. 24-26; 74; 174). Ein Stakeholder ist für die interviewte Person ein „Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme“ (L 2, Pos. 21-22). Die Betroffenheit der verwaltungsinternen Stakeholder ergibt sich „qua [...] Rechtsfunktion“ (L 2, Pos. 76-77). So ist die Straßenbaubehörde in Ludwigsburg im Fachbereich 67 (Tiefbau und Grünflächen) verankert und als Straßenbaulastträger insbesondere für die „verkehrstechnische Seite“ (L 2, Pos. 99) zuständig. Fachbereich 32 (Sicherheit und Ordnung) ist als Straßenverkehrsbehörde für die „verkehrsrechtlichen Anordnungen“ (L 2, Pos. 91) verantwortlich. Zudem wird bei Straßeninfrastrukturprojekten auch immer der Fachbereich Stadtplanung und Vermessung beteiligt. Dieser kümmert sich insbesondere um das Genehmigungsverfahren in Bezug auf Bebauungspläne bzw. die „gestalterische“ (L 2,

Pos. 100) Seite von Maßnahmen im Straßenraum. Weitere beteiligte verwaltungsinterne Stakeholder sind der Fachbereich Liegenschaften und der Fachbereich 60 (Stadtteilentwicklungsprozesse), der zum einen als „Schnittstelle [...] zu der Bürgerschaft [...] und [...] Politik vor Ort“ (L 2, Pos. 124) fungiert, gleichzeitig aber auch viele Aufgaben „im Bereich der Öffentlichkeitsbeteiligung“ (L 2, Pos. 123) übernimmt. Fachbereich 63 (Nachhaltige Mobilität) ist zuständig für die Planung bzw. Bestandsbewertung von Straßen und bildet die Schnittstelle zur Stadtplanung bzw. zum Fachbereich Tiefbau und Grünflächen (L 2, Pos. 8-9). Abbildung 4 fasst diese Ausführungen zusammen.²¹

Abbildung 4: Verwaltungsinterne Stakeholder



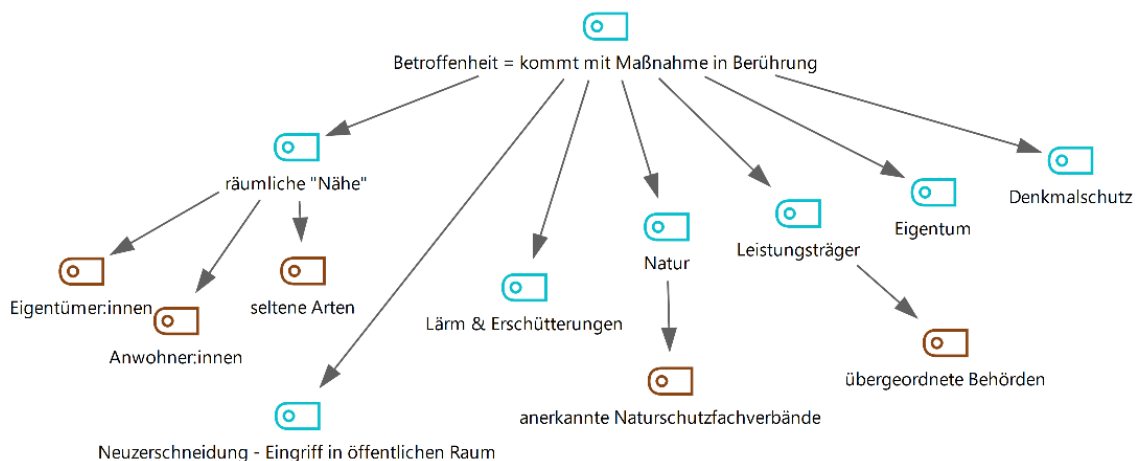
Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

Während sich die Betroffenheit der verwaltungsinternen Stakeholder also aus ihrer „Rechtsfunktion“ (L 2, Pos. 77) ergibt, ist bei den verwaltungsexternen Stakeholdern entscheidend, ob ein Akteur „mit [der; der Verf.] Maßnahme in Berührung“ (L 2, Pos. 44) kommt. Diese „Berührung“ kann unterschiedliche Ursachen haben und sich zudem auf unterschiedliche Subjekte beziehen. Als Beispiele werden die räumliche Nähe (L 2, Pos. 31; 45-47; 356), Lärm und Erschütterungen (L 2, Pos. 41; 45; 355-356), Eingriffe in den öffentlichen Raum (L 2, Pos. 38-40), die „Betroffenheit der Natur“ (L 2, Pos. 469) das Eigentum (L 2, Pos. 44), der Denkmalschutz (L 2, Pos. 355), und die Funktion als „Leistungsträger“ (L 2, Pos. 51), welche sich auch auf übergeordnete Behörden beziehen kann, aufgeführt.

²¹ Das codierte Transkript (s. u. S. XLI) und die codierten Segmente (s. u. S. CCIV) befinden sich im Appendix.

Die räumliche Nähe umfasst beispielsweise „Leute, die direkt nebenan wohnen“ (L 2, Pos. 31) und „Eigentümer“ (L 2, Pos. 71). Ist die Natur bzw. eine seltene Art (L 2, Pos. 465) von einer Maßnahme berührt, werden auch „anerkannten Naturschutzfachverbänden“ (L 2, Pos. 60) rechtliche Möglichkeiten eingeräumt. Aus diesen Betroffenheiten der verwaltungsexternen Stakeholder ergeben sich dann wiederum „automatisch [rechtliche; der Verf.] Ansprüche“ (L 2, Pos. 32). Die Beteiligung bzw. Einbindung dieser Stakeholder wird daher auch als „Pflichtprogramm“ (L 2, Pos. 61) verstanden, da mit den rechtlichen Ansprüchen auch eine „Klageberechtigung“ (L 2, Pos. 68) verbunden ist. In Abbildung 5 sind die verschiedenen Ursachen und Subjekte der Betroffenheit nochmals dargestellt.

Abbildung 5: Ursachen und Subjekte der Betroffenheit



Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

Neben diesem Pflichtprogramm können zudem auch Stakeholder beteiligt werden, die „rechtlich keine Ansprüche“ (L 2, Pos. 64) haben, deren Einbindung aber ebenfalls sinnvoll sein kann. Als Beispiel werden insbesondere „Verkehrsverbände“ (L 2, Pos. 65) genannt.

Bei den verwaltungsexternen Stakeholdern kann also dahingehend unterschieden werden, ob eine Klageberechtigung gegeben ist oder nicht. Das Vorliegen einer Klageberechtigung ist zudem entscheidend, um den Einfluss eines Stakeholders zu bestimmen (L 2, Pos. 282-283). So muss das Hauptaugenmerk des Stakeholder-Managements auf den Stakeholdern liegen, die klageberechtigt sind und gleichzeitig einer Maßnahme ablehnend gegenüberstehen. Ziel des Stakeholder-Managements muss sein, „alle [...] mitzunehmen, dass sie auf formaler Ebene keine Einsprüche einlegen“ (L 2, Pos. 397-398). Neben der Klageberechtigung ist aber auch entscheidend, ob ein

Stakeholder „finanziell in der Lage“ ist (L 2, Pos. 285-286), von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Mit Blick auf die Betroffenheit wird zudem auch zwischen „direkten“ (L 2, Pos. 298) und „abstrakten“ bzw. „virtuellen“ (L 2, Pos. 298; 304) Betroffenheiten unterschieden. Virtuelle Betroffenheiten sind losgelöst von einer „echten rechtlichen Betroffenheit“ (L 2, Pos. 303-304) und beziehen sich häufig auf Partikularinteressen (L 2, Pos. 300-304). Diese Partikularinteressen können insbesondere dann relevant und einflussreich werden, wenn der Stakeholder „gut vernetzt ist“ (L 2, Pos. 315-316). Auch wird von der interviewten Person betont, dass jeder Stakeholder „ein Unikat“ (L 2, Pos. 206) ist. So wird argumentiert, dass sich Stakeholder von Situation zu Situation unterschiedlich verhalten können. Daher kann es sein, dass „ein Bürger an der einen Stelle völlig unproblematisch ist und an der anderen völlig zum Berserker wird und sie in ein Gerichtsverfahren [...] reinziehen will“ (L 2, Pos. 208-210).

Abschließend werden noch Faktoren identifiziert, die positiven Einfluss auf das Stakeholder-Management nehmen können. Wichtigster Faktor ist die Kommunikation (L 2, Pos. 376; 385). So muss man bereit sein, „selbst wenn Sie der Meinung sind, dass Sie schon genug darüber erzählt haben, nochmals alles [zu; der Verf.] erzählen“ (L 2, Pos. 379-380). Zudem wird gefordert, dass die Beteiligungsverfahren „ehrlich“ (L 2, Pos. 415) sind und den Stakeholdern die „Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beteiligung sichtbar gemacht werden“ (L 2, Pos. 416). Abschließend wird zu bedenken gegeben, dass „immer irgendwo ein Ort ist, wo man über das ‚Überhaupt‘ sprechen darf“ (L 2, Pos. 423-424), sodass auch die „Nicht-Realisierung“ (L 2, Pos. 421) eine Option ist, welche im Rahmen eines Beteiligungsverfahrens diskutiert werden muss. Die Ausführungen und zentralen Konzepte aus Interview L 2 sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Interview L 2 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Stakeholder • Verwaltungsinterne Stakeholder • Verwaltungsexterne Stakeholder	24-25; 74; 174 25-26; 362-363
2	Betroffenheit • Verwaltungsinterne Stakeholder: „qua Rechtsfunktion“ • Verwaltungsexterne Stakeholder: Berührung mit Maßnahme	76-77 29-30; 42-44

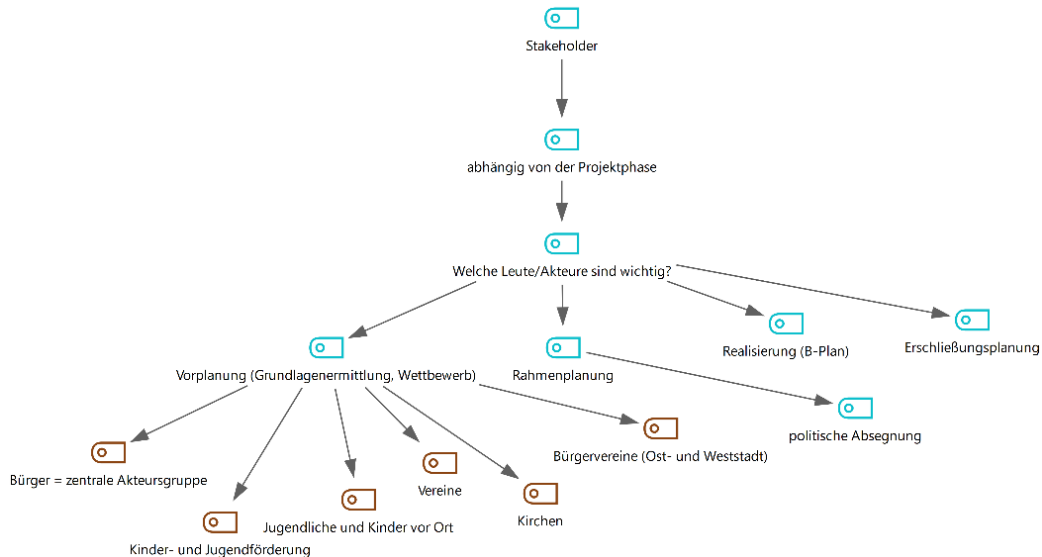
	• Direkte Betroffenheit • Abstrakte bzw. virtuelle Betroffenheit	298 298; 304
3	Einfluss der Stakeholder abhängig von • Klageberechtigung • Finanziellen Mitteln • Vernetzung	67-68; 282-284 285-286 315-317
4	Kriterien für gutes Stakeholder-Management • Kommunikation • Ehrlichkeit • Nicht-Realisierung als Option	375-376; 379-380; 385 414-416 421-424; 438; 488-489

6.1.3 Interview L 3

In Interview L 3 wird betont, dass sich Stakeholder im Laufe eines Projektes verändern (können) (Pos. 157-161). So ist die Frage, wer überhaupt als Stakeholder identifiziert wird, für den Gesprächsgast insbesondere von der jeweiligen Projektphase abhängig. In den unterschiedlichen Projektphasen muss also immer geschaut werden, „welche Leute [...] da wichtig [...] als Ansprechpartner oder als wichtige Akteure [sind; der Verf.]“ (L 3, Pos. 104-105). Als Projektphasen werden von der interviewten Person die Vorplanung, Rahmenplanung, Realisierung mit Blick auf den Bebauungsplan und die Erschließungsplanung (L 3, Pos. 116-122) genannt. Bei der Vorplanung, welche auch die Grundlagenermittlung und den Wettbewerb umfasst, werden u. a. die Bürger:innen als „eine der wichtigsten Akteursgruppen“ (L 3, Pos. 132-133) bezeichnet. Auch wird erkannt, dass diese sehr heterogene Interessen haben können (L 3, Pos. 126-132). Weitere wichtige Stakeholder in der Vorplanung sind die Kinder- und Jugendförderung (L 3, Pos. 135), Kinder und Jugendliche vor Ort (L 3, Pos. 138), Vereine (L 3, Pos. 143; 145), Bürgervereine (L 3, Pos. 149) und Kirchen (L 3, Pos. 153).²² Abbildung 6 fasst diese Überlegungen zusammen.

²² Bei den anderen Phasen wurden keine konkreten Stakeholder genannt. Übersichten über das codierte Transkript (s. u. S. LXX) und die codierten Segmente (s. u. S. CCXXI) befinden sich im Appendix.

Abbildung 6: Projektphasen und Stakeholder



Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

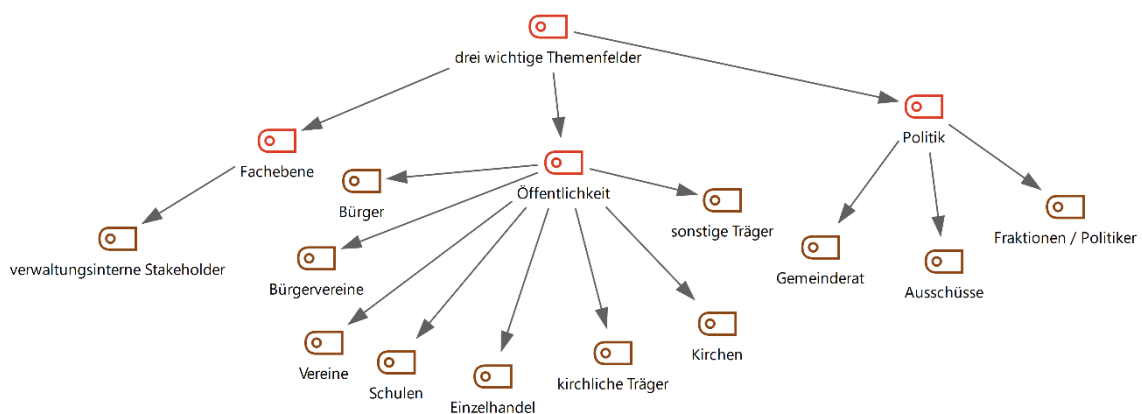
Auch wird deutlich, dass die interviewte Person die Begriffe „Akteur“ und „Stakeholder“ synonym verwendet (L 3, Pos. 105; 134-135; 157; 181; 250) und keine eigene Definition des Stakeholder-Begriffs nennt. So wird der Stakeholder-Begriff in Abhängigkeit von der jeweiligen Projektphase verstanden, was deutlich macht, dass es sich für die interviewte Person um ein dynamisches Konzept handelt und sich die Stakeholder im Laufe des Projekts ändern (können) (L 3, Pos. 103-105).

Das Stakeholder-Management ergibt sich für den Gesprächsgast außerdem „immer aus dem Projekt heraus“ (L 3, Pos. 202). Auch wird betont, dass „eine klassische Stakeholder-Analyse oder ähnliches“ (L 3, Pos. 200-201) im Rahmen der Projektleitung nicht durchgeführt wurde. Allerdings spielt für den Gesprächsgast bei der Identifizierung der Stakeholder neben der Projektphase auch das konkrete Themenfeld eine wichtige Rolle (L 3, Pos. 179; 183; 186). Zudem wird argumentiert, dass auch der Ort entscheidend dafür ist, wer als Stakeholder erkannt wird (L 3, Pos. 224; 228-229). Mit Blick auf eine Kollegin, die einen anderen Stadtteil betreut, macht die interviewte Person beispielsweise deutlich, dass diese „einen ganz anderen Schwerpunkt [...] [hat; der Verf.], wo ich dann auch ganz andere Anforderungen, ganz andere Projekte und vor allem auch ganz andere Akteure [...] habe“ (L 3, Pos. 227-229).

Bei der Beteiligung von Stakeholdern bei Straßeninfrastrukturprojekten wird von der interviewten Person zudem zwischen drei zentralen Feldern unterschieden, die es ermöglichen, die Stakeholder zu klassifizieren (L 3, Pos. 368). Das erste Feld beschreibt die *fachliche bzw. sachliche Ebene*, wobei hier nicht nur „rein technisch, sondern auch die Qualität in Richtung Stadtplanung bzw. Freiraumplanung“ (L 3, Pos. 369-370)

betrachtet wird. Die fachliche Ebene umfasst also insbesondere unterschiedliche Akteure der Stadtverwaltung. Dabei wird erkannt, dass die unterschiedlichen „Wünsche und Ziele dieser Fachdisziplinen zu Konflikten führen können“ (L 3, Pos. 373-374). Das zweite Feld bezeichnet die *Beteiligung der Öffentlichkeit* und umfasst daher solche Stakeholder, die nicht zur Verwaltung gehören. Als zentrale Stakeholder werden dabei erneut die Bürger:innen (L 3, Pos. 404), Vereine (L 3, Pos. 405), Kirchen (L 3, Pos. 406), aber auch der Einzelhandel (L 3, Pos. 405-406), Schulen (L 3, Pos. 406), kirchliche Träger (L 3, Pos. 406) und sonstige Träger (L 3 Pos. 406) genannt. Das dritte Feld beschreibt die *Politik*, wobei betont wird, dass insbesondere der Gemeinderat, die Ausschüsse und die Fraktionen von einer Maßnahme bzw. einem Projekt überzeugt werden müssen (L 3, Pos. 434-437). Abbildung 7 fasst diese Klassifikation der Stakeholder zusammen.

Abbildung 7: Felder bei Straßeninfrastrukturprojekten



Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

Abschließend können aus dem Interview Faktoren identifiziert werden, die positiven Einfluss auf das Stakeholder-Management haben. Als wichtigster Faktor wird – neben dem Einsatz ausreichender Ressourcen (L 3, Pos. 265; 280-281) – die Präsenz vor Ort genannt (L 3, Pos. 266-267; 277; 281-284; 289-292). Diese kann helfen, frühzeitig Probleme und Anregungen aus der Bürgerschaft zu erkennen und dadurch „Luft aus dem Kessel“ (L 3, Pos. 287) nehmen. Auch wird betont, dass es nicht nur darum geht, zu „informieren über das, was da jetzt gemacht worden ist, sondern auch ganz klar [...] [aufzeigen zu; der Verf.] können, wo [...] noch Spielräume bestehen“ (L 3, Pos. 275-277). Dadurch kann verhindert werden, dass es sich lediglich um eine „Placebo“ (L 3, Pos. 326) Beteiligung handelt. Außerdem wird erkannt, dass der Beteiligung immer eine klare Fragestellung zugrunde liegen sollte (L 3, Pos. 319-320). In einer frühen Projektphase sollte demnach insbesondere über das „Ob“ diskutiert werden, wohingegen in späteren Phasen „eher die Frage des Wie“ (L 3, Pos. 320) diskutiert werden muss. In

beiden Fällen ist es unabdingbar, aufzuzeigen, welche Handlungsspielräume und Grenzen der Beteiligung es gibt (L 3, Pos. 274-277; 330-332). In Tabelle 3 sind die wichtigsten Konzepte und Kategorien aus Interview L 3 zusammengefasst.

Tabelle 3: Interview L 3 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Stakeholder in Abhängigkeit von der Projektphase	103-105; 113-114; 122-123; 157-161; 171-172; 414
2	Identifizierung der Stakeholder abhängig von • Projektphase • Aufgabe / Themenfeld • Ort	103-105; 113-114; 122-123; 157-161; 171-172; 414 179; 183; 186 224; 228-229
3	Einteilung der Stakeholder in • Fachliche Ebene • Öffentlichkeit • Politik	368 403 434
4	Kriterien für gutes Stakeholder-Management • Genügend Ressourcen • Präsenz vor Ort • Handlungsspielräume aufzeigen • Klare Fragestellung bei Beteiligung	265; 280-281 266-267; 277; 281-284; 289-292 274-277; 330-332 319-322

6.1.4 Interview L 4

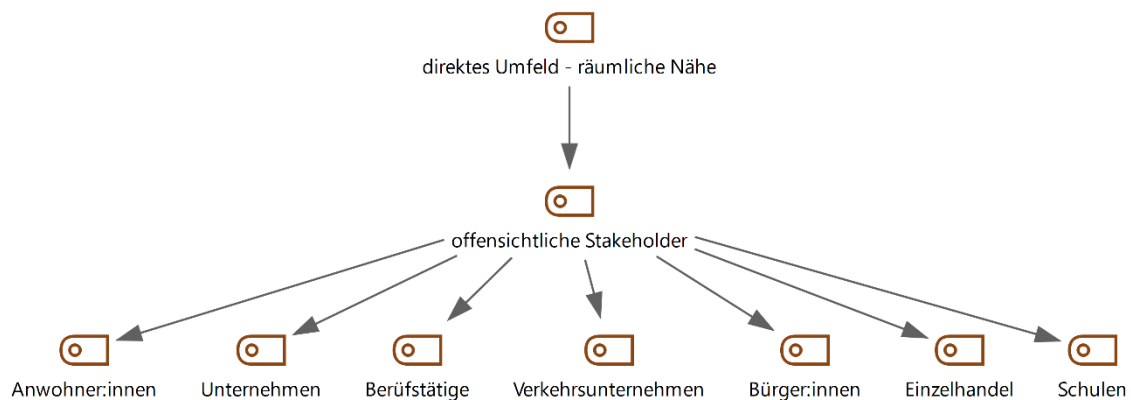
Stakeholder werden in Interview L 4 als „alle Akteure, die von dem Projekt oder von einem bestimmten Prozess betroffen sind“ (Pos. 27-28), definiert.²³ Zudem wird das Interesse an einem Projekt als weiteres entscheidendes definitorisches Merkmal genannt (L 4, Pos. 28-29). So wird argumentiert, dass es „Themen oder Projekte [gibt; der Verf.]

²³ Das codierte Transkript (s. u. S. CV) und die codierten Segmente (s. u. S. CCXXXVII) sind im Appendix abgebildet.

da ist das Interesse einfach größer und da ist es natürlich auch leichter, die Teilnehmenden zu mobilisieren“ (L 4, Pos. 220-222). Als wichtiger Faktor wird die „gesamtstädtische“ (L 4, Pos. 230) Bedeutung eines Projekts genannt.

Gleichzeitig wird aber auch ausgeführt, dass für die Betroffenheit insbesondere die räumliche Nähe entscheidend ist. So wird argumentiert, dass „alles, was im direkten Umfeld ist, [...] relativ leicht identifizierbar [ist; der Verf.]“ (L 4, Pos. 36) und daher auch eher beteiligt wird. Stakeholder, die sich im direkten räumlichen Umfeld befinden, werden daher auch als „offensichtliche Stakeholder“ (L 4, Pos. 39) bezeichnet. Abbildung 8 gibt einen Überblick über diese Stakeholder. Stakeholder, die nicht im direkten Umfeld liegen, sind schwerer zu identifizieren (L 4, Pos. 43-44). Als Beispiel für einen solchen Stakeholder werden Berufspendler (L 4, Pos. 53; 57) aufgeführt.

Abbildung 8: Stakeholder im direkten Umfeld



Quelle: eig. Darstellung (MAXQDA-Output)

Mit Blick auf die Stakeholder wird auch argumentiert, dass sich diese im Laufe der Zeit verändern. Dies gilt insbesondere für die Innenstadtbereiche. Als Beispiele werden der „Einzelhandel“ und die „Gastronomie“ (L 4, Pos. 183-184) genannt. Daher wird gefordert, dass gerade bei längeren Projekten Prozesse neu aufgerollt und rückgekoppelt werden (L 4, Pos. 170-171), um zu prüfen, ob noch alle relevanten Stakeholder beteiligt sind.

Auch für das Stakeholder-Management ist die Betroffenheit zentral. Diese ergibt sich aus dem Prozess und dem Umfang eines Projekts (L 4, Pos. 97-99). Bei Projekten, die von (gesamt-)städtebaulicher Bedeutung sind, wird demnach die Betroffenheit weiter gefasst, wohingegen bei stadtteilbezogenen Projekten der Fokus auf den „im direkten Umfeld“ (L 4, Pos. 106) sich befindenden Akteuren liegt. Auch wird betont, dass das „Feld“ (L 4, Pos. 91) der Stakeholder eingeschränkt werden muss. Als Kriterium dafür wird erneut die Betroffenheit genannt (L 4, Pos. 91-93). So wird zwischen unterschiedlichen Formen der

Betroffenheit unterschieden (L 4, Pos. 137-140). Als solche werden die „persönliche Betroffenheit“ (L 4, Pos. 138), welche sich auf das „direkte Wohnumfeld [...] [oder; der Verf.] das Arbeitsumfeld“ (L 4, Pos. 138-139) bezieht und die wirtschaftliche Betroffenheit genannt. Zudem wird betont, dass Stakeholder, die negativ betroffen sind, „eher in Erscheinung treten [...] und vielleicht [...] eher laut hervortreten“ (L 4, Pos. 247-249).

Interessant ist auch, dass der prozesshafte Charakter des Stakeholder-Managements betont wird. So wird die Identifizierung der relevanten Stakeholder nur als „erster Schritt“ (L 4, Pos. 284) verstanden. In einem zweiten Schritt muss dann die Mobilisierung der Stakeholder erfolgen. Dies kann durch „Beteiligungsformate“ (L 4, Pos. 289), aber auch durch „Öffentlichkeitsarbeit [...] in jeglicher Form, digital als auch vor Ort in Präsenz“ (L 4, Pos. 292-293) gelingen. Diese Öffentlichkeitsarbeit muss möglichst niederschwellig sein und sollte „Kerninformationen zu einem Thema“ (L 4, Pos. 309) auch in anderen Sprachen bereitstellen. Zudem müssen Informationen so vermittelt werden, dass diese „ohne jetzt ein größeres Fachwissen zu benötigen“ (L 4, Pos. 311) nachvollziehbar sind. Ziel des Stakeholder-Managements ist es für die interviewte Person insbesondere auch bei Gegnern einer Maßnahme durch frühzeitige und offene Kommunikation „eine gewisse Akzeptanz“ (L 4, Pos. 259) zu schaffen. Die Kommunikation ist für den Interviewgast dann offen, wenn diese niederschwellig, dauerhaft und transparent ist (L 4, Pos. 268-279). Tabelle 4 fasst diese Ausführungen zusammen.

Tabelle 4: Interview L 4 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Betroffenheit durch <i>räumliche Nähe</i>	33-44; 55-58; 116-117; 208-210
2	Betroffenheit <i>durch Ziel, Zweck und Umfang eines Projekts</i>	86-87; 97-106
3	Form der Betroffenheit: • <i>Persönliche</i> Betroffenheit • <i>Wirtschaftliche</i> Betroffenheit • <i>Negative</i> Betroffenheit	138-139 139-140 246-249
4	Prozesshafter Charakter des Stakeholder-Managements	284-294
5	Akzeptanz und Legitimierung als Ziele der Beteiligung	140-147; 255-259

6.1.5 Interview E 1

Der Begriff „Stakeholder“ ist der interviewten Person zwar bekannt, gleichzeitig wird aber auch betont, dass das „so ein Begriff [ist; der Verf.], den wir eigentlich wenig verwenden“ (E 1, Pos. 23). Stattdessen wird der Begriff der Beteiligung benutzt. Diese kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen und schließt alle Gruppen und Personen ein, die „ein Interesse an dem jeweiligen öffentlichen Raum haben“ (E 1, Pos. 28). Als Stakeholder, die bisher nicht genannt wurden, werden Behindertenverbände und Altenheime aufgeführt (E 1, Pos. 27; 101).²⁴

Betrachtet man die Ausführungen zum Stakeholder-Management wird deutlich, dass unterschiedliche Kriterien identifiziert werden können, die Einfluss auf die Art und den Umfang der Stakeholder-Beteiligung haben. Entscheidend ist für die interviewte Person der Raumtyp (E 1, Pos. 86-87), die Frage, ob es um einen Neubau oder eine Maßnahme im Bestand geht (E 1, Pos. 94-96), der Gebietstyp nach der Baunutzungsverordnung (BauNVO) (E 1, Pos. 96-97), die Institutionen vor Ort (E 1, Pos. 98; 101-102), die geplanten Verkehrsmittel (E 1, Pos. 99), die Straßenkategorie (E 1, Pos. 99-100) (s. o. S. 16), die Bedeutung der Barrierefreiheit (E 1, Pos. 100-101) sowie der Baumbestand (E 1, Pos. 100).

Zudem werden zahlreiche Kriterien genannt, die sich positiv auf die Beteiligung der Stakeholder auswirken. So wird insbesondere betont, dass die Beteiligung so früh wie möglich, also vor dem eigentlichen Planungsprozess, erfolgen sollte (E 1, Pos. 51-52). Wird die Beteiligung erst dann ermöglicht, wenn die „Planung schon zu weit fortgeschritten“ (E 1, Pos. 169-170) ist, besteht die Gefahr, dass die Beteiligten das Gefühl haben, dass ihnen „jetzt etwas übergestülpt“ (E 1, Pos. 170) wird. Wichtig ist auch, dass die Beteiligten die Möglichkeit haben, eigene Ideen und Anregungen einzubringen, „ohne als Stadt jetzt Vorgaben zu bringen“ (E 1, Pos. 53). Auch ist zentral, dass die Politik, Verwaltung und Bürgerschaft nicht als Gegensätze verstanden, sondern „gemeinsam in diesen Prozessen“ (E 1, Pos. 156-157) mitgenommen werden. Ebenfalls wird betont, dass alle „Wege der Kommunikation“ (E 1, Pos. 158) bespielt werden müssen und das ständige Informieren der wichtigste Faktor im Umgang mit den Stakeholdern darstellt (E 1, Pos. 158). Tabelle 5 fasst diese Ausführungen zusammen.

²⁴ Übersichten über das codierte Transkript (s. u. S. CXXIX) und die codierten Segmente (s. u. S. CCLI) befinden sich im Appendix.

Tabelle 5: Interview E 1 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Interesse am öffentlichen Raum	27-29
2	Faktoren, die die Art und den Umfang der Beteiligung bestimmen • Raumtyp • Bestand/Neubau • Gebietstyp (BauNVO) • Institutionen vor Ort • Geplante Verkehrsmittel • Straßenkategorie • Baumbestand • Barrierefreiheit	86-87 94-96 96-98 98; 101-102 99 99-100 100 101
3	Kriterien für gutes Stakeholder-Management • So früh wie möglich mit der Beteiligung starten • Ideen und Anregungen können eingebracht werden • Gemeinsames Agieren von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft • Ständiges Informieren	51-52; 152-153 52-53; 151-152 142-145; 156-157 158

6.1.6 Interview E 2

Bevor die Ergebnisse aus Interview E 2 vorgestellt werden, muss zunächst erwähnt werden, dass die interviewte Person nicht direkt bei Straßeninfrastrukturprojekten eingebunden ist. Schwerpunktmäßig beschäftigt sich der Interviewgast mit „Planungen rund um den ÖPNV“ (E 2, Pos. 8). Diese Einschränkung muss bei der Diskussion der Ergebnisse im Blick gehalten werden.²⁵

Ein Stakeholder ist für den Interviewgast „ein Beteiligter am Prozess, der in irgendeiner Weise eingebunden ist oder eingebunden werden muss“ (E 2, Pos. 33-34). Diese

²⁵ Das codierte Transkript (s. u. S. CXLVIII) und die codierten Segmente (s. u. S. CCLXIII) befinden sich im Appendix.

Einbindung kann fachliche und thematische Gründe haben oder sich aus der direkten bzw. indirekten Betroffenheit des Stakeholders ergeben (E 2, Pos. 34-35). Eine direkte Betroffenheit liegt dann vor, wenn der Stakeholder an den Planungen bzw. der Umsetzung einer Maßnahme beteiligt ist (E 2, Pos. 46-47). Als Beispiel für einen solchen Stakeholder wird das Tiefbauamt genannt, „weil die das auch dementsprechend umsetzen müssen“ (E 2, Pos. 47). Die Bürgerschaft ist nur indirekt betroffen, da diese „nicht [...] in der Planung mit dabei“ (E 2, Pos. 49-50) ist. Auch wird betont, dass Stakeholder „so ein fließender Begriff“ ist, „der sich ja nach Thematik gerade auch unterscheidet“ (E 2, Pos. 38-39). Aufgrund der Beobachtung, dass die relevanten Stakeholder von der jeweiligen Thematik abhängig sind, wird auch dafür plädiert, den Begriff „jetzt so eher größer“ (E 2, Pos. 39-40) zu fassen.

Interessant ist auch, dass zahlreiche Stakeholder genannt werden, die bisher nicht aufgeführt wurden. So werden die Erlanger Stadtwerke (E 2, Pos. 17; 66; 120), Gutachterbüros (E 2, Pos. 134; 146), Hersteller von Verkehrsanlagen (E 2, 146; 159), stadtgrenzenübergreifende Verkehre (E 2, Pos. 165-166), das Stadtbild (E 2, Pos. 151; 158), Behindertenbeauftragte (E 2, Pos. 184), die Gleichstellungsstelle (E 2, Pos. 276) und der/die Radverkehrsbeauftragte/-r (E 2, Pos. 275) als Stakeholder identifiziert.

Die Ausführungen zum Stakeholder-Management machen deutlich, dass dieses noch nicht klar strukturiert und definiert ist. So wird betont, dass das „alles noch ein bisschen im Fluss“ (E 2, Pos. 57-58) ist und sich die Abteilung „noch in einer Selbstfindungsphase“ (E 2, Pos. 58-59) befindet. Interessant ist auch, dass die interviewte Person – mit Blick auf ihre eigene Masterarbeit – erkennt, dass es Unterschiede in der Darstellung der Stakeholder-Konstellationen zwischen Theorie und Praxis gibt. So argumentiert der Interviewgast, dass man „da [...] immer ganz schön viele Organigramme und schematische Darstellungen zeichnen [kann; der Verf.], aber es ist schwer, sie umzusetzen“ (E 2, Pos. 84-85). Auch wird argumentiert, dass es bei der Organisation des Stakeholder-Managements um die Effizienz, Reibungslosigkeit und Schnelligkeit der Prozesse geht (E 2, Pos. 332-336) und theoretische Konzepte daher nicht direkt übertragen werden können. Dennoch lassen sich einige Punkte finden, die Einfluss auf das Stakeholder-Management haben. Als Faktor, der sich positiv auswirken kann, wird die frühzeitige Beteiligung genannt (E 2, Pos. 156-157; 161-163). Allerdings wird auch betont, dass die Abstimmungen mit Zunahme der beteiligten Stakeholder schwieriger werden (E 2, Pos. 93-94). Auch bei „verwaltungsübergreifenden Sachen“ (E 2, Pos. 176) wird das Stakeholder-Management komplizierter, da dann die Beteiligten aus zwei Verwaltungen abgeholt werden müssen. Zudem kommt es häufig zu Interessens- und

Zielkonflikten zwischen verschiedenen Maßnahmen, die eine schnelle Umsetzung verhindern (E 2, Pos. 195-196). Als Beispiel hierfür wird der barrierefreie Umbau von Haltestellen genannt, welcher trotz gesetzlicher Vorgaben teilweise nur zögerlich vorangeht, da beispielsweise Straßensanierungen erst zu einem späteren Zeitpunkt geplant sind und der Umbau daher zurückgestellt wird (E 2, Pos. 196-197). Tabelle 6 fasst diese Ausführungen zusammen.

Tabelle 6: Interview E 2 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Betroffenheit • Direkt: beteiligt an Planung / Umsetzung • Indirekt: nicht beteiligt an Planung / Umsetzung	44-50 46-47 49-50

6.1.7 Interview E 3

In Interview E 3 werden Stakeholder als „Leute oder die Gruppen an Personen, die entweder an dem Projekt direkt beteiligt sind oder auf die das Projekt Auswirkungen hat“ (E 3, Pos. 21-23), bezeichnet. Die Beeinflussung durch ein Projekt wird insbesondere als Änderung der Umgebung durch das Projekt verstanden, was wiederum Auswirkungen auf das Verhalten der Stakeholder hat (E 3, Pos. 25-29).²⁶ Als Stakeholder, die in den vorherigen Interviews nicht genannt wurden, werden Rentner:innen (E 3, Pos. 39), alleinerziehende Mütter (E 3, Pos. 43), Mieter:innen (E 3, Pos. 60) sowie Studierende und junge Leute (E 3, Pos. 138) identifiziert. Mit Blick auf das Stakeholder-Management wird der prozesshafte Charakter betont. So müssen in einem ersten Schritt die Stakeholder identifiziert werden (E 3, Pos. 33-34). Dabei kann insbesondere mit einem sozio-ökonomischen, einem räumlichen und einem themenbezogenen Fokus gearbeitet werden. Der sozio-ökonomische Fokus bezieht sich auf „bestimmte gesellschaftliche Gruppen“ (E 3, Pos. 72-73), die erreicht werden sollen. Diese lassen sich beispielsweise durch einen unterschiedlichen Kenntnis- und Wissensstand in Klimafragen, aber auch durch ihr Alter oder ihren Berufsstand voneinander abgrenzen (E 3, Pos. 53-56; 72-75). Wird der ortsbezogenen Fokus gewählt, werden die Stakeholder anhand deren räumlicher Lage bestimmt (E 3, Pos. 50-52). Nach der Zielgruppenanalyse müssen in einem zweiten

²⁶ Eine ausführliche Darstellung des gesamten codierten Transkripts findet sich im Appendix (s. u. S. CLXXV). Auch die Liste der codierten Segmente findet sich im Appendix (s. u. S. CCLXXVII).

Schritt dann die Beteiligungsformate an die Zielgruppe angepasst werden. Sind beispielsweise Rentner:innen die Zielgruppe, „dann kann man die Formate jetzt tendenziell Vormittags durchführen“ (E 3, Pos. 39-40).

Der prozesshafte Charakter des Stakeholder-Managements wird aber auch deutlich, wenn die Äußerungen und Vorstellungen des Interviewgastes bezüglich des Tools betrachtet werden. Insgesamt soll das Tool dazu dienen, „diese ganzen Ideen, die im Kopf sind, runterzubrechen und zusammenzufassen“ (E 3, Pos. 91). Dazu soll das Tool in einem ersten Schritt helfen, die Zielgruppe zu definieren. Anschließend soll das Tool dabei unterstützen, auf die definierte Zielgruppe zuzugehen (E 3, Pos. 89-90). Abschließend sollen die verschiedenen Stakeholder geclustert und in Gruppen eingeteilt werden (E 3, Pos. 93-96). Bei dieser Clusterung werden erneut sozio-ökonomische Merkmale als entscheidender Faktor genannt (E 3, Pos. 100). So sollen die Stakeholder beispielsweise über ihr Nutzungsverhalten der verschiedenen Verkehrsmittel, aber auch über ihr Lebensumfeld geclustert werden (E 3, Pos. 105).

Als große Herausforderung in Bezug auf das Stakeholder-Management wird erkannt, „dass sich Leute im Zweifel dann, wenn sie betroffen sind und im Zweifel dann, wenn sie negativ betroffen sind, beteiligen“ (E 3, Pos. 196-198). Dadurch, dass sich insbesondere Personen, die negativ betroffen sind, beteiligen, kann es zu einem „Wahrnehmungs-Bias“ (E 3, Pos. 202) kommen. So hört man häufig nur die negativen Stimmen, „während es eigentlich eine schweigende Mehrheit gibt“ (E 3, Pos. 203-204), die eine Maßnahme befürwortet oder keine explizite Meinung hat. Die negative Betroffenheit kann entweder direkt oder indirekt sein und ist durch das Gefühl, „dass ihnen [den Betroffenen; der Verf.] etwas weggenommen wird, was ihnen wichtig ist“ (E 3, Pos. 222), gekennzeichnet. Als Beispiel für eine direkte Betroffenheit wird der Wegfall von Parkplätzen genannt (E 3, Pos. 223-225). Die indirekte Betroffenheit wird durch den Gesprächsgast insbesondere in Bezug auf Bäume und Eingriffe in die Natur genannt (E 3, Pos. 226-231). Tabelle 7 fasst diese Ausführungen zusammen.

Tabelle 7: Interview E 3 – Übersicht über zentrale Konzepte und Kategorien

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Prozesshafter Charakter des Stakeholder-Managements	33-39; 86-96
2	Bedeutung sozio-ökonomischer Faktoren	69-70; 72-75; 100-107

3	Negative Betroffenheit als entscheidendes Merkmal für Beteiligung	196-205; 221-231
---	---	------------------

6.2 Axiales und Selektives Kodieren

Beim axialen und selektiven Kodieren wurden die Interviews nicht mehr einzeln betrachtet, sondern systematisch miteinander verglichen. Dabei wurde versucht, Achsenkategorien zu bestimmen, die als besonders wichtig und relevant erscheinen. Diese sollen nun vorgestellt werden.

6.2.1 Verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Stakeholder

Die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholdern kann in den Interviews L 1, L 2, L 3 und E 2 gefunden werden. Allerdings wird diese unterschiedlich verstanden und interpretiert. Den Interviewgästen in Interview L 1 ist der Stakeholder-Begriff zwar unbekannt, dennoch wird nach einer kurzen Definition betont, dass es „dann eigentlich schon [...] in der eigenen Verwaltung mit den Stakeholdern“ (L 1, Pos. 36-37) losgeht. In Interview L 2 wird die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern bereits in der Definition genannt (L 2, Pos. 24-26). Verwaltungsinterne Stakeholder werden aufgrund „ihrer Rechtsfunktion“ (L 2, Pos. 76-77) beteiligt, wohingegen verwaltungsexterne Stakeholder dann beteiligt werden (müssen), wenn sie mit einer Maßnahme in Berührung kommen. Weniger offensichtlich ist die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern in Interview L 3. Dort ergibt sich diese aus den drei Themenfeldern, die helfen können, Stakeholder zu klassifizieren (L 3, Pos. 368). Das erste Themenfeld beschreibt die fachliche bzw. sachliche Ebene und umfasst die verschiedenen Fachbereiche innerhalb der Verwaltung (L 3, Pos. 368-372). Dabei wird insbesondere die Bedeutung der Stadtplanung, Freiraumplanung und der ingenieurstechnischen Professionen betont (L 3, Pos. 370-372). Das zweite Themenfeld, welches als Öffentlichkeit bezeichnet wird, bezieht sich auf verwaltungsexterne Stakeholder (L 3, Pos. 402-403). Als Beispiele werden die Bürger:innen, Bürgervereine, Einzelhändler, Schulen, Kirchen, kirchliche Träger und sonstige Träger genannt (L 3, Pos. 404-406). Eine ähnliche Unterscheidung findet sich auch in Interview E 2 (Pos. 272-277). So wird zwischen der Fachebene, die die verschiedenen verwaltungsinternen Ämter und Fachbereiche umfasst, der Beratungsebene, welche sich auf verschiedene externe Institutionen bezieht, und der öffentlichen Ebene unterschieden (E 2, Pos. 272-277).

Zudem wird in Interview E 2 die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholdern direkt mit der Betroffenheit in Verbindung gebracht (E 2, Pos. 46-50). So wird beispielweise mit Blick auf das Tiefbauamt argumentiert, dass „die dann direkt mitbetroffen [sind; der Verf.], weil die das auch dementsprechend umsetzen müssen“ (E 2, Pos. 46-47). Weiter wird betont, dass die Bürgerschaft bzw. verwaltungsexterne Stakeholder nur indirekt betroffen sind, weil „die nicht direkt in der Planung mit dabei“ (E 2, Pos. 49-50) sind.

Die Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern findet sich auch in der wissenschaftlichen Literatur (s. o. S. 18). Interne Stakeholder können direkten Einfluss auf ein Projekt nehmen, wohingegen externe Stakeholder nur indirekt Einfluss nehmen können (vgl. Jayasena u. a. 2019: 3). Die Ergebnisse der Interviews machen nun deutlich, dass sich die Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern in der kommunalen Praxis insbesondere darauf bezieht, ob ein Stakeholder direkt an der Planung beteiligt bzw. für diese verantwortlich ist (interne Stakeholder) oder nicht (externe Stakeholder).

6.2.2 Betroffenheit und Interesse

Neben der Unterteilung in interne und externe Stakeholder wird in den Interviews deutlich, dass die Betroffenheit und das Interesse als entscheidende Eigenschaften identifiziert werden können, um die Bedeutung der Stakeholder zu bestimmen. Diese beiden Eigenschaften werden auch in der Literatur aufgeführt. So wird das Interesse insbesondere bei Ackermann & Eden (2011) aufgegriffen (s. o. S. 9), während die Betroffenheit bei Freeman (2004) bereits in der Definition des Stakeholder-Begriffs gefunden werden kann (s. o. S. 5). Auch in den Interviews L 2 und L 4 wird die Betroffenheit als entscheidendes definitorisches Merkmal genannt. So ist für Interviewgast L 2 ein Stakeholder „ein Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme“ (L 2, Pos. 21-22). In Interview L 4 werden Stakeholder als „alle Akteure, die von dem Projekt oder einem bestimmten Prozess betroffen sind“ (L 4, Pos. 27-28), definiert. Allerdings wird schnell deutlich, dass die Betroffenheit unterschiedlich verstanden und verwendet wird. In Interview L 2 ergibt sich die Betroffenheit der verwaltungsinternen Stakeholder „qua ihrer Rechtsfunktion“ (Pos. 76-77), wohingegen verwaltungsexterne Stakeholder dann betroffen sind, wenn sie mit einer Maßnahme in Berührung kommen (Pos. 43-44). Als mögliche Ursache, weshalb ein Stakeholder mit einer Maßnahme in Berührung kommt, wird beispielsweise die „Nähe zu dieser Anlage“ (L 2, Pos. 45) genannt. Während in Interview L 2 die räumliche Nähe also nur als eine

mögliche Ursache für Betroffenheit gesehen wird, wird diese in Interview L 4 als entscheidendes Merkmal betrachtet (Pos. 33-44). Zudem wird in Interview L 4 betont, dass der Kreis der Stakeholder auch vom Umfang des Projekts abhängig ist. So wird argumentiert, dass, „wenn es jetzt größere [...] städtebauliche Projekte sind, dann fasst man den Rahmen schon nochmal größer, was die Stakeholder angeht“ (L 4, Pos. 98-99). Auch wird zwischen unterschiedlichen Formen der Betroffenheit differenziert. In Interview L 2 wird zwischen direkten und abstrakten bzw. virtuellen Betroffenheiten unterschieden (Pos. 298-304). Ergeben sich aus direkten Betroffenheiten (unter Umständen) rechtliche Ansprüche, beziehen sich abstrakte bzw. virtuelle Betroffenheiten häufig auf Partikularinteressen, die nichts „mit einer echten rechtlichen Betroffenheit“ (L 2, Pos. 303-304) zu tun haben. In Interview L 4 wird zudem zwischen persönlichen, wirtschaftlichen und negativen Betroffenheiten unterschieden (Pos. 137-140; 245-249). Die (negative) Betroffenheit wird auch in Interview E 3 aufgegriffen und als entscheidender Faktor genannt, der bestimmt, ob ein Stakeholder bei Beteiligungsprozessen aktiv wird (Pos. 197-198). Ähnlich wird auch in Interview L 4 argumentiert, wenn betont wird, dass „die, die negativ betroffen sind, sich eher einbringen“ (Pos. 246-247). Auch in Interview E 2 wird die Betroffenheit als wichtige Eigenschaft betont. Wie bereits erwähnt, beziehen sich die Betroffenheiten dabei auf die Frage, ob ein Stakeholder direkt an den Planungen beteiligt ist oder nicht (E 2, Pos. 46-50).

Neben der Betroffenheit wird in den Interviews L 4 und E 1 zudem das Interesse als weitere wichtige Eigenschaft betrachtet. So werden Stakeholder in Interview E 1 als alle Akteure definiert, die „ein Interesse an dem jeweiligen öffentlichen Raum haben“ (Pos. 28). Ähnlich wird auch in Interview L 4 argumentiert, wobei sich das Interesse auf ein konkretes Projekt bzw. einen Prozess bezieht (Pos. 28-29).

Im Gegensatz zur wissenschaftlichen Literatur, in der Betroffenheit und Beeinflussung als gleichrangige Merkmale verstanden werden, machen die Ausführungen der Interviews deutlich, dass in der kommunalen Praxis „Betroffenheit“ als entscheidendes Kriterium gesehen wird. Die Möglichkeit eines Stakeholders, ein Projekt/eine Maßnahme zu beeinflussen, ist hingegen weniger wichtig und ergibt sich gerade aus dieser Betroffenheit und den damit ggf. verbundenen rechtlichen Ansprüchen.

Während es sich bei der Betroffenheit und dem Interesse um Eigenschaften handelt, die sich auf einzelne Stakeholder beziehen, können in den Interviews zudem auch

projektspezifische Faktoren identifiziert werden, die Einfluss auf das Stakeholder-Management nehmen.

6.2.3 Projektspezifische Faktoren

In Interview L 1 wird hervorgehoben, dass beim Stakeholder-Management auch der zeitliche Horizont betrachtet werden muss (Pos. 198-202). So haben die Art und der Umfang eines Projektes großen Einfluss darauf, ob Planungen bzw. Beschlüsse notwendig sind, um ein Projekt umsetzen zu können (L 1, Pos. 206-209; 234). Ähnlich wird auch in Interview L 4 argumentiert, wo betont wird, dass gerade bei Projekten, die von gesamtstädtischer Bedeutung sind, der Kreis der Stakeholder größer gefasst wird als bei Projekten, die sich nur auf einen bestimmten Stadtteil beziehen (Pos. 98-99). Zudem wird in Interview L 3 betont, dass sich die Stakeholder im Laufe eines Projekts verändern und daher die Projektphase bestimmt, welche Gruppen und Personen als Stakeholder identifiziert werden (Pos. 103-105; 122-123; 157-161; 171-172; 414). Neben der Projektphase werden in den Interviews L 3 und E 3 auch das Thema und der Ort des Projekts als Faktoren genannt, die bestimmen, wer als Stakeholder beteiligt wird (L 3, Pos. 183; 186; 228-229 & E 3, Pos. 50-52; 57-58). In Interview E 1 werden weitere projektspezifische Faktoren genannt, die Einfluss auf die Art und den Umfang des Stakeholder-Managements haben (können). Zu erwähnen sei hier insbesondere die Frage, ob es um eine Maßnahme im Bestand oder einen Neubau geht, der Gebietstyp nach der BauNVO und die Straßenkategorie (E 1, Pos. 86-87; 94-102).

Abschließend können zudem noch Faktoren bestimmt werden, die sich positiv auf das Gelingen der Stakeholder-Beteiligungsprozesse auswirken (können).

6.2.4 Kriterien für gutes Stakeholder-Management

In den Interviews L 2, L 4, E 1 und E 3 wird die Bedeutung der Kommunikation betont. So wird in Interview L 2 argumentiert, dass „das Wichtigste im Grunde genommen [...] die Kommunikation“ (Pos. 375-376) ist. Als entscheidende Merkmale für eine erfolgreiche Kommunikation werden in Interview L 4 die Niederschwelligkeit, Transparenz und Dauerhaftigkeit genannt (Pos. 268-279). Zudem wird in Interview E 1 angeregt, dass „alle Wege der Kommunikation“ (Pos. 158) bespielt werden müssen. Ähnlich wird auch in Interview E 3 argumentiert (Pos. 143-146). Auch wird erkannt, dass die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung deutlich gemacht werden müssen (L 2, Pos. 416 & L 3, Pos. 275-277). Des Weiteren wird in den Interviews E 1 und E 2 gefordert, so früh wie möglich mit der Beteiligung zu beginnen (E 1, Pos. 51-52; 152-153).

& E 2, Pos. 156-157; 161-163). Interessant ist zudem auch, dass in den Interviews L 2 und L 3 betont wird, dass auch die Frage nach dem „ob“ diskutiert werden sollte. Interviewgast L 2 insistiert, dass „immer irgendwo ein Ort ist, wo man über das ‚Überhaupt‘ sprechen darf“ (L 2, Pos. 423-424). Mit Blick auf die eigene Arbeit erkennt Interviewgast L 3, dass zunächst das „ob“ geklärt werden musste, damit nun über das „wie“ gesprochen werden kann (Pos. 319-322). Allerdings wird bemängelt, dass sich ein Großteil der Beteiligungsverfahren lediglich mit dem „wie“ beschäftigt (L 2, Pos. 424-425). Dies deckt sich mit den Beobachtungen von Kropp (2017) (s. o. S. 34f).

Tabelle 8 fasst die Ergebnisse des axialen und selektiven Kodierens zusammen.

Tabelle 8: Interviews L 1 - E 3: Zentrale Kategorien und Konzepte

Nummer	Kategorie	Fundstellen
1	Verwaltungsinterne und verwaltungsexterne Stakeholder	L 1: 36-44 L 2: 24-26; 74; 174; 362-363 L 3: 368-372; 402-407 E 2: 44-50; 272-279
2	Betroffenheit und <i>Interesse</i>	L 2: 21-22; 29-30; 42-44; 76-77; 298-304 L 4: 27-28; 28-29; 33-44; 55-58; 86-87; 97-106; 116-117; 137-140; 208-210; 220-223; 229-230; 246-249 E 1: 27-29 E 2: 44-50 E 3: 196-205; 221-231
3	Projektspezifische Faktoren • Art und Umfang des Projekts • Projektphase • Thema & Ort • Bestand/Neubau, Gebietstyp, Straßenkategorie	L 1: 202-213; 233-240 L 4: 97-99 L 3: 103-105; 122-123; 157-161; 171-172 L 3: 183; 186; 228-229 E 3: 50-52; 57-58 E 1: 86-87; 94-102
4	Handlungsempfehlungen • Kommunikation	L 2: 375-376; 379-380; 385 L 4: 268-279 E 1: 157-163 E 3: 143-146

	• Grenzen der Beteiligung deutlich machen • Frühzeitige Beteiligung • „Überhaupt“ diskutieren	L 2: 416-419 L 3: 325-332 E 1: 51-52; 152-153 E 2: 156-158; 161-163 L 2: 421-424; 438; 488-489 L 3: 319-322
--	---	--

7. Interpretation und Beantwortung der Forschungsfrage

Ausgehend von den vorgestellten Ergebnissen zeigt sich, dass das Stakeholder-Konzept in den beiden Kommunen bekannt ist. Lediglich in Interview L 1 wird betont, dass „der Begriff [...] neu“ (Pos. 23) ist. Auffällig ist zudem, dass sehr viele verschiedene Gruppen und Personen als Stakeholder identifiziert werden.²⁷ So wird in Interview L 1 passend zusammengefasst, dass „Stakeholder [...] ein großer Begriff [ist; der Verf.], was den Straßenraum betrifft“ (Pos. 54). Gerade aber auch mit Blick auf die Vielzahl der verschiedenen Stakeholder wird in den Interviews L 3 und L 4 bemerkt, dass man das Feld der Stakeholder einschränken müsse (L 3, Pos. 204-208 & L 4, Pos. 90-91). So kann in den Interviews also das Spannungsfeld zwischen der Herausforderung, alle Stakeholder zu identifizieren und der Notwendigkeit, den Kreis der Stakeholder einzugrenzen, welches auch in der wissenschaftlichen Literatur erkannt wird, beobachtet werden (s. o. S. 5). Gleichzeitig wird bei der Betrachtung der Ergebnisse aber auch deutlich, dass das Konzept der Stakeholder nicht nur zwischen Kommunen, sondern auch innerhalb einer Kommune unterschiedlich verstanden und verwendet wird. Diese Unterschiedlichkeit wird insbesondere bei Betrachtung der verschiedenen genannten Definitionen des Stakeholder-Begriffs deutlich. Dies deckt sich wiederum mit der wissenschaftlichen Literatur, in der bisher ebenfalls keine allgemein akzeptierte Definition des Stakeholder-Begriffs gefunden wurde (s. o. S. 5). Die Vielgestaltigkeit des Stakeholder-Konzepts, die in der wissenschaftlichen Literatur zu finden ist, spiegelt sich also auch in der kommunalen Praxis wider. Auch mit Blick auf die Ziele des Stakeholder-Managements wird deutlich, dass diese unterschiedlich interpretiert werden. Geht es für Interviewgast L 2 insbesondere darum, die Gegner eines Projekts, „mitzunehmen, dass sie auf formaler Ebene keine Einsprüche einlegen“ (Pos. 397-398), steht in Interview L 4

²⁷ Eine Übersicht über alle aufgeführten verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholder befindet sich im Appendix (s. u. S. CCLXXXVII). Lediglich die Kommunalpolitik ist nicht aufgeführt, da diese nicht (eindeutig) zugeordnet werden kann. Wenn Stakeholder in verschiedenen Interviews genannt werden, wird immer nur die erste Fundstelle angegeben.

die Akzeptanzbeschaffung im Vordergrund (Pos. 259). In Interview E 2 wird zudem betont, dass die Effizienz, Reibungslosigkeit und Schnelligkeit des Stakeholder-Managements entscheidend sind (Pos. 332-336).

So kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass die Kommunen das Stakeholder-Konzept kennen und verwenden. Als übergreifende Gemeinsamkeiten können die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Stakeholdern sowie die Betonung der Bedeutung der Betroffenheit und projektspezifischer Faktoren genannt werden. Wichtig ist aber auch, dass es große Unterschiede gibt, wie diese Faktoren verstanden und verwendet werden. Von einem einheitlichen Verständnis des Stakeholder-Konzepts kann daher (noch) nicht gesprochen werden. Diese unterschiedlichen Verständnis- und Herangehensweisen zeigen sich auch in den Überlegungen der Interviewgäste zum Tool, welche nun vorgestellt werden sollen.

7.1 Das Tool zum Stakeholder-Management für Kommunen

7.1.1 Ausführungen und Erwartungen der Interviewgäste

In Interview L 1 wird vorgeschlagen, das Tool als „Leitfaden“ (Pos. 193) zu konzipieren, welcher hilft, sicherzustellen, dass „man nichts vergessen hat, was einem nachher auf die Füße fällt“ (Pos. 122-123). Auch wird das Tool insbesondere als Unterstützung für jüngere bzw. neue Kolleg:innen gesehen (Pos. 126). Für Interviewgast L 2 sollte das Tool als „Customer Relation System“ (Pos. 235) gedacht werden, mit dessen Hilfe die Festlegungen und der Schriftwechsel mit den verschiedenen Stakeholdern festgehalten und dokumentiert werden können (Pos. 203-204). Als weitere Idee wird vorgeschlagen, eine „Wissensdatenbank“ (Pos. 279) aufzubauen, in der die Stakeholder zusammengefasst und dann „aufgefüllt werden“ (Pos. 281). Ein weiterer Vorschlag findet sich in Interview L 3, in welchem gefordert wird, aus den Masterplänen der Stadt Ludwigsburg die wichtigsten Themen und Stakeholder „abzuleiten“ (Pos. 248-252). In Interview L 4 wird das Ziel formuliert, durch das Tool die Möglichkeit zu haben, Zielgruppen bzw. Stakeholder zu erfassen, die schwer erreichbar sind (Pos. 115). Auch sollte das Tool die Möglichkeit vorsehen, die einzelnen Stakeholder zu gewichten (Pos. 119). Zudem sollte das Tool für möglichst viele Prozesse und Projekte anwendbar sein (Pos. 156). Ähnlich wie in Interview L 1 wird in Interview E 1 gefordert, dass das Tool helfen soll, sicherzustellen, dass an alles gedacht wird und keine Stakeholder übersehen werden (Pos. 81-82). Dazu soll das Tool in Form einer „Checkliste“ (Pos. 80) konzipiert werden. In Interview E 2 wird an ein „Organisations-Tool“ (Pos. 100), welches bei der Terminfindung und Identifizierung der dringenden Themen hilft, gedacht. Zudem sollte

das Tool die Möglichkeit enthalten, Priorisierungen vorzunehmen (Pos. 107). Außerdem wird in Interview E 3 vorgeschlagen, dass das Tool bei der Identifizierung der Zielgruppen, der Anpassung der Formate an diese Zielgruppen und der Clusterung der Stakeholder genutzt werden kann (Pos. 86-96).

Diese Ausführungen machen nun zum einen deutlich, dass der Begriff des Tools unterschiedlich verstanden wird, gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Vorstellungen bezüglich des Stakeholder-Managements sehr unterschiedlich sind. Diesen Unterschieden versucht das entwickelte Tool gerecht zu werden, welches im Folgenden vorgestellt wird.

7.1.2 Beschreibung und Erklärung des Tools

Das Tool besteht aus vier verschiedenen Excel-Tabellen, die nacheinander betrachtet werden sollen.²⁸ Mit Blick auf die eben vorgestellten Ausführungen zeigt sich, dass das Tool als Checkliste konzipiert ist. Zudem soll das Tool als Orientierungshilfe dienen und dabei helfen, das Stakeholder-Management zu strukturieren. Dazu werden in der ersten Tabelle die projektspezifischen Faktoren, die als relevant identifiziert wurden (s. o. S. 66), betrachtet. Durch einfache Entscheidungsmöglichkeiten kann analysiert werden, welchen Umfang das Projekt hat. Dadurch kann wiederum der Kreis der potenziellen Stakeholder eingeschränkt werden. Die erste Auswahlmöglichkeit bezieht sich darauf, ob es sich um eine Maßnahme im Bestand oder einen Neubau handelt. Davon hängt beispielsweise ab, „ob ich schon Anlieger habe oder nicht“ (E 1, Pos. 95-96). Anschließend kann ausgewählt werden, ob Planung und/oder ein Beschluss durch den Gemeinderat nötig ist. Dies hat insbesondere Einfluss darauf, welche zeitlichen Vorläufe für die Umsetzung einer Maßnahme eingeplant werden sollten. Ebenfalls kann ausgewählt werden, ob die Maßnahme von gesamtstädtischer Bedeutung ist oder sich „nur“ auf einen bestimmten Orts- bzw. Stadtteil bezieht. Mit Blick auf diese Unterscheidung wird in Interview L 4 argumentiert, dass, „wenn es jetzt größere, ich sag mal städtebauliche Projekte sind, dann fasst man den Rahmenschon nochmal größer, was die Stakeholder angeht“ (Pos. 98-99). Den Anregungen aus Interview L 3 und E 3 folgend kann auch angegeben werden, ob ein bestimmtes Thema im Vordergrund steht. Auch können die betroffenen Verkehrsteilnehmer ausgewählt werden. In Interview L 3 wird zudem die Bedeutung der Projektphase für die Identifizierung der relevanten Stakeholder betont. So ist diese abhängig davon, „in welcher Phase [...] des Projekts ich“ (Pos. 171-

²⁸ Das besagte Tool kann leider nur in der digitalen Version dieser Arbeit zur Verfügung gestellt werden.

172) mich gerade befinde. Abschließend können noch die betroffenen Straßenkategorien und Gebietstypen ausgewählt werden. Auch dies kann Einfluss darauf haben, welche Stakeholder beteiligt werden müssen. Zudem besteht bei bestimmten Straßenkategorien möglicherweise auch die Notwendigkeit, übergeordnete Ebenen einzubinden. In der Spalte Notizen und Einschätzungen können Ideen und Gedanken zu den einzelnen Entscheidungen festgehalten werden.

In der zweiten Excel-Tabelle werden dann alle Stakeholder, die in den Interviews genannt wurden, aufgelistet.²⁹ Dabei wird zwischen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern unterschieden. Zudem wird die Kommunalpolitik als weiterer Stakeholder aufgeführt. Angemerkt werden muss aber, dass es sich um keine vollständige und abschließende Liste handelt. Vielmehr wird erkannt, dass „die Ausarbeitung der Stakeholder, wer alles mit reinzunehmen ist, [...] eine individuelle Arbeit darstellt“ (L 2, Pos. 68-70). Daher können die Excel-Tabellen problemlos um weitere/neue Stakeholder ergänzt werden.

Die Stakeholder, die für eine Maßnahme dann tatsächlich relevant sind, können dann in der dritten Excel-Tabelle genauer betrachtet werden. Bei den verwaltungsinternen Stakeholdern können die Funktionen, die diese erfüllen (müssen), zugeordnet werden. Mit Blick auf die verwaltungsexternen Stakeholder können erneut Entscheidungen getroffen werden, die zudem (farblich) hinterlegt sind. Zunächst wird zwischen der direkten und indirekten Betroffenheit unterschieden, wobei sich direkte Betroffenheiten beispielsweise auf das wirtschaftliche oder persönliche Umfeld beziehen, wohingegen indirekte Betroffenheiten weniger offensichtlich sind und auch geistig-emotionale Konzepte wie den Wunsch nach einer intakten Natur umfassen. Zudem kann zwischen negativen, positiven und abstrakten Auswirkungen/Betroffenheiten eines Projekts auf die Stakeholder unterschieden werden. Abstrakte Betroffenheiten sind losgelöst von einer rechtlichen Betroffenheit und beziehen sich häufig auf Partikularinteressen. Als Beispiel kann der Wunsch genannt werden, nicht durch den Radverkehr „belästigt“ (L 2, Pos. 309) zu werden. Zudem kann unterschieden werden, ob eine Klageberechtigung gegeben ist oder nicht. Neben der Klageberechtigung ist aber auch die Klagewahrscheinlichkeit (hoch/mittel/niedrig) entscheidend. Diese hängt auch von den finanziellen und personellen Ressourcen eines Stakeholders ab. Abschließend kann dann ausgewählt werden, ob ein verwaltungsexterner Stakeholder beteiligt wird/werden muss oder nicht. Parallel dazu werden unter den verschiedenen Auswahlmöglichkeiten automatisch

²⁹ Ausnahme: betroffene Verkehrsträger, da diese bereits in der ersten Excel-Tabelle ausgewählt werden können.

Häufigkeitstabellen erstellt, die die Ergebnisse dieser Entscheidungen zusammenfassen. Auch eine Pivot-Tabelle, in der die verschiedenen Formen der Betroffenheit in Beziehung zueinander gestellt werden, ist implementiert und aktualisiert sich bei jeder Öffnung des Tools.

Abschließend werden noch allgemeine Handlungsempfehlungen gegeben, die sich aus den Interviews ableiten lassen (s. o. S. 66f). So sollten Stakeholder möglichst frühzeitig beteiligt und die Grenzen der Beteiligung klar kommuniziert werden. Zudem besteht im Idealfall auch die Möglichkeit, über das „ob“ zu diskutieren. Auch wird die Bedeutung einer offenen, also transparenten, niederschweligen und dauerhaften Kommunikation im Umgang mit den Stakeholdern betont.

In einem letzten Schritt wird nun nochmal ein kurzer Überblick über diese Arbeit gegeben, bevor dann das methodische Vorgehen kritisch beleuchtet und ein Ausblick auf mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Untersuchungen gegeben wird.

8. Schluss

8.1 Zusammenfassung der Untersuchung

Ausgehend von der Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur zum Stakeholder-Management wurde in dieser Arbeit die Forschungsfrage beantwortet, ob und wie Kommunen die Partizipation der Stakeholder bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten (jenseits von formellen Beteiligungsverfahren) organisieren. Ausgehend von der Rekonstruktion dieser Partizipationsprozesse wurde zudem ein Tool entwickelt, welches Kommunen beim Stakeholder-Management unterstützen und begleiten kann. Die Relevanz der Forschungsfrage ergibt sich aus der Beobachtung, dass in der wissenschaftlichen Literatur zwar betont wird, dass das Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, gleichzeitig aber noch nicht untersucht wurde, (ob und) wie diese Prozesse in Kommunen organisiert sind. Dabei wurde in dieser Arbeit der Fokus auf Partizipationsprozessen bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten gelegt. Diese Fokussierung folgte zum einen der Logik des Projekts „Straße der Zukunft“, in dessen Rahmen diese Arbeit entstanden ist, ergibt sich darüber hinaus aber auch aus der Beobachtung, dass Straßen unterschiedliche Funktionen erfüllen (müssen) und großen Einfluss auf die Gestaltung von gesellschaftlichen Prozessen und Wirklichkeiten haben. Dies gilt gerade auch für Gemeindestraßen, auf die der mit Abstand größte Teil des deutschen Straßennetzes entfällt.

Da es um Prozesse in der öffentlichen Verwaltung geht, wurden in dieser Arbeit einige Gedanken von Max Weber und Niklas Luhmann vorgestellt und diskutiert. So soll das Tool die Kommunen bei zwei Prozessen unterstützen, die für Luhmann von großer Bedeutung sind, damit eine Verwaltung überhaupt flexibel und handlungs- und anpassungsfähig sein kann: Zum einen kann das Tool dabei helfen, durch einfache Entscheidungsmöglichkeiten alle relevanten Stakeholder zu identifizieren. Die Identifizierung aller relevanten Stakeholder ist wichtig, weil Verwaltungen auf Informationen angewiesen sind, um überhaupt (brauchbare) Entscheidungen treffen zu können. Stakeholder können als Träger solcher relevanten Informationen verstanden werden. Zudem müssen Verwaltungen diese Informationen aber auch selektieren und filtern (können). Bei diesen Selektionsprozessen kann das Tool in Form von einfachen Entscheidungs- und Auswahlmöglichkeiten ebenfalls helfen.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde in dieser Arbeit ein qualitatives methodisches Vorgehen gewählt. So wurden insgesamt sieben Experteninterviews mit Personen, die in den Stadtverwaltungen Ludwigsburg und Erlangen tätig sind und sich in ihrer Arbeit mit kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten beschäftigen, durchgeführt. Im Anschluss an die Interviews wurden diese transkribiert und mit der GT ausgewertet. Die GT kann als Methodologie verstanden werden, die im Gegensatz zur qualitativen Inhaltsanalyse ohne Vorannahmen in Form von Kategorien bzw. Hypothesen auskommt und stattdessen die relevanten Kategorien direkt aus den Daten entwickelt.

Die Analyse und Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass das Konzept der Stakeholder in der kommunalen Praxis bekannt ist, aber unterschiedlich verstanden und verwendet wird. Als zentrale Gemeinsamkeiten wurden die Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern, die Betonung der Bedeutung der Betroffenheit und projektspezifischer Faktoren für das Stakeholder-Management sowie Faktoren, die positiven Einfluss auf das Stakeholder-Management haben können, herausgearbeitet. Bei der Erstellung des Tools wurden diese Gemeinsamkeiten beachtet, wobei gleichzeitig auch versucht wurde, der Tatsache gerecht zu werden, dass beispielsweise die Betroffenheit sehr unterschiedlich verstanden wird. So kann als zentrales Ergebnis dieser Arbeit festgehalten werden, dass der Stakeholder-Begriff bereits Einzug in die kommunale Praxis gefunden hat, es gleichzeitig aber – genau wie in der wissenschaftlichen Literatur – große Unterschiede gibt, wie dieser verwendet wird. Auch zeigen die Ergebnisse, dass die Konzepte und Ansätze aus der wissenschaftlichen Literatur nicht direkt auf die kommunale Praxis übertragen werden können. So spielt beispielsweise Macht, die als zentrales Element in der Literatur identifiziert werden kann,

in der kommunalen Praxis nur eine untergeordnete Rolle und wird auf das Vorliegen einer Klageberechtigung verengt. Interviewgast E 2 fasst mit Blick auf das Stakeholder-Management und seine bisherigen Erfahrungen aus der Stadtverwaltung daher passend zusammen, dass „das [...] dann doch diese Beziehungen und Verknüpfungen, die man so auch aus der Literatur sich ableiten kann, die zwar im Grunde genommen schon stimmen, aber dann im Workflow vielleicht dann doch anders sind“ (E 2, Pos. 352-354).

8.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Diese Arbeit knüpft an die umfassende Literatur über das Stakeholder-Management bei Infrastrukturprojekten an, setzt aber durch die Fokussierung auf kommunale Straßeninfrastrukturprojekte einen Schwerpunkt, der bisher nicht ausreichend beleuchtet wurde. So kann diese Arbeit als (erster) Versuch verstanden werden, zu untersuchen, wie das Stakeholder-Management bei Straßeninfrastrukturprojekten in Kommunen organisiert wird. Dazu wurde ein exploratives Vorgehen gewählt, um die Partizipationsprozesse in den Kommunen rekonstruieren zu können. Aus diesen Rekonstruktionen wurde dann wiederum ein Tool entwickelt, welches als Versuch verstanden werden kann, die Relevanzstrukturen bzw. das (implizite) Wissen der Interviewgäste in eine explizite und praktische Anwendung zu übersetzen. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass sich die Ergebnisse lediglich auf Ludwigsburg und Erlangen beziehen und daher nicht verallgemeinert werden können. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei Untersuchungen in anderen Kommunen andere Ergebnisse gewonnen werden (können).

Zudem lassen sich auch einige methodische Schwächen im Forschungsprozess identifizieren, die bei der Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse beachtet werden und bei künftigen Untersuchungen vermieden werden müssen. So identifiziert Strübing (2014) die „zeitliche Parallelität und wechselseitige funktionale Abhängigkeit der Prozesse von Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung“ (S. 11, Hervorhebungen im Original; der Verf.) als wesentliches Element der GT, wobei die Auswahl und Suche nach weiteren Fällen an die Analyse des ersten Falls anknüpft. Dieses Vorgehen wird auch als theoretisches Sampling bezeichnet. Im deutlichen Gegensatz dazu wurden in dieser Arbeit die Prozesse der Datenerhebung und -interpretation strikt voneinander getrennt. So wurden alle Interviews terminiert, bevor das erste Interview durchgeführt bzw. analysiert wurde. Somit hatten die Ergebnisse der Datenanalysen keinen Einfluss auf die (weitere) Fallauswahl, weshalb das Vorgehen in dieser Arbeit der Logik des theoretischen Samplings widerspricht.

Aus den Interviews lassen sich schnell Anhaltspunkte für die Auswahl weiterer Fälle finden, die bei zukünftigen Untersuchungen aufgegriffen werden können. So wird beispielsweise in Interview L 1 argumentiert, dass in Baden-Württemberg die „Maßnahmen nicht [mehr; der Verf.] auf die Bürger“ (Pos. 69-70) (finanziell) umgelegt werden und dadurch die Stakeholder-Beteiligungsprozesse einfacher geworden sind. Auch in Bayern werden keine sogenannten Straßenausbaubeiträge (mehr) erhoben (E 1, Pos. 172-179). Interessant wäre es daher nun, Interviews mit Kommunen aus Bundesländern durchzuführen, in denen die Straßenausbaubeiträge noch von den Bürger:innen gezahlt werden müssen. Dies ist beispielsweise in einigen Kommunen in Schleswig-Holstein, Sachsen, Hessen und dem Saarland der Fall (vgl. dpa 2019). Auch wäre es bei zukünftigen Analysen – mit Blick auf die theoretische Sättigung (s. o. S. 40) – sinnvoll, weitere Fachbereiche bzw. Ämter in die Untersuchung einzubinden. Anhaltspunkte dazu finden sich insbesondere in Interview L 2. So wird dort der Fachbereich Sicherheit und Ordnung als wichtiger verwaltungsinterner Stakeholder identifiziert. Auch die Fachbereiche Liegenschaften und Stadtteilentwicklungsprozesse (FB 60) sind für Interviewgast L 2 zentrale verwaltungsinterne Stakeholder bei Straßeninfrastrukturprojekten (Pos. 102-110) und sollten daher bei künftigen Untersuchungen berücksichtigt werden. Neben diesen Anregungen, die sich direkt aus den Interviews ergeben, können weitere Faktoren gedacht werden, die bei der Fallauswahl berücksichtigt werden könnten. So wäre es beispielsweise interessant, kleinere und/oder größere Kommunen in die Untersuchung einzubinden. Weitere Kriterien für die Auswahl von neuen Fällen können unterschiedliche finanzielle und wirtschaftliche Situationen von Kommunen sein und die Frage, ob es sich um Kommunen handelt, in denen die Bevölkerung wächst oder schrumpft.

Zudem sieht der Autor dieser Arbeit auch in der Gesprächsführung noch Möglichkeiten der Verbesserung, wobei aber angemerkt werden muss, dass alle Interviews erfolgreich durchgeführt wurden, die Gespräche sehr angenehm waren und aus allen Interviews Aspekte gewonnen werden konnten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant wurden. Daher muss an dieser Stelle die große Sensibilität und Vielseitigkeit der Antworten der Gesprächsgäste gelobt werden. Als problematisch während der Gesprächsführung hat sich im Nachgang insbesondere der Begriff des „Tools“ erwiesen, da den Interviewgästen teilweise nicht klar war, was unter einem solchen zu verstehen ist. Diese Unklarheit resultiert allerdings auch aus dem forschungspraktischen Vorgehen, da zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews dem Autor dieser Arbeit selbst noch nicht klar war, wie ein solches Tool überhaupt gestaltet werden kann. Bei weiteren

Interviews sollte daher darüber nachgedacht werden, ob auf den Begriff des Tools nicht sogar verzichtet und stattdessen von einer Anwendung bzw. Entscheidungshilfe gesprochen werden kann. Auch muss erwähnt werden, dass der Autor insbesondere vor den ersten beiden Interviews sehr nervös war und sich dies (möglicherweise) auch in der Gesprächsführung gezeigt hat. Gerade in Interview L 1 hatte der Autor im Nachgang das Gefühl, die Fragen „durchgepeitscht“ zu haben. Im weiteren Verlauf der Untersuchung konnte diese Nervosität aber abgelegt werden, was sich dann wiederum positiv auf die Gesprächsatmosphäre ausgewirkt hat.

Abschließend lassen sich auch mit Blick auf das vorgestellte Tool zahlreiche Möglichkeiten der technischen und inhaltlichen Weiterentwicklung identifizieren. Als Ausgangspunkt dafür kann die Stakeholder-Interaktionsanalyse (SHIA) genutzt werden, deren Ziel es ist, produzierende Unternehmen zu befähigen, gesellschaftlich besser akzeptierte Dienstleistungen, Produkte und Prozesse anbieten zu können, die einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten (vgl. IGB 2016). Entwickelt wurde die SHIA von den Fraunhofer-Instituten UMSICHT und IGB. So können mithilfe der SHIA die Ansprüche der Stakeholder mit dem Umsetzungsstand im Unternehmen abgeglichen werden. Durch eine Gegenüberstellung der Unternehmensansprüche mit den Interessen der Stakeholder können dann potenzielle Konfliktfelder, sogenannte „Hot-Spots“, frühzeitig aufgedeckt und Handlungsempfehlungen gegeben werden. Abschließend ist in die SHIA ein Kommunikationskonzept integriert, welches den Dialog mit unterschiedlichen Stakeholdern begleitet und unterstützt (vgl. IGB 2016). Für das in dieser Arbeit entwickelte Tool wäre es interessant, ebenfalls ein Kommunikationskonzept für den Umgang mit den Stakeholdern zu implementieren. Dazu könnten „best-practice“ Beispiele aus Kommunen ausgewertet und zur Verfügung gestellt werden.

Zudem kann auch das Feedback der Interviewpartner:innen als Ausgangspunkt für eine inhaltliche bzw. technische Weiterentwicklung des Tools herangezogen werden.³⁰ So wird beispielsweise vorgeschlagen, das Tool um passende Beteiligungsformate bzw. Kanäle, mit denen die Stakeholder erreicht werden können, zu ergänzen. Auch eine Übersicht über mögliche Vor- und Nachteile der verschiedenen Beteiligungsformate und Kanäle wird von den Gesprächspartner:innen als sinnvoll erachtet. Die Implementation dieser Vorschläge würde den Rahmen der Arbeit sprengen, allerdings können diese optimal als Startpunkt für künftige Untersuchungen genutzt werden. Auch empfiehlt sich

³⁰ Um Feedback einzuholen, wurde allen Gesprächspartner:innen ein kurzer Fragebogen zugeschickt. Zudem konnte das Tool in Ludwigsburg in einer Präsenzveranstaltung am 20.09.2021 vorgestellt werden. Eine ausführliche Darstellung des Feedbacks und des Fragebogens findet sich im Appendix (s. u. S. CCXC).

die technische Weiterentwicklung des Tools hin zu einer programmierten Anwendung, die es möglich macht, Stellungnahmen der Stakeholder und den Schriftwechsel mit diesen zu speichern.

Die kritische Würdigung zeigt also, dass bei weiteren Untersuchungen insbesondere auf das theoretische Sampling (und die theoretische Sättigung) geachtet werden muss. Interessant wäre es aber auch, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und nicht nur Akteure aus der Stadtverwaltung zu befragen, sondern stattdessen Stakeholder selbst in die Befragungen einzubinden und deren Anregungen, Ideen und Vorstellungen bezüglich des Stakeholder-Managements aufzunehmen. Dies wäre gerade auch deshalb wichtig, weil Infrastrukturen einen großen Einfluss auf die Gestaltung und Festlegung von gesellschaftlichen, ökonomischen, ökologischen, kulturellen und sozialen Lebenschancen haben, weshalb deren Gestaltung und Festlegung im engen Zusammenspiel mit den Stakeholdern erfolgen sollte.

9. Literaturverzeichnis

- Ackermann, Fran & Eden, Colin (2011): Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. In: *Longe Range Planning* 44, S. 179–196.
- Andersen, Uwe & Woyke, Wichard (Hg.) (2013): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 7. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation. In: *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4), S. 216–224.
- Averbeck-Lietz, Stefanie & Meyen, Michael (Hg.) (2016): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Baecker, Dirk (2012): Niklas Luhmann: Der Werdegang. In: Jahraus, Oliver; Nassehi, Armin; Grizelj, Mario; Saake, Irmhild; Kirchmeier, Christian & Müller, Julian (Hg.): *Luhmann Handbuch: Leben - Werk - Wirkung*. Stuttgart: Springer-Verlag, S. 1–3.
- Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bevan, David J.; Wolfe, Regina W. & Werhane, Patricia H. (Hg.) (2019): *Systems Thinking and Moral Imagination. Rethinking Business Ethics with Patricia Werhane*. Springer, Cham.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hg.) (2002): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bogner, Alexander & Menz, Wolfgang (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 33–70.
- Böhm, Andreas; Legewie, Heiner & Muhr, Thomas (2008): *Kursus Textinterpretation: Grounded Theory*. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/2662>, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Breyer-Mayländer, Thomas (2019): Stakeholder-Management. In: Breyer-Mayländer, Thomas & Zerres, Christopher (Hg.): *Stadtmarketing. Grundlagen, Analysen, Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 25–38.
- Breyer-Mayländer, Thomas & Zerres, Christopher (Hg.) (2019): *Stadtmarketing. Grundlagen, Analysen, Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brugha, Ruairí & Varvasovszky, Zsuzsa (2000): Stakeholder analysis: a review. In: *Health Policy and Planning* 15 (3), S. 239–246.
- Bryson, John M. (2004): What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. In: *Public management review* 6 (1), S. 21–53.

- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung. Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Bundesverfassungsgericht (29.04.2021): Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz teilweise erfolgreich. Karlsruhe. Online verfügbar unter <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2021.
- Carmona, Matthew (2010): Contemporary Public Space: Critique and Classification, Part One: Critique. In: *Journal of Urban Design* 15 (1), S. 123–148.
- Charmaz, Kathy (2014): Constructing grounded theory. 2. Aufl. Los Angeles: SAGE.
- Clarkson, Max B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: *Academy of Management Review* 20 (1), S. 92–117.
- Clausen, Wulf (2016): Planrecht. In: Konrad Spang (Hg.): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Berlin: Springer, S. 243–292.
- Colvin, R. M.; Witt, G. Bradd & Lacey, Justine (2016): Approaches to identifying stakeholders in environmental management: Insights from practitioners to go beyond the ‘usual suspects’. In: *Land Use Policy* 52, S. 266–276.
- Daubitz, Stephan (2018): Mobilität und Exklusion. Die soziale Frage in der Verkehrspolitik. In: Oliver Schwedes (Hg.): Verkehrspolitik. Eine interdisziplinäre Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 209–224.
- Deutsche Bahn AG (2021): Im Dialog für eine starke grüne Schiene. Hg. v. Deutsche Bahn AG. Online verfügbar unter <https://gruen.deutschebahn.com/de/massnahmen/stakeholderdialog>, zuletzt geprüft am 23.08.2021.
- Die Autobahn GmbH des Bundes (2021): Wir halten Sie auf dem Laufenden. Hg. v. Die Autobahn GmbH des Bundes. Online verfügbar unter <https://www.autobahn.de/ueber-uns/kommunikation>, zuletzt geprüft am 23.08.2021.
- Doloi, Hemanta (2012): Assessing stakeholders' influence on social performance of infrastructure projects. In: *Facilities* 30 (11/12), S. 531–550.
- Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: *The Academy of Management Review* 20 (1), S. 65–91.
- dpa (2019): Strassenausbaubeiträge. Wenn Hausbesitzer plötzlich 217.000 Euro zahlen müssen. In: *WirtschaftsWoche*, 23.04.2019. Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/strassenausbaubeitraege-wenn-hausbesitzer-ploetzlich-217-000-euro-zahlen-muessen/24244324.html>, zuletzt geprüft am 21.08.2021.
- Driscoll, Cathy & Starik, Mark (2004): The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. In: *Journal of Business Ethics* 49 (1), S. 55–73.

- Engels, Jens I.; Janich, Nina; Monstadt, Jochen & Schott, Dieter (Hg.) (2017): Nachhaltige Stadtentwicklung. Infrastrukturen, Akteure, Diskurse. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (Hg.): Ressourceneffiziente Stadtquartiere. Online verfügbar unter <https://ressourceneffiziente-stadtquartiere.de/?lang=de>, zuletzt geprüft am 09.09.2021.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hg.): Straße der Zukunft. Online verfügbar unter https://www.morgenstadt.de/de/projekte/smart_city/strasse_der_zukunft.html#1234395278, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik (2016): SHIA - Stakeholder-Interaktionsanalyse. Video. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=CjvyADgkulA&t=98s>, zuletzt geprüft am 07.09.2021.
- Freeman, Edward R. (2004): The stakeholder approach revisited. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5, S. 228–254.
- Gehl, Jan (2010): *Cities for People*. Washington DC: ISLANDPRESS.
- Gehl, Jan (2011): Conferință Jan Gehl - despre cum să redăm orașele oamenilor. Varianta integrală. igloomediaRO. Bukarest, 18.07.2011. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=fC89ORriN3E>, zuletzt geprüft am 17.04.2021.
- GIZ GmbH (2015): *Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- hamburg.de (2021): Entlastung des Speersortes und verbessertes Busangebot. Linien 16, 17 und 37 werden ab September über die Domstraße geführt - Umfrage der Nutzer:innen und Stakeholder startet Ende August. Hg. v. hamburg.de. Online verfügbar unter <https://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/15052630/2021-08-03-bvm-busangebot/>, zuletzt geprüft am 23.08.2021.
- Herrmann, Pia; Spang, Konrad & Wojtyna, Sarah (2019): Erfolgreiches Stakeholdermanagement braucht Perspektiven. In: *projektManagementaktuell* (2), S. 31–35. Online verfügbar unter https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/pmaktuell/2019_02/PMa_2_2019_S31.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Hierlemann, Dominik (2012): *Politik beleben, Bürger beteiligen. Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle*. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Politik_beleben__Buerger_beteiligen.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Hirschfeld, Jesko; Krampe, Linda & Winkler, Christiane (2012): *RADOST Akteursanalyse-Teil 1: Konzept und methodische Grundlagen der Befragung und Auswertung*. Online verfügbar unter https://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/JH_RADOST_Akteursanalyse_Publication.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2021.

- Horner, M.; Hardcastle, C.; Price, A. & Bebbington, J. (Hg.) (2007): International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment. Glasgow.
- Immerschitt, Wolfgang (2017): Kommunikationsmanagement von Bauprojekten. Meinungsbildung statt Stimmungsmache in Projektkultur und Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jahraus, Oliver; Nassehi, Armin; Grizelj, Mario; Saake, Irmhild; Kirchmeier, Christian & Müller, Julian (Hg.) (2012): Luhmann Handbuch: Leben - Werk - Wirkung. Stuttgart: Springer-Verlag.
- Jandura, Olaf; Quandt, Thorsten & Vogelgesang, Jens (Hg.) (2011): Methoden der Journalismusforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Jayasena, N. S.; Mallawaarachchi, H. & Waidyasekara, K.G.A.S. (2019): Stakeholder Analysis for Smart City Development Project: An Extensive Literature Review. In: *MATEC Web Conf.* 266, S. 6–12.
- Jepsen, Anna L. & Eskerod, Pernille (2009): Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. In: *International Journal of Project Management* 27, S. 335–343.
- Jones, Thomas M. & Wicks, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. In: *The Academy of Management Review* 24 (2), S. 206–221.
- Knierim, Andrea; Baasch, Stefanie & Gottschick, Manuel (Hg.) (2013): Partizipation und Klimawandel. Ansprüche, Konzepte und Umsetzung. München: oekom.
- Kocks, Klaus; Knorre, Susanne & Kocks, Jan Nicklas (Hg.) (2020): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Wiesbaden: Springer VS.
- Krebber, Felix (2016): Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation. Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Krips, David (2017): Stakeholdermanagement. Kurzanleitung Heft 5. Berlin: Springer. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-55634-4.pdf>, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Kropp, Cordula (2013): Demokratische Planung der Klimaanpassung? Über die Fallstricke partizipativer Verfahren im expertokratischen Staat. In: Knierim, Andrea; Baasch, Stefanie & Gottschick, Manuel (Hg.): Partizipation und Klimawandel. Ansprüche, Konzepte und Umsetzung. München: oekom, S. 55–68.
- Kropp, Cordula (2017): Infrastrukturen als Gemeinschaftswerk. In: Engels, Jens I.; Janich, Nina; Monstadt, Jochen & Schott, Dieter (Hg.): Nachhaltige Stadtentwicklung. Infrastrukturen, Akteure, Diskurse. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 198–219.
- Kropp, Cordula; Ley, Astrid; Ottenburger, Sadeeb S. & Ufer, Ulrich (2021): Making intelligent cities in Europe climate-neutral. About the necessity to integrate technical and socio-cultural innovations. In: *Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis* 30 (1), S. 11–16. Online verfügbar unter <https://www.tatup.de/index.php/tatup>, zuletzt geprüft am 30.06.2021.

- Link, Heike (2018): Verkehr und Wirtschaft. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Verkehrs. In: Oliver Schwedes (Hg.): Verkehrspolitik. Eine interdisziplinäre Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 89–114.
- Loosen, Wiebke (2016): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Averbeck-Lietz, Stefanie & Meyen, Michael (Hg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 139–155.
- Luhmann, Niklas (1987): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2007): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2010): Politische Soziologie, hrsg. von A. Kieserling. Berlin: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2018): Kann die Verwaltung wirtschaftlich handeln? In: Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 111–134.
- Luhmann, Niklas (2018): Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 47–58.
- Luhmann, Niklas (2019): Entscheidungen. In: Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Wiesbaden: Springer VS, S. 479–487.
- Luhmann, Niklas (2020): Bürokratie und soziale Demokratie. In: Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 4. Reform und Beratung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 349–352.
- Luhmann, Niklas (2020): Information und Struktur in Verwaltungsorganisationen. In: Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 4. Reform und Beratung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 59–69.
- Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.) (2018): Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.) (2019): Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Wiesbaden: Springer VS.
- Lukas, Ernst & Tacke, Veronika (Hg.) (2020): Schriften zur Organisation 4. Reform und Beratung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Macintyre, Clement (1999): The stakeholder society and the welfare state: forward to the past! In: *Contemporary Politics* 5 (2), S. 121–135.
- Mathur, Vivek N.; Price, Andrew D.F.; Austin, Simon & Moobela, Cletus (2007): Defining, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability. In: Horner, M; Hardcastle, C.; Price, A. & Bebbington, J. (Hg.): International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment. Glasgow.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6. Aufl. Weinheim: Beltz.

- Mayring, Philipp & Fenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 543–556.
- McElroy, Bill & Mills, Chris (2016): Managing Stakeholders. In: J. Rodney Turner (Hg.): Gower Handbook of Project Management. 4. Aufl. Vernon: Gower, S. 757–777.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 71–93.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jahn, Detlef (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *The Academy of Management Review* 22 (4), S. 853–886.
- Monstadt, Jochen (2009): Conceptualizing the political ecology of urban infrastructures: insights from technology and urban studies. In: *Environment and Planning* 41, S. 1924–1942.
- Olander, Stefan (2007): Stakeholder impact analysis in construction project management. In: *Construction Management and Economics* 25 (3), S. 277–287.
- Olander, Stefan & Landin, Anne (2008): A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. In: *Construction Management and Economics* 26, S. 553–561.
- Phillips, Robert (2003): Stakeholder Legitimacy. In: *Business Ethics Quarterly* 13 (1), S. 25–41.
- Phillips, Robert; Freeman, Edward R. & Wicks, Andrew C. (2003): What Stakeholder Theory is Not. In: *Business Ethics Quarterly* 13 (4), S. 479–502.
- Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jahn, Detlef (Hg.) (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pickel, Gert & Pickel, Susanne (2009): Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jahn, Detlef (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 441–464.
- Prell, Christina; Hubacek, Klaus & Reed, Mark (2009): Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. In: *Society & Natural Resources* 22 (6), S. 501–518.

- Rademacher, Lars; Lintemeier, Klaus & Kretschmer, Heiko (2020): Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten als Herausforderung für Politik und Verwaltung. In: Kocks, Klaus; Knorre, Susanne & Kocks, Jan Nicklas (Hg.): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Wiesbaden: Springer VS, S. 165–184.
- Reed, Mark S.; Graves, Anil; Dandy, Norman; Posthumus, Helena; Hubacek, Klaus; Morris, Joe; Prell, Christina; Quinn, Claire H. & Stringer, Lindsay C. (2009): Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. In: *Journal of Environmental Management* 90 (5), S. 1933–1949.
- Riesmeyer, Claudia (2011): Das Leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In: Jandura, Olaf; Quandt, Thorsten & Vogelgesang, Jens (Hg.): Methoden der Journalismusforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, S. 223–236.
- Salado, Alejandro & Nilchiani, Roshanak (2013): Contextual- and behavioral-centric stakeholder identification. In: *Procedia Computer Science* 16, S. 908–917.
- Schwedes, Oliver (Hg.) (2018): Verkehrspolitik. Eine interdisziplinäre Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Spang, Konrad (Hg.) (2016): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Berlin: Springer.
- Spang, Konrad & Wulf, Clausen (2016): Stakeholdermanagement. In: Konrad Spang (Hg.): Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten. Berlin: Springer, S. 203–242.
- Stoney, Christopher & Winstanley, Diana (2001): Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the conceptual Terrain. In: *Journal of Management Studies* 38 (5), S. 603–626.
- Stroh, Felix; Heydkamp, Constanze & Wendnagel-Beck, Angela (2020): Straße der Zukunft, S. 821–834. Online verfügbar unter https://conference.corp.at/archive/CORP2020_56.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Strübing, Jörg (2014): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Strübing, Jörg (2018): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Stuhr, Reinhardt (2018): Ansätze zur Bilanzierung des staatlichen Straßeninfrastrukturvermögens. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Turner, J. Rodney (Hg.) (2016): Gower Handbook of Project Management. 4. Aufl. Vernon: Gower.
- Umweltbundesamt (Hg.) (2017): Fachbroschüre: Straßen und Plätze neu denken. Dessau-Roßlau. Online verfügbar unter https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/421/publikationen/180109_uba_broschuere_strassen_und_plaetze_neu_denken.pdf, zuletzt geprüft am 09.09.2021

- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2015): Global Public Space Toolkit: From Global Principles to Local Policies and Practice. Hg. v. Dominic O' Reilly. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). Nairobi. Online verfügbar unter https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/global_public_space_toolkit.pdf, zuletzt geprüft am 25.05.2021.
- Vöcklinghaus, Stefan (2012): Nachhaltige Weiterentwicklung urbaner Wasserinfrastrukturen unter sich stark ändernden Randbedingungen (NAUWA). Online verfügbar unter http://www.nauwa.de/nauwa/public/Download/Fokusthema_Akteursanalyse.pdf, zuletzt geprüft am 30.06.2021.
- Voelzkow, Helmut (2013): Neokorporatismus. In: Andersen, Uwe & Woyke, Wichard (Hg.): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 7. Aufl. Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202076/neokorporatismus>, zuletzt geprüft am 07.09.2021.
- Walker, Derek H. T.; Shelley, Arthur & Bourne, Lynda (2008): Influence, stakeholder mapping and visualization. In: *Construction Management and Economics* 26 (6), S. 645–658.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, Max (1995): Wissenschaft als Beruf. Stuttgart: Philipp Reclam jun. GmbH & Co.
- Werhane, Patricia H. (2019): Globalization, Mental Models and Decentering Stakeholder Approaches. In: Bevan, David J.; Wolfe, Regina W. & Werhane, Patricia H. (Hg.): Systems Thinking and Moral Imagination. Rethinking Business Ethics with Patricia Werhane: Springer, Cham, S. 129–144.
- Wojewnik-Filipkowska, Anna; Dziadkiewicz, Anna; Dryl, Wioleta; Dryl, Tomasz & Bęben, Robert (2019): Obstacles and challenges in applying stakeholder analysis to infrastructure projects. Is there a gap between stakeholder theory and practice? In: *Journal of Property Investment & Finance*.
- Yang, Rebecca J.; Wang, Yaowu & Jin, Xiao-Hua (2014): Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice. In: *Project Management Journal* 45 (3), S. 74

Appendix

Leitfaden – 1. Version

1. Allgemeine Fragen zum Einstieg:

Überlegen: Stimulus als Einstieg (Bild?)

- 1) Geben Sie bitte die Abteilung/Dezernat/Fachbereich an, in dem/der Sie tätig sind und beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Aufgaben und Funktionen in Bezug auf Straßeninfrastrukturprojekte.
- 2) In welche Phasen lassen sich kommunale Straßeninfrastrukturprojekte generell einteilen?
- 3) Was bedeutet der Begriff „Stakeholder“ für Sie? Wie definieren Sie für sich den Begriff „Stakeholder“? Wie tritt befragte Person mit Stakeholdern in Kontakt? Wie direkt interagiert Person mit Stakeholdern?
- 4) Liste mit Stakeholder-Gruppen machen, rechte Seite Funktionen der Straße (Zuordnung) (Option)
- 5) Welche Funktionen erfüllt für Sie der öffentliche Straßenraum? Welche dieser Funktionen sind in Ihren Augen besonders wichtig?

2. Fragen zur Identifikation der Stakeholder:

- 1) Welche Akteure/Stakeholder haben in Ihren Augen grundsätzlich Interesse an der Ausgestaltung des Straßenraums?
- 2) Wie identifizieren Sie die Akteure/Stakeholder, die von einem konkreten Projekt betroffen sind? Wie messen Sie diese Betroffenheit?
- 3) Wie systematisch gehen Sie bei der Identifizierung der betroffenen Akteure/Stakeholder vor? Wie genau läuft dieser Identifizierungsprozess ab? Auf welche Informationen greifen Sie dabei zurück?
- 4) Führen Sie Stakeholder-Analysen durch? Welche Tools benutzen Sie dabei?

3. Fragen zu Interessen und Relevanz der Stakeholder:

- 1) Welche Erwartungen/Interessen haben Akteure/Stakeholder an kommunale Straßeninfrastrukturprojekte - auch mit Blick auf die von Ihnen genannten Funktionen der Straße?
- 2) Wie gehen Sie mit diesen Erwartungen und Interessen um? Wie gehen Sie mit widersprüchlichen/gegenseitlichen Interessen um?

- 3) Welche Faktoren haben Einfluss darauf, ob Akteure/Stakeholder in die Planungen eingebunden werden?
- 4) Welche Faktoren bestimmen, ob einem Akteur/Stakeholder Bedeutung zugemessen wird oder nicht?
Eventuell werden hier schon Kategorien genannt, auf die dann eingegangen werden kann.

1. Einfluss / Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit

Was bedeutet Einfluss im Kontext von kommunalen Infrastrukturprojekten für Sie?

Wie gehen Sie mit besonders einflussreichen Akteuren/Stakeholdern um?

2. Legitimität

Was sind für Sie legitime Ansprüche/Interessen und Erwartungen von Stakeholdern?

Welche Faktoren beeinflussen, ob die Ansprüche eines Akteurs/Stakeholders als legitim angesehen werden?

Wie gehen Sie mit legitimen Ansprüchen und Erwartungen um?

3. Dringlichkeit

Wie gehen Sie damit um, wenn das Interesse eines Stakeholders Sie zu schneller Handlung/Reaktion zwingt? (Beispiele?)

4. thematische Nähe/Betroffenheit

Welche Akteure/Stakeholder haben eine besondere „Nähe“ zu Straßeninfrastrukturprojekten?

Welche Auswirkungen hat diese „Nähe“ auf den Umgang mit diesen Akteuren/Stakeholdern?

4. Fragen zu Beziehungen zwischen Stakeholdern:

- 1) Wie werden bei Planungsprozessen die Beziehungen zwischen den Stakeholdern/Akteuren berücksichtigt?
Wie wird dabei vorgegangen? Welche Informationen werden dabei genutzt?
- 2) Wie wird versucht, die Beziehungen zwischen den Akteuren/Stakeholdern untereinander zu managen/zu beeinflussen?

5. Fragen zu Strategien im Umgang mit Stakeholdern:

- 1) Welche Strategien werden im Umgang mit Akteuren/Stakeholdern genutzt?
- 2) Welche Ziele werden mit diesen Strategien verfolgt? Orientieren sich die Strategien im Umgang mit den Akteuren/Stakeholdern an dem Ziel, einen Konsens für Entscheidungen zu finden oder geht es i. d. R. um die „Beschaffung“ von Mehrheiten?
- 3) Wie gehen Sie mit Akteuren/Stakeholdern um, die von einem Projekt stark negativ betroffen sind?
- 4) Wie wird mit Fürsprechern umgegangen? Wie wird mit Protest/Widerstand bzw. sehr kritischen Akteuren/Stakeholdern umgegangen?
- 5) Werden Strategien proaktiv im Umgang mit bestimmten Akteuren/Stakeholdern eingesetzt?
- 6) Wie wird mit besonders kritischen Themen umgegangen?

6. Allgemeine Fragen zum Tool

- 1) Welche Komponenten sollte ein Tool zur Unterstützung von Kommunen beim Stakeholder-Management unbedingt enthalten?
- 2) Worin müsste der Mehrwert eines solchen Tools bestehen?
- 3) Auf was muss bei der Erstellung des Tools besonders geachtet werden?
- 4) Welche Arbeiten/Aufgaben soll das Tool erleichtern und systematisieren?
- 5) Wie könnte ein solches Tool in der Stadtverwaltung LB/Erlangen eingesetzt werden?

1. Allgemeine Fragen zum Einstieg:

Begrüßung und Vorstellung, Rahmenbedingungen und Hintergründe werden vorgestellt. Die Interviews finden als Videokonferenzen statt.
Einwilligung zur Aufnahme wird erfragt.

- 1) Geben Sie bitte die Dienststelle an, in der Sie tätig sind und beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Aufgaben und Funktionen in Bezug auf Straßeninfrastrukturprojekte.
- 2) Gerade bei Straßeninfrastrukturprojekten gibt es viele Akteure, deren Interessen betroffen sind. Diese Akteure werden in der Literatur auch als Stakeholder bezeichnet. Deren Identifizierung ist oft aber kompliziert, da nicht alle Interessen klar artikuliert werden. Wenn Sie an Ihre eigenen Erfahrungen denken: Wer sind die „üblichen Verdächtigen“, die immer sehr schnell als Stakeholder erkannt werden? Wer wird hingegen häufig erst später beachtet?
Erklärung: die Stakeholder, die hier genannt werden, werden in Liste (Frage 5) übernommen und sollen dann zu den Funktionen zugeordnet werden.

Warum sprechen wir von „üblichen Verdächtigen“?

- 3) Was bedeutet der Begriff „Stakeholder“ für Sie?
- 4) Mit welchen Stakeholdern stehen Sie im Austausch? Wo besteht kein Kontakt?
- 5) Straßen haben unterschiedliche Funktionen. Zum Beispiel sorgen Straßen dafür, dass Menschen mobil sein können. Welche weiteren Funktionen der Straße halten Sie für wichtig? Nennen Sie bitte diese Funktionen. Überlegen Sie bitte weiter, welche Funktionen der Straße für die bereits genannten Stakeholder (Frage 1) wichtig sind und ordnen Sie entsprechend zu.

Stakeholder	Funktion
A	1
B	2
C	3
D	4

2. Fragen zur Identifikation der Stakeholder:

- 1) Wie identifizieren Sie Stakeholder, die von einem konkreten Projekt betroffen sind? Wie messen Sie diese Betroffenheit?
- 2) Wie führen Sie in der Stadt Ludwigsburg/Erlangen Stakeholder-Analysen durch? Nutzen Sie Tools oder Ähnliches zur Identifizierung von Stakeholdern?

- 3) Welcher Handlungsspielraum bei der Einbindung und Berücksichtigung der Stakeholder besteht? Welche rechtlichen Vorgaben schränken den Handlungsspielraum ein?

3. Fragen zu Interessen und Relevanz der Stakeholder:

- 1) Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von Stakeholdern um?
- 2) Welche Rollen spielen dabei einzelne Personen bzw. Persönlichkeiten?
- 3) Wie wird die Bedeutung von Stakeholdern gemessen?
Eventuell werden hier schon Kategorien genannt, auf die dann eingegangen werden kann.

1. Einfluss / Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit
Was bedeutet Einfluss im Kontext von kommunalen Infrastrukturprojekten für Sie?

Wie gehen Sie mit besonders einflussreichen Stakeholdern um?

2. Legitimität
Was sind für Sie legitime Ansprüche/Interessen und Erwartungen von Stakeholdern?

Welche Faktoren beeinflussen, ob die Ansprüche eines Stakeholders als legitim angesehen werden?

Wie wird zwischen legitimen und illegitimen Ansprüchen unterschieden?
Welche Vorgaben (z. B. baurechtlich/verfahrensrechtlich/beteiligungsrechtlich) haben Einfluss darauf, ob ein Anspruch legitim oder illegitim ist?

3. Dringlichkeit
Wie gehen Sie damit um, wenn das Interesse eines Stakeholders eine schnelle Handlung/Reaktion erfordert?

4. Betroffenheit
Differenzieren Sie Stakeholder nach dem Grad der Betroffenheit?

Welche Auswirkungen hat die Betroffenheit auf den Umgang mit diesen Stakeholdern?

4. Fragen zu den Beziehungen zwischen den Stakeholdern:

- 1) Werden bei Planungsprozessen die Beziehungen zwischen den Stakeholdern berücksichtigt?
Wie wird dabei vorgegangen?
Welche Informationen werden dabei genutzt?
- 2) Wie wird mit Koalitionen, also Zusammenschlüssen von Stakeholdern, umgegangen?

5. Fragen zu Strategien im Umgang mit Stakeholdern:

- 1) Welche Strategien werden im Umgang mit Stakeholdern genutzt?
- 2) Wie gehen Sie mit Stakeholdern um, die von einem Projekt negativ betroffen sind? Wie wird mit Profiteuren umgegangen?
- 3) Wie bestimmen Sie, wann ein Stakeholder in die Planungen eingebunden wird? Wie bestimmen Sie den Grad der Einbindung?
- 4) Wenn Sie an vergangene Projekte denken: Wann lief die Kommunikation mit Stakeholdern gut? Wann war diese schwierig? Welche best-practice Beispiele können Sie nennen?

6. Allgemeine Fragen zum Tool

- 1) Was würde Ihre Arbeit in Bezug auf das Stakeholder-Management erleichtern?
- 2) Welche technische Unterstützung würden Sie sich wünschen? Welche Komponenten sollte ein potenzielles Tool zur Unterstützung von Kommunen beim Stakeholder-Management unbedingt enthalten?
- 3) Wie könnte ein solches Tool in der Stadtverwaltung LB/Erlangen eingesetzt werden?

7. Abschluss

- 1) Habe ich etwas vergessen? Was möchten Sie sonst noch anmerken?

- 1) Geben Sie bitte die Dienststelle an, in der Sie tätig sind und beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Aufgaben und Funktionen in Bezug auf Straßeninfrastrukturprojekte.
- 2) Jetzt möchte ich mit Ihnen heute über das Stakeholder-Management bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten sprechen. Wenn Sie an Ihre bisherigen Erfahrungen und vergangene Projekte denken: Sagen Sie doch bitte mal: Was verstehen Sie denn eigentlich unter einem „Stakeholder“?

In der Literatur werden Akteure, deren Interessen von einem Straßeninfrastrukturprojekt betroffen sind, als Stakeholder bezeichnet. Wie ist das denn mit der Identifizierung dieser Betroffenen in Ludwigsburg/Erlangen? Gibt es da Unterschiede? Wer wird schnell identifiziert und wer häufig erst später? Erzählen Sie doch mal.

Häufig ist es nicht möglich, dass alle Stakeholder eingebunden werden. Wo ziehen Sie da in Ludwigsburg/Erlangen die Grenzen der Beteiligung? Welche Faktoren bestimmen, ob ein Stakeholder beteiligt wird?

- 3) Nun gibt es sehr viele verschiedene Methoden und Ansätze, um Stakeholder-Analysen durchzuführen: Erzählen Sie doch bitte: Wie ist das bei Ihnen in Erlangen/Ludwigsburg? Wie führen Sie solche Stakeholder-Analysen durch?

Nutzen Sie Tools oder Ähnliches, die Sie bei der Durchführung der Stakeholder-Analysen unterstützen?

- 4) Wenn Sie an vergangene Projekte denken: Gibt es da ein Projekt, bei dem das Stakeholder-Management besonders gut lief? Was würden Sie sagen: Woran lag das? Erzählen Sie doch bitte mal!

Haben Sie in diesem Projekt auch die Beziehungen zwischen den Stakeholdern berücksichtigt? Wenn ja, wie sind Sie dabei vorgegangen?

Wie sind Sie mit Stakeholdern umgegangen, die von dem Projekt negativ betroffen waren? Wie sind Sie mit Profiteuren umgegangen?

- 5) Was würde Ihre Arbeit in Bezug auf das Stakeholder-Management erleichtern?

Welche technische Unterstützung würden Sie sich wünschen?

Welche Komponenten sollte ein potenzielles Tool zur Unterstützung von Kommunen beim Stakeholder-Management unbedingt enthalten?

Wie könnte ein solches Tool in der Stadtverwaltung Ludwigsburg/Erlangen eingesetzt werden?

- 6) Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, um – jenseits von Stakeholder-Analysen – Beteiligung bei Straßeninfrastrukturprojekten zu ermöglichen?
- 7) Habe ich etwas vergessen? Was möchten Sie sonst noch anmerken?

- 1) Geben Sie bitte die Dienststelle an, in der Sie tätig sind und beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Aufgaben und Funktionen in Bezug auf Straßeninfrastrukturprojekte.
- 2) Jetzt möchte ich mit Ihnen heute über das Stakeholder-Management bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten sprechen. Wenn Sie an Ihre bisherigen Erfahrungen und vergangene Projekte denken: Sagen Sie doch bitte mal: Was verstehen Sie denn eigentlich unter einem „Stakeholder“?

In der Literatur werden Akteure, deren Interessen von einem Straßeninfrastrukturprojekt betroffen sind, als Stakeholder bezeichnet. Wie ist das denn mit der Identifizierung dieser Betroffenen in Ludwigsburg/Erlangen? Gibt es da Unterschiede? Wer wird schnell identifiziert und wer häufig erst später? Erzählen Sie doch mal.

Häufig ist es nicht möglich, dass alle Stakeholder eingebunden werden. Wo ziehen Sie da in Ludwigsburg/Erlangen die Grenzen der Beteiligung? Welche Faktoren bestimmen, ob ein Stakeholder beteiligt wird?

- 3) Nun gibt es sehr viele verschiedene Methoden und Ansätze, um Stakeholder-Analysen durchzuführen: Erzählen Sie doch bitte: Wie ist das bei Ihnen in Erlangen/Ludwigsburg? Wie führen Sie solche Stakeholder-Analysen durch?

Nutzen Sie Tools oder Ähnliches, die Sie bei der Durchführung der Stakeholder-Analysen unterstützen?

- 4) Was würde Ihre Arbeit in Bezug auf die Beteiligung von Stakeholdern erleichtern?

Welche technische Unterstützung würden Sie sich wünschen?

Welche Komponenten sollte ein potenzielles Tool zur Unterstützung von Kommunen beim Stakeholder-Management unbedingt enthalten?

Wie könnte ein solches Tool in der Stadtverwaltung Ludwigsburg/Erlangen eingesetzt werden?

- 5) Wenn Sie an vergangene Projekte in den letzten Jahren denken: Gibt es da ein Projekt, bei dem die Beteiligung der Stakeholder besonders gut lief? Was würden Sie sagen: Woran lag das? Erzählen Sie doch bitte mal!

Haben Sie in diesem Projekt auch die Beziehungen zwischen den Stakeholdern berücksichtigt? Wenn ja, wie sind Sie dabei vorgegangen?

Wie sind Sie mit Stakeholdern umgegangen, die von dem Projekt negativ betroffen waren? Wie sind Sie mit Profiteuren umgegangen?

- 6) Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, um – jenseits von Stakeholder-Analysen – Beteiligung bei Straßeninfrastrukturprojekten zu ermöglichen?
- 7) Habe ich etwas vergessen? Was möchten Sie sonst noch anmerken?

Anschreiben Interviewpartner:innen

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Jakob Müller und ich bin als wissenschaftliche Hilfskraft am Fraunhofer Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik (IGB) angestellt. Dort bin ich insbesondere im **Projekt „Straße der Zukunft“** eingebunden. Ziel dieses Projekts ist die Entwicklung von ressourceneffizienten Musterstraßen in Kommunen. **Partnerkommunen** des Projekts sind u. a. die beiden Städte **Erlangen und Ludwigsburg**.

Im Rahmen des Projekts „Straße der Zukunft“ werde ich meine **Masterarbeit** schreiben, mit dem **Ziel** ein Tool zu entwickeln, welches **Kommunen beim Stakeholder-Management bei kommunalen Straßeninfrastrukturprojekten** unterstützen soll. Das Tool ist als Excel-Anwendung oder Entscheidungshilfe geplant und wird den Prozess zur Identifikation der Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen systematisch begleiten. Dazu möchte ich mit **Expertinnen und Experten** aus den Stadtverwaltungen Ludwigsburg und Erlangen **Interviews** durchführen. Die Ergebnisse der Interviews werden in das Tool eingearbeitet. Anschließend steht das Tool allen interessierten Kommunen zur Verfügung. Daher stehen die Bedürfnisse und Anforderungen der Kommunen bei der Erstellung des Tools im Mittelpunkt. In den Interviews geht es daher um Ihre **bisherigen Erfahrungen** im Umgang mit Stakeholdern. So werden **Fragen zur Identifizierung der Stakeholder, deren Interessen und Relevanz und Strategien im Umgang mit den Stakeholdern** im Vordergrund stehen. Abschließend werde ich zudem noch Fragen zu konkreten **Anforderungen**, die Sie an das Tool haben, stellen.

Die Interviews sind für jeweils **ca. 1 Stunde** angesetzt und finden ausschließlich **online**, abhängig von den technischen Voraussetzungen über Microsoft Teams, WebEx oder Zoom, statt. Zeitraum zur Durchführung der Interviews ist zwischen **Ende Mai und Ende Juni**. Zeitlich richte ich mich dabei ganz nach Ihnen, daher können Sie mir gerne auch konkrete **Termine vorschlagen**.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich Sie für ein Interview gewinnen könnte. Die Ergebnisse der Interviews und das ausgearbeitete Tool werden Ihnen natürlich zur Verfügung gestellt und Sie bekommen die Möglichkeit, kurzes Feedback zum Tool zu geben.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft!

Mit freundlichen Grüßen

Jakob Müller

Interview L 1 – codierte Segmente

diese Zuteilung nicht komplett haben, wo wir sagen, der macht nur diesen Teil, der macht nur diesen Teil im Straßenwesen.

Code: • Aufgabentrennung nicht strikt
Interview L 1 Position: 2 - 3

es gibt keine strikte Trennung bei uns zwischen Unterhaltung und Neubau, Umgestaltung. Es macht jeder in den Bereichen irgendwas.

Code: • Aufgabentrennung nicht strikt
Interview L 1 Position: 6 - 7

Wir sind der Straßenbaulastträger, letztlich verantwortlich für 280 Kilometer Straßen ca. und bald 500 Kilometer Gehwege, oder 400km?

1: 400 Kilometer

2: 400 Kilometer Gehwege. Zusätzlich Feldwege, Stützmauern, Brücken, Sportplätze, die ganze Verkehrstechnik, Signaltechnik usw.

1: ÖPNV

2: Habe ich schon gesagt. Busbeschleunigung, alles, was mit Verkehrstechnik zusammenhängt. Sind 15 Mitarbeiter in der Abteilung insgesamt

Code: • Straßenbaulastträger
Interview L 1 Position: 7 - 15

400 Kilometer Gehwege. Zusätzlich Feldwege, Stützmauern, Brücken, Sportplätze, die ganze Verkehrstechnik, Signaltechnik usw.

1: ÖPNV

2: Habe ich schon gesagt. Busbeschleunigung, alles, was mit Verkehrstechnik zusammenhängt.

Code: • Straßenbaulastträger/zuständig nicht nur für Straßen
Interview L 1 Position: 11 - 14

Die Frage würden wir ganz gern zurückspiegeln. Klären Sie uns mal bitte auf, was Sie unter Stakeholder verstehen? Gebe ich ehrlich zu: der Begriff ist für mich neu und von

daher wäre ich froh, wenn Sie uns mal aus Ihrer Sicht dann erläutern, was man darunter verstehen kann oder sollte.

Code: ● Begriff Stakeholder ist unbekannt

Interview L 1 Position: 22 - 25

eigenen Verwaltung

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder

Interview L 1 Position: 36 - 36

mit anderen Fachbereichen: Mobilität, vor allem Verkehrsbehörde, Stadtplanung

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\andere Fachbereiche

Interview L 1 Position: 37 - 38

Mobilität

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\andere Fachbereiche\Fachbereich Mobilität

Interview L 1 Position: 37 - 37

Verkehrsbehörde

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\andere Fachbereiche\Verkehrsbehörde

Interview L 1 Position: 38 - 38

Stadtplanung

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\andere Fachbereiche\Fachbereich Stadtplanung

Interview L 1 Position: 38 - 38

GmbH, Stadtwerke Gas, Wasser, Fernwärme, Strom

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\kommunale Versorgungsunternehmen

Interview L 1 Position: 38 - 38

Anwohner, Betriebe

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder

Interview L 1 Position: 40 - 40

Anwohner

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Anwohner:innen

Interview L 1 Position: 40 - 40

Betriebe

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Unternehmen

Interview L 1 Position: 40 - 40

gesamte Verkehr

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr
Interview L 1 Position: 40 - 40

ÖPNV

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\ÖPNV
Interview L 1 Position: 40 - 40

IV

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\Individualverkehr
Interview L 1 Position: 40 - 40

Ingenieurbüros

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Unternehmen\Ingenieurbüros
Interview L 1 Position: 42 - 42

andere Behörden unter Umständen: Landratsamt und übergeordnete Behörden, wenn es um Zuschüsse geht, Landesbehörden

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\andere Ebenen/Behörden
Interview L 1 Position: 43 - 44

Ein bunter Strauß

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Ein bunter Strauß
Interview L 1 Position: 44 - 44

Rettungseinsätze, also Feuerwehr, Krankenwagen, Notdienste.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Rettungs- und Notdienste
Interview L 1 Position: 46 - 46

Müllentsorgung

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\Müllentsorgung
Interview L 1 Position: 47 - 47

sämtliche Verkehrsteilnehmer

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr
Interview L 1 Position: 49 – 49

Individual

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\Individualverkehr
Interview L 1 Position: 50 - 50

Bus-

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\ÖPNV
Interview L 1 Position: 50 - 50

Fahrradfahrer

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\Radverkehr
Interview L 1 Position: 50 - 50

E-Scooter

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\E-Scooter
Interview L 1 Position: 50 - 50

Fußgänger

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\Fußgänger:innen
Interview L 1 Position: 51 - 51

beeinträchtigte, ältere Leute

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Verkehr\ältere und beeinträchtigte Personen
Interview L 1 Position: 52 - 52

Bäume auch ein Faktor, wo das so immer wichtiger wird.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\"Natur\" als Stakeholder, Begriff wird weit gefasst
Interview L 1 Position: 53 - 53

Stakeholder ist ein großer Begriff, was den Straßenbau betrifft.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau
Interview L 1 Position: 54 - 54

Kommunalpolitik

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Kommunalpolitik
Interview L 1 Position: 56 - 56

Ausschüsse

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Kommunalpolitik\Ausschüsse
Interview L 1 Position: 57 - 57

Gemeinderat

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Kommunalpolitik\Gemeinderat
Interview L 1 Position: 58 - 58

Ja, aber das haben wir selten, dass wir was machen und alle der gleichen Meinung sind

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\sind selten alle der gleichen Meinung
Interview L 1 Position: 65 - 65

Wenn die Straße wirklich sanierungsbedürftig ist, dann wird das in der Regel auch eingesehen.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Notwendigkeit von Maßnahmen wird i. d. R. eingesehen

Interview L 1 Position: 66 - 67

Es gibt dann den ein oder anderen, der dann sagt: "Das dauert mir zu lange, ich komme zu lange nicht aus der Einfahrt raus!"

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Kritik an Maßnahmen gibt es immer

Interview L 1 Position: 67 - 68

Wir in Baden-Württemberg haben den Vorteil, dass wir die Maßnahmen nicht auf die Bürger umlegen, wie es in manch anderen Bundesländern ist, also da sind die Widerstände dann zum Teil größer, wenn etwas saniert werden soll, weil die Leute dann bezahlen müssen. Das ist in Baden-Württemberg nicht der Fall, das spielt uns ein bisschen in die Hände

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben\Vorteil: keine Umlage auf Bürger:innen

Interview L 1 Position: 69 - 72

Was wir auf jeden Fall haben, sind Vorschriften, Richtlinien, die wir einhalten müssen. **(unverständlich)**. Diese ganzen Vorgaben, die es gibt und es ist natürlich klar, dass wir uns an dem Gesetzgeber, den Richtlinien orientieren und die berücksichtigen, weil wir machen uns ja selber angreifbar, wenn wir von irgendwelchen Vorgaben abweichen, auch wenn es gern gewünscht ist und dann geht es schief, steht letztendlich derjenige dumm da, wo es baut und das wollen wir natürlich nicht! Also wir haben auf jeden Fall Vorgaben, die wir bei den Planungen einhalten müssen und die wir auch **(unverständlich)**.

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben

Interview L 1 Position: 73 - 79

Also das ist natürlich von unserer Seite immer gesetzt, dass wir solche gesetzlichen Vorgaben auf jeden Fall einhalten werden.

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben

Interview L 1 Position: 81 - 82

Also der Kreis der Stakeholder beim Projekt ist zum großen Teil der Gleiche:

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\gleichbleibend

Interview L 1 Position: 91 - 91

Anwohner

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\wechselnd\Anwohner
Interview L 1 Position: 92 - 92

Betriebe

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\wechselnd\Betriebe
Interview L 1 Position: 92 - 92

ÖPNV

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\wechselnd\ÖPNV
Interview L 1 Position: 92 - 92

Versorgungsunternehmen

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\gleichbleibend\Versorgungsunternehmen
Interview L 1 Position: 93 - 93

Verkehrsbehörde

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\gleichbleibend\Verkehrsbehörde
Interview L 1 Position: 93 - 93

Also ich denke mal: 2/3 oder 3/4 der Beteiligten sind immer dabei, ist immer der gleiche Kreis, den man vorher einbezieht.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\gleichbleibend
Interview L 1 Position: 94 - 95

Also man hat ja schon ein gewisses Schema, wie der Ablauf passiert. Bevor der erste Bagger rollt, sind oft Monate oder wenn es sein muss auch Jahre in Vorbereitung. Beginnend schon mit den Haushaltsmitteln und da muss ich ja auch schon wissen: Was brauche ich? Was baue ich? Und dann gehts los, vom ersten Gedanken: Was wollen wir machen? Was ist der Bedarf? Was ist wichtig? Zum nächsten Schritt: Was hat der Fachbereich für Interessen in der Situation? Wie können wir das umsetzen? Kommt es zu **(unverständlich)**

Kommen dann ÖPNV dazu usw.? Also, da haben wir schon eine gewisse Handhabe, wie wir uns dann an solchen Projekten orientieren und das umsetzen.

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben\langwierige Prozesse
Interview L 1 Position: 96 - 103

Was brauche ich? Was baue ich? Und dann gehts los, vom ersten Gedanken: Was wollen wir machen? Was ist der Bedarf? Was ist wichtig? Zum nächsten Schritt: Was hat der Fachbereich für Interessen in der Situation? Wie können wir das umsetzen? Kommt es zu **(unverständlich)**

Kommen dann ÖPNV dazu usw.?

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben\langwierige Prozesse\unterschiedliche Fragestellungen müssen beantwortet werden
Interview L 1 Position: 98 - 102

Wie teuer wird das zu entsorgen sein? Wie schadstoffbelastet ist das? Oder: Kampfmittel, ab einer gewissen Tiefe im Untergrund muss man vorher auf Kampfmittelfreiheit untersuchen lassen.

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben\langwierige Prozesse\unterschiedliche Fragestellungen müssen beantwortet werden
Interview L 1 Position: 105 - 107

wurde dann immer weniger benutzt. Im Augenblick haben wir so etwas nicht, das macht man aus der Routine raus. **(längere Pause)**

Code: ● Stakeholder-Management\Routine & Erfahrung entscheidend
Interview L 1 Position: 115 - 116

muss das Ziel von so einem Tool sein, dass man nichts vergessen hat, was einem nachher auf die Füße fällt unangenehm

Code: ● Tool als Leitfaden\Sicherung der Vollständigkeit = Ziel
Interview L 1 Position: 122 - 123

Letztlich wäre das vor allem für jüngere Kollegen, die einsteigen, die jetzt dann vielleicht öfter auf die älteren Kollegen zukommen ein Werkzeug

Code: ● Tool als Leitfaden\Zielgruppe: jüngere Kolleg:innen
Interview L 1 Position: 126 - 127

dass alles berücksichtigt wird bis zum Projektstart

Code: ● Tool als Leitfaden\Sicherung der Vollständigkeit = Ziel
Interview L 1 Position: 127 - 128

Das machen wir jetzt mehr oder weniger aus dem Bauch raus, weil man es schon oft gemacht hat.

Code: ● Stakeholder-Management\Routine & Erfahrung entscheidend
Interview L 1 Position: 131 - 132

Aber klar, wenn ein jüngerer Kollege startet, der denkt vielleicht auch an Vieles, aber vielleicht nicht an Alles, weil er das ja auch gar nicht wissen kann, weil er das im Studium nicht mitbekommen hat.

Code: ● Tool als Leitfaden\Zielgruppe: jüngere Kolleg:innen
Interview L 1 Position: 132 - 134

Das sind Dinge, die kommen erst nach und nach.

Code: ● Stakeholder-Management\Routine & Erfahrung entscheidend

Also es ist selten, dass alle grundsätzlich zufrieden sind. Und wenn es nur den Anwohner stört, dass man vor seinem Gebäude aufgräbt. Und insofern - in meiner über dreißigjährigen Zeit hier schon - kann ich vielleicht an einer Hand abzählen, wo jeder sich positiv oder zumindest, was ja im Schwabenland auch schon ein Erfolg ist, nicht negativ geäußert hat.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Kritik an Maßnahmen gibt es immer

Interview L 1 Position: 139 - 142

Es hat immer irgendeiner eine Anregung, sagen wir es mal so, wie er es ganz gern hätte, wie er es sieht.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Stakeholder bringen eigene Vorschläge ein

Interview L 1 Position: 143 - 144

Wir sind ja nicht, wir haben ja auch nicht den Anspruch, dass wir alles 100% oder 150% richtig machen,

Code: ● Stakeholder-Management\100%ige Lösungen nicht angestrebt

Interview L 1 Position: 146 - 147

Viele Dinge entstehen auch erst im Prozess: Es stellt sich raus, Moment da müssen wir die noch beteiligen, was uns gar nicht bekannt war. **(längere Pause)**

Code: ● Stakeholder-Management\Prozesshafter Charakter

Interview L 1 Position: 147 - 149

je besser bzw. je optimaler die Vorbereitung, desto einfacher tun wir uns dann nachher mit der Bauumsetzung

Code: ● Stakeholder-Management\Gute Vorbereitung entscheidend

Interview L 1 Position: 150 - 151

Das sind zu viele Faktoren, die da eine Rolle spielen.

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt

Interview L 1 Position: 152 - 153

Die meisten laufen ja so, dass man sagt, am Schluss, wenn wir fertig sind: ist okay. Es gibt mal da Gesprächsbedarf, teils mit Unternehmen, teils mit Anwohnern, teils mit anderen Beteiligten. Also ich kann jetzt nicht sagen: es gibt jetzt eine Maßnahme, die komplett toll war oder eine Maßnahmen, die komplett das Gegenteil war. Es pendelt sich so ein: manchmal ist es besser gelaufen, manchmal sagt man, es hätte besser gehen

können, aber man ist grundsätzlich immer zufrieden, wenn eine Maßnahme abgeschlossen ist

Code: ● Stakeholder-Management\100%ige Lösungen nicht angestrebt
Interview L 1 Position: 157 - 163

Und unser großes Problem innerhalb unserer Abteilung ist, dass wir nicht ein Projekt abarbeiten, wir fangen an, bereiten es vor, schreiben aus, vergeben es im Gremium, führen aus, rechnen ab. Abgeschlossen. Nein, bei uns laufen drei, vier, fünf Maßnahmen parallel, oftmals auch sehr kurzfristig anberaumt, weil von weiter oben der Wunsch gesehen wird, ihr müsst da auch noch was tun

Code: ● Stakeholder-Management\Vielzahl an Maßnahmen
Interview L 1 Position: 163 - 168

Ist jetzt aber auch schwierig, das in einem Tool festzuhalten, was jetzt alles wichtig ist

Code: ● Tool als Leitfaden\Herausforderungen\Schwer im Tool, alles Wichtige zu erfassen
Interview L 1 Position: 168 - 169

Man kann nur sagen, dass das und das Vorgaben sind, da müsst ihr euch drum kümmern.

Code: ● Stakeholder-Management\Bedeutung rechtlicher Vorgaben
Interview L 1 Position: 169 - 170

Und vieles ergibt sich dann auch im weiteren Verfahren

Code: ● Stakeholder-Management\Prozesshafter Charakter
Interview L 1 Position: 170 - 171

Da muss man halt, wenn es geht, schnell reagieren, was nicht immer einfach ist, aber nicht zu ändern ist.

Code: ● Stakeholder-Management\Prozesshafter Charakter
Interview L 1 Position: 175 - 175

Wir haben ja zum Teil auch bei Maßnahmen die ein oder andere Beschwerde, Zugänglichkeit zum Geschäft verhindert usw.. Gibt schon Beschwerden

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Kritik an Maßnahmen gibt es immer
Interview L 1 Position: 176 - 177

eine Maßnahme abgeschlossen ist, es ist neu gestaltet, es ist saniert, profitiert derjenige dann auch wieder in der Zeit danach. Dann meldet er sich natürlich nicht mehr

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Profituere einer Maßnahme sind oft leise

aber wir

haben oftmals mehr Probleme mit Dingen, die wir nicht machen können finanziell, wo wir Leuten schreiben müssen: "Ja, wir sehen das auch so wie Sie: Sanierung wäre notwendig, wir haben aber keine Mittel dafür". Die Fälle sind eigentlich bald sogar öfter zu registrieren, wie Beschwerden innerhalb einer Maßnahme

Code: ● Stakeholder-Management\finanzielle Engpässe

Interview L 1 Position: 179 - 183

Es gibt bei jeder Maßnahme zwei, drei "Motzmittel",
sage ich mal, die rumnörgeln,

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Kritik an Maßnahmen
gibt es immer

Interview L 1 Position: 183 - 184

Anfragen: "Könnt Ihr nicht mal die Straße X oder Y machen,
die ist doch so schlecht. Da klapperts und tuts, wenn da einer durchfährt usw."

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Eigenschaften der Stakeholder\Stakeholder bringen
eigene Vorschläge ein

Interview L 1 Position: 184 - 185

Also solche Tools könnten eingesetzt werden als eine Art "Leitfaden", wie man das handhabt, indem man sagt: okay, Abstimmung mit Fachbereich A, Abstimmung mit Fachbereich B: erledigt. Nächster Schritt: Abstimmung mit den Betroffenen, mit den Betroffenen. Erledigt! Und, dass man sich mit diesem Leitfaden dann vom Projektbeginn bis zur Ausschreibung zum Beispiel orientiert und das umsetzen kann.

Code: ● Tool als Leitfaden

Interview L 1 Position: 193 - 197

Vielleicht auch noch mit zeitlichen Horizonten hinterlegt, weil für manches gibt es ja längere Vorlaufzeiten, da kann ich mich nicht erst zwei Wochen vor Baubeginn mit befassen. Kampfmittel, Überbrückung: das muss schon entsprechend lang vorher, dass dann vielleicht irgendwelche Warnampeln angehen sozusagen, wenn es langsam eng wird und man die Sache immer noch nicht angegangen ist.

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden

Interview L 1 Position: 198 - 202

Zum Teil muss Planung beauftragt werden, wir planen einen Teil intern, aber auch ein größerer Teil geht auch an Büros

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden\Planung nötig?

Zum Teil müssen wir die Planung ausschreiben auch noch ab einer gewissen Größe, können wir das nicht direkt an die Büros vergeben. Also es hat schon zeitliche Vorläufe. Gerade, wenn es um Umgestaltung geht, dann wird oft Planung vorgeschaltet.

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden

Interview L 1 Position: 205 - 207

Gerade, wenn es um Umgestaltung geht, dann wird oft Planung vorgeschaltet. Reine Sanierungen können teilweise auch ohne Planung, wenn es nur um das Abfräßen von Fahrbahndecken geht, da brauche ich keine Planung. Aber bei einer Sanierung muss ich auch die Höhen berücksichtigen. Zum Teil liegt die Straße ja nicht ganz glücklich da, die Eingänge sind aber wie sie sind. Man muss versuchen, das Auszugleichen, also werden auch Höhenprofile, Längs- und Querprofile gemacht, die Entwässerung muss nachher funktionieren, auch wenn es eine reine Sanierung ist. **(längere Pause)**

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden\Planung nötig?

Interview L 1 Position: 206 - 213

Was man halt immer macht, ist oftmals der Gang zum erfahrenen Kollegen, den mal zu fragen:

"Hast du schonmal einen vergleichbaren Fall bei dir gehabt?"

Code: ● Stakeholder-Management\Routine & Erfahrung entscheidend

Interview L 1 Position: 219 - 220

sehr guten Austausch, was Maßnahmen betrifft, auch was unsere Planungsstelle betrifft. Da haben wir immer engen Kontakt, dass wir nicht doppelt oder dreifach uns **(Satzabbruch)** immer im Kreis bewegen. Und das funktioniert auch bei uns super! Ja, es ist halt viel der Kontakt, den man intern hat oder mit den Kollegen innerhalb des Rathauses, mit anderen Fachbereichen, mit anderen städtischen GmbHs, was viel dazu beiträgt, dass eine Maßnahme dann einfach besser läuft.

Code: ● Stakeholder-Management\interne Abstimmungen

Interview L 1 Position: 221 - 226

Tool hin oder her. Das ist, wie ich vorher gesagt habe, eine Baumaßnahme ist sehr komplex

Code: ● Tool als Leitfaden\Herausforderungen\Schwer im Tool, alles Wichtige zu erfassen
Interview L 1 Position: 227 - 227

Das ist, wie ich vorher gesagt habe, eine Baumaßnahme ist sehr komplex und hängt von vielen Faktoren ab, die man so gut wie möglich beeinflussen möchte, aber nicht immer kann.

2: Also der eigene Einfluss als Projektleiter auf ein Projekt ist deutlich kleiner, wie man vielleicht als Außenstehender vermutet. **(längere Pause)**

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt
Interview L 1 Position: 227 - 231

Was bei uns ein großer Faktor immer darstellt, ist das Zeitliche

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden
Interview L 1 Position: 232 - 232

ab einer gewissen Größe brauchen wir einen Beschluss durch ein Gremium und das bedeutet für uns intern, eine sehr genaue Terminierung. Angefangen von wann ist die Sitzung? Wann findet diese statt? Wann muss eine Vorlage fertig sein? Wann brauche ich dann meine Ausschreibungsergebnisse? Wann muss ich meine Ausschreibung veröffentlichen? Wann muss ich das LV spätestens abgeschlossen haben? Wann muss die Planung usw.. **(Satzabbruch)** Also wir rechnen oftmals auch rückwärts, anstelle, dass man es anders macht: Ich habe Schritt 1 erledigt und dann kommt der nächste Schritt und dann der nächste Schritt, sondern da sind wir immer sehr stark abhängig von Zeitvorgaben

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden\Gremiumsbeschluss notwendig?
Interview L 1 Position: 233 - 240

die wir selber gar nicht beeinflussen können

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt
Interview L 1 Position: 240 - 241

können und wir haben halt vier Dezernate in Ludwigsburg und jeder hat sein zuständiges Gremium plus noch Gemeinderat. Also irgendwann werden die Sitzungstermine auch mal eng, dass kann bedeuten, dass wir für unser zuständiges Gremium nur eine Sitzung pro Monat haben, plus noch die Sitzungsreihentermine, wenn Ferien sind. Das ist oftmals der wichtigere Punkt bei unseren Vorbereitungen, als es eigentlich technisch richtig wäre. Aber das ist ein Punkt, wo man sich irgendwie

arrangieren muss, wo man berücksichtigen muss und auch viel hoffen muss, dass es trotzdem funktioniert.

Code: ● Stakeholder-Management\interne Abstimmungen
Interview L 1 Position: 241 - 247

Aber lassen Sie eine Sitzung ausfallen, was vielleicht mal sein kann, dann fehlt ihnen ein Monat, dann können sie einen Monat erst später vergeben, beauftragen, Baubeginn und wenn es dumm läuft, ist das in der Ausschreibungsphase passiert und dann haben Sie ein Problem mit dem LV bzw. ist der Unternehmer gebunden eine gewisse Zeit an seinen Preisen festzuhalten. Es könnte theoretisch passieren, wenn man sich verspätet, dass der Unternehmer sich nicht mehr an die Preise hält, das kann ich nochmal neu anfangen, zu verhandeln oder auszuschreiben

Code: ● Tool als Leitfaden\Zeitlichen Horizont einbinden
Interview L 1 Position: 247 - 253

Das können Sie mit dem besten Tool - nicht böse gemeint - eigentlich aus ihrer Sicht regeln, aber dann sind sie trotzdem aufgeschmissen.

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt
Interview L 1 Position: 254 - 256

Politiker

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Kommunalpolitik\Kommunalpolitiker
Interview L 1 Position: 264 - 264

Also so hängt man dann also auch von Außeneinflüssen ab, wo man als Projektleiter zwar sagen kann, dass ist nonsense, machen wir nicht und auch Gründe liefert, warum es nicht geht, dann kriegen wir es trotzdem um die Ohren gehauen:

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt
Interview L 1 Position: 266 - 269

Das nennt sich "Fachrunde-Verkehr", Masterplan "Mobilität" usw.. Viele Sachen werden da auch besprochen, dann wird es wieder in ein anderes Gremium

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsinterne Stakeholder\Verwaltungsinterne Abstimmungsrunden
Interview L 1 Position: 277 - 279

Ortschaftsrat

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\Kommunalpolitik\Ortschaftsrat
Interview L 1 Position: 279 - 279

Also manchmal

ist es auch ermüdend, es geht nicht voran, am Ende will keiner eine Entscheidung treffen. "Ja, tut es nochmal in das Gremium". Das ist dann aber erst wieder in vierzehn Tagen, also manches wird auch zu Tode diskutiert und ist dann auch nicht nur hilfreich, sondern auch sogar hinderlich, damit es vorangeht.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung nicht nur positiv

Interview L 1 Position: 279 - 283

Und ein anderes Beispiel, wenn es um zeitliche Dinge geht: wir haben schon angesprochen, dass es ja Fördergelder gibt, man macht sich aber, wenn man solche Fördergelder im Anspruch nimmt - was ja grundsätzlich okay ist - zeitlich abhängig bis zu einer Zusage vom Fördergeber, dass das Geld zur Verfügung gestellt wird und wenn man nicht auf eine Zusage abwarten will und schreibt aus, weil man Zeitdruck hat oder das Geld da ist, kann es sein, dass als förderschädlich ausgelegt wird. So ist es eigentlich auch definiert und dann steht man auch blöd da.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber

Interview L 1 Position: 284 - 290

zeitlich abhängig bis zu einer Zusage vom Fördergeber, dass das Geld zur Verfügung gestellt wird und wenn man nicht auf eine Zusage abwarten will und schreibt aus, weil man Zeitdruck hat oder das Geld da ist, kann es sein, dass als förderschädlich ausgelegt wird

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit

Interview L 1 Position: 286 - 289

Also es gibt viele Dinge, die wir nicht beeinflussen können

Code: ● Stakeholder-Management\eigene Einflussmöglichkeiten begrenzt

Interview L 1 Position: 290 - 290

können auch ein halbes oder dreiviertel Jahr rumgehen und dann sitzt man auf Kohlen: Würde ganz gern, hat Bedarf, weiß aber nicht, ob der Zuschuss fließt. Und dann geht man auch nicht das Risiko ein, zu sagen, wir probieren es trotzdem und schreiben es mal aus. Wenn wir Glück haben, bekommen wir einen Zuschuss, wenn man Pech haben, bekommen wir von der Rechnungsprüfung einen auf den Deckel, weil wir dann Steuergelder praktisch verschwenden oder diese Mittel, die wir bekommen könnten, leichtfertig, wenn wir zu früh begonnen haben, aufs Spiel gesetzt haben.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit

Interview L 1 Position: 291 - 297

Dann kommt halt wieder der Zeitfaktor zum Tragen

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit
Interview L 1 Position: 299 - 299

also, wenn es dumm läuft, steigen die Kosten.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit\Kostensteigerungen
Interview L 1 Position: 299 - 300

Wir haben zur Zeit das Problem, dass wir zwei Radwege und etliche Bushaltestellen nicht beginnen können, die wir barrierefrei umbauen müssen, weil die Zuschusszusagen noch nicht da sind und jetzt haben wir schon Juni, dann schreibt man im Spätsommer aus, dann kostet das locker 20 bis 30% mehr, wie wenn wir im Februar ausgeschrieben hätten können, plus, dass die Kollegen, die das machen sollten, ihre Projekte nicht starten können.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit\Kostensteigerungen
Interview L 1 Position: 301 - 305

Also da warten wir gerade an mehreren Stellen, wo wir nicht beginnen können, weil die Förderzusagen nicht da sind.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\zeitliche Abhängigkeit
Interview L 1 Position: 308 - 309

Bauverzögerung oder Bauverhinderung mit sowas, als dass es uns praktisch hilft. Also letztendlich, wenn die Gelder fließen, klopft man sich auf die Schulter, meistens sind es die, die nichts dafür können oder gar nicht beteiligt waren, für uns ist es halt auch mit eher negativen Seiten versehen so ein Zuschuss.

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen
Interview L 1 Position: 321 - 324

Bauverzögerung oder Bauverhinderung

Code: ● Stakeholder = großer Begriff im Straßenbau\verwaltungsexterne Stakeholder\Fördergeber\negative Folgen von Zuschüssen\Bauverzögerung oder Bauverhinderung
Interview L 1 Position: 321 - 321

Also das sind jetzt rein praktische Erfahrungen, die wir gesammelt haben nach so einer Zeit hier bei der Stadt

Code: ● Stakeholder-Management\Routine & Erfahrung entscheidend
Interview L 1 Position: 324 - 325

Interview L 2 – codierte Segmente

leite im Endeffekt die Abteilung

Code: ● Abteilungsleitung
Interview L 2 Position: 5 - 5

Planenden sind, die im Grunde genommen also auch für den Straßenbau, wenn es um neuere Geschichten geht

Code: ● Abteilungsleitung\Planung Straßenbau
Interview L 2 Position: 6 - 7

fachliche Bewertung von Bestand und Umbauten

Code: ● Abteilungsleitung\Bestandsbewertung
Interview L 2 Position: 7 - 7

Schnittstelle zur Stadtplanung und auch in der Schnittstelle zum Fachbereich Tiefbau und Grünflächen

Code: ● Abteilungsleitung\Schnittstelle Stadtplanung / FB Tiefbau und Grünflächen
Interview L 2 Position: 8 - 9

ist im Grunde genommen aus der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure die ersten vier Leistungsphasen, also das heißt bis zum Entwurf, bis zur Genehmigung ungefähr so in diesem Bereich sind wir tätig

Code: ● Abteilungsleitung\ersten vier Leistungsphasen (HOAI)
Interview L 2 Position: 10 - 12

ist dann Aufgabe unserer Kolleginnen und Kollegen im Fachbereich Tiefbau- und Grünflächen

Code: ● Abteilungsleitung\ersten vier Leistungsphasen (HOAI)\danach: FB Tiefbau und Grünflächen
Interview L 2 Position: 13 - 14

dann in Bezug auf die verkehrsrechtliche Anordnung, dann beim Fachbereich Sicherheit und Ordnung, bei der Straßenverkehrsbehörde

Code: ● Abteilungsleitung\ersten vier Leistungsphasen (HOAI)\verkehrsrechtliche Anordnung: FB Sicherheit und Ordnung
Interview L 2 Position: 14 - 15

klassischen Planenden.

Code: ● Abteilungsleitung\Planung Straßenbau
Interview L 2 Position: 16 - 16

ein Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme

Träger öffentlicher Belange

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange
Interview L 2 Position: 23 - 23

die wir vielleicht selber intern nochmals haben

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder
Interview L 2 Position: 24 - 25

aber vor allem auch sozusagen jetzt auch die außenstehenden Akteure.

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\externe Stakeholder
Interview L 2 Position: 25 - 26

betroffen ist

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit
Interview L 2 Position: 27 - 27

oder sie ergibt sich auch direkt erst einmal auch aus der Betroffenheit

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung
Interview L 2 Position: 29 - 30

haben Sie erst einmal die Leute, die direkt nebenan wohnen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"\Anwohner:innen
Interview L 2 Position: 31 - 31

einmal die Leute, die direkt nebenan wohnen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"
Interview L 2 Position: 31 - 31

d. h. daraus ergeben sich schon mal automatisch Ansprüche, aber auch von unserer Seite genauso Ansprüche

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\rechtliche Ansprüche = Pflichtprogramm
Interview L 2 Position: 31 - 32

Thema der Erschließungsbeiträge

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\rechtliche Ansprüche = Pflichtprogramm\Erschließungsbeiträge
Interview L 2 Position: 34 - 34

wenn sie eine Infrastruktur haben oder eine Straße, die irgendwo in den öffentlichen Raum eingreift und eine Neuerschneidung verursacht gegenüber dem, was bisher genehmigt wurde

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Neuerschneidung - Eingriff in öffentlichen Raum

Interview L 2 Position: 38 - 40

haben Sie daraus auch wiederum Ansprüche und Fragen, die sie abarbeiten müssen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\rechtliche Ansprüche = Pflichtprogramm

Interview L 2 Position: 40 - 41

Lärm und Erschütterungen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Lärm & Erschütterungen

Interview L 2 Position: 41 - 41

naturschutz- und umweltrechtliche Belange

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur

Interview L 2 Position: 41 - 42

Und damit ergibt sich schon mal automatisch eine gewisse Form von Betroffenheit der direkt derjenigen, die sozusagen mit dieser Maßnahme in Berührung kommen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung

Interview L 2 Position: 42 - 44

Eigentum

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Eigentum

Interview L 2 Position: 44 - 44

durch die Nähe zu dieser Anlage

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"

Interview L 2 Position: 45 - 45

Lärmbemessungen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Lärm & Erschütterungen

Interview L 2 Position: 45 - 45

auch ein gewisser Umkreis sich ergibt, in dem dann eine Betroffenheit qua Gesetz ausgelöst ist

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"

Interview L 2 Position: 46 - 47

naturschutzrechtlichen Geschichten

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur

Interview L 2 Position: 49 - 49

Leistungsträger, die davon betroffen sind

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Leistungsträger

Interview L 2 Position: 51 - 52

übergeordneten Behörden

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Leistungsträger\übergeordneten Behörden

Interview L 2 Position: 52 - 52

Landratsämter

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Leistungsträger\übergeordneten Behörden\Landratsämter

Interview L 2 Position: 53 - 53

Verband in Stuttgart

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Leistungsträger\übergeordneten Behörden\Regionalverbände\Verband Region Stuttgart

Interview L 2 Position: 53 - 53

Regionalverbände, die nochmals die übergeordnete Planung machen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Leistungsträger\übergeordneten Behörden\Regionalverbände

Interview L 2 Position: 54 - 54

anerkannten Naturschutzfachverbände

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur\anerkannten Naturschutzfachverbände

Interview L 2 Position: 60 - 60

Und wenn sie erst einmal sozusagen dieses Pflichtprogramm abgewickelt haben

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\rechtliche Ansprüche = Pflichtprogramm

Interview L 2 Position: 61 - 62

die Sie noch mit reinziehen, die in irgendeiner Form also vielleicht sinnvoll sein können, dass man sie mitnimmt, auch wenn sie ersteinmal rechtlich keine Ansprüche haben

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche
Interview L 2 Position: 62 - 64

Verkehrsverbände ADFC, VCD, das könnte auch mal Pro Bahn sein, in irgendwelchen

Fällen Deutscher Bahnkundenverband

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche\Verkehrsverbände
Interview L 2 Position: 65 - 66

ADFC

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche\Verkehrsverbände\ADFC
Interview L 2 Position: 65 - 65

VCD

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche\Verkehrsverbände\VCD
Interview L 2 Position: 65 - 65

Pro Bahn

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche\Verkehrsverbände\Pro Bahn
Interview L 2 Position: 65 - 65

Deutscher Bahnkundenverband

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\weitere
Stakeholder - keine rechtlichen Ansprüche\Verkehrsverbände\Deutscher Bahnkundenverband
Interview L 2 Position: 66 - 66

aber eben dann auch nochmal unterschieden wird zwischen der Klageberechtigung oder nicht?

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer
Maßnahme\Betroffenheit\Klageberechtigung?
Interview L 2 Position: 67 - 68

Eigentümer

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit =
kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"\Eigentümer
Interview L 2 Position: 71 - 71

internen Stakeholder

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher
Belange\interne Stakeholder
Interview L 2 Position: 74 - 74

Sie haben erst einmal auch dort wiederum diejenigen, die qua ihrer Rechtsfunktion dabei sind

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion

Interview L 2 Position: 76 - 77

Straßenbaubehörde

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenbaubehörde

Interview L 2 Position: 77 - 77

Straßenverkehrsbehörde

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenverkehrsbehörde

Interview L 2 Position: 78 - 78

Fachbereich 67 Tiefbau und Grünflächen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenbaubehörde\FB 67 Tiefbau und Grünflächen

Interview L 2 Position: 80 - 80

Fachbereich 32 Sicherheit und Ordnung.

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenverkehrsbehörde\FB 32 Sicherheit und Ordnung

Interview L 2 Position: 80 - 81

Und die Straßenbaubehörde übernimmt auch teilweise nämlich auch Aufgaben des Bundes oder des Landes oder des Kreises, je nach kommunaler Größe, das ist Ihnen ja vielleicht bekannt. Da geht es um die sogenannte Straßenbaulastträgerschaft

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenbaubehörde\FB 67 Tiefbau und Grünflächen\Straßenbaulastträger

Interview L 2 Position: 83 - 85

Straßenverkehrsbehörde

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenverkehrsbehörde

Interview L 2 Position: 91 - 91

verkehrsrechtlichen Anordnungen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenverkehrsbehörde\FB 32 Sicherheit und Ordnung\verkehrsrechtliche Anordnung

Interview L 2 Position: 91 - 91

wir haben üblicherweise aber auch dann im Boot unsere Stadtplanung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Stadtplanung
Interview L 2 Position: 94 - 95

verkehrstechnische Seite

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenbaubehörde\verkehrstechnische Seite
Interview L 2 Position: 99 - 99

verkehrsrechtliche Seite

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Straßenverkehrsbehörde\verkehrsrechtliche Seite
Interview L 2 Position: 99 - 99

gestalterische

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Stadtplanung\FB Stadtplanung und Vermessung\gestalterische Seite
Interview L 2 Position: 100 - 100

Fachbereich Stadtplanung und Vermessung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Stadtplanung\FB Stadtplanung und Vermessung
Interview L 2 Position: 102 - 102

sondern auch natürlich um entsprechende Genehmigungsverfahren im Rahmen von sogenannten Bebauungsplänen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Stadtplanung\FB Stadtplanung und Vermessung\Genehmigungsverfahren (B-Pläne)
Interview L 2 Position: 103 - 104

Fachbereich für Liegenschaften

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\FB Liegenschaften
Interview L 2 Position: 109 - 110

Fachbereich 60, das ist normalerweise eigentlich auch Baurechtsbehörde, haben wir historisch bedingt dort die Stadtteilentwicklungsprozesse

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\FB 60 Stadtteilentwicklungsprozesse
Interview L 2 Position: 119 - 120

Öffentlichkeitsbeteiligung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\FB 60 Stadtteilentwicklungsprozesse\Öffentlichkeitsbeteiligung

Schnittstelle auch zu der Bürgerschaft vor Ort und auch zu der Politik vor Ort

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\FB 60
Stadtteilentwicklungsprozesse\Schnittstelle zur Bürgerschaft / Politik

Interview L 2 Position: 124 - 124

Wenn ja, finden wir uns, wenn die Maßnahme etwas größer ist als jetzt nur ein kleiner Umbau dann in einer Projektgruppe oft zusammen. Diese Projektgruppe ist dann selber sozusagen eine Art Akteur auch innerhalb der Verwaltung, der dann in diesem Augenblick eine Schnittstellen- Querschnittshaltung entwickelt

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\genannten FB bilden Projektgruppe

Interview L 2 Position: 128 - 131

selber sozusagen eine Art Akteur auch innerhalb der Verwaltung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\genannten FB bilden Projektgruppe\eigener Akteur

Interview L 2 Position: 130 - 130

natürlich 63

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\FB 63 Nachhaltige Mobilität

Interview L 2 Position: 135 - 135

Stadtplanung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder\Beteiligung qua Rechtsfunktion\Stadtplanung

Interview L 2 Position: 135 - 135

Blickwinkel der Partizipation

Code: ● Blickwinkel der Partizipation

Interview L 2 Position: 154 - 154

Portal meinlb

Code: ● Blickwinkel der Partizipation\Portal: meinlb

Interview L 2 Position: 155 - 155

Planung sichtbar machen

Code: ● Blickwinkel der Partizipation\Portal: meinlb\Planung sichtbar machen

Interview L 2 Position: 156 - 157

dann die Leute um Stellungnahme bitten.

Code: ● Blickwinkel der Partizipation\Portal: meinlb\Planung sichtbar machen\Stellungnahmen einholen

wir üblicherweise diese Akteure, die uns wichtig sind, direkt an, per E-Mail oder per Brief.

Code: ● wichtige Stakeholder werden direkt angeschrieben

Interview L 2 Position: 165 - 165

Industrie- und Handelskammern

Code: ● wichtige Stakeholder werden direkt angeschrieben\Industrie- und Handelskammern

Interview L 2 Position: 167 - 168

Handwerkskammer

Code: ● wichtige Stakeholder werden direkt angeschrieben\Handwerkskammern

Interview L 2 Position: 168 - 168

Und damit ergibt sich halt einfach dann schon bei jedem Projekt, wenn es in irgendeiner Form wirklich so Richtung Genehmigung oder sowas geht, da kommt schon eine riesige Liste an Akteuren zusammen. Aber in dem Augenblick, wenn Sie sich in ihrem bestehenden rechtlich gesicherten Raum bewegen und wir nur umgestalten, dann ist natürlich die Anzahl der Akteure sehr klein

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang

Interview L 2 Position: 169 - 173

und auf die Stakeholder innerhalb unserer eigenen Verwaltung

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\interne Stakeholder

Interview L 2 Position: 174 - 174

Nachbarverwaltungen, die eben direkt davon betroffen sind. Also sprich z. B. auch bei einer Maßnahme, die an einer Grenze zu einer Nachbarkommunen liegt, ist natürlich klar, dass diese Akteure automatisch mit im Boot sind.

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang\Nachbarkommunen betroffen?

Interview L 2 Position: 175 - 177

ja tatsächlich jetzt auch genau an diesem Problem, die Stakeholder alle zu identifizieren und auch zu überlegen, wie denken die

Code: ● Identifizierung & Denkweise der Stakeholder = Problem

Interview L 2 Position: 193 - 194

einmal am besten eine Möglichkeit hätten, wenn Sie projektspezifisch diese Akteure alle einspeisen können

Code: ● Akteure können projektspezifisch eingespeist werden

Interview L 2 Position: 202 - 203

die Schriftwechsel oder auch die Festlegungen zu diesen Leuten irgendwo dokumentieren und festhalten können

Code: ● Akteure können projektspezifisch eingespeist werden\Schriftwechsel & Festlegungen dokumentieren

Interview L 2 Position: 203 - 204

Denn jeder dieser Akteure ist ein Unikat.

Code: ● jeder Akteur = Unikat

Interview L 2 Position: 206 - 206

Es kann genauso gut auch sein, dass ein Bürger an der einen Stelle völlig unproblematisch ist und an der anderen völlig zum Berserker wird und sie in Gerichtsverfahren und alles mögliche reinziehen will

Code: ● jeder Akteur = Unikat\Stakeholder verhalten sich unterschiedlich

Interview L 2 Position: 208 - 210

Wir wissen, dass zum Beispiel bestimmte Stadtteile auffälliger sind bezüglich der Kritik gegenüber Planung.

Code: ● jeder Akteur = Unikat\Stakeholder verhalten sich unterschiedlich\bestimmt Stadtteile auffälliger bezüglich Kritik

Interview L 2 Position: 211 - 212

Wir haben Stadtteile, die historisch eigentlich mal eigene Dörfer waren, völlig unabhängig von Ludwigsburg und eingemeindet worden sind und wo dann diejenigen, die praktisch oft dann nach außen auftreten, einfach Vertreter einer Mentalität sind, dass sie sagen: Wir sind wir und wir wollen nicht von der Oberbehörde jetzt in irgendeiner Form oder von der Stadtverwaltung hier dominiert werden. Das kann aber in anderen Stadtteilen genau anders laufen

Code: ● jeder Akteur = Unikat\Stakeholder verhalten sich unterschiedlich\bestimmt Stadtteile auffälliger bezüglich Kritik

Interview L 2 Position: 223 - 228

Customer Relation System

Code: ● Customer Relations

Interview L 2 Position: 235 - 235

Open Standards

Code: ● Customer Relations\Open Standards

Interview L 2 Position: 239 - 239

die Usability entscheidet!

Code: ● Customer Relations\Usability entscheidend

intuitiv benutzbar

Code: ● Customer Relations\Usability entscheidend\intuitiv nutzbar

Interview L 2 Position: 254 - 254

da hab ich dann in vier Stunden im Endeffekt einfach die Trasse in Abschnitte aufgeteilt mit meiner Kollegin und da habe ich im Endeffekt dann alles heruntergebetet, was uns dazu einfiel zu den Abschnitten

Code: ● Einteilung eines Projekts in Abschnitte

Interview L 2 Position: 263 - 266

Wie ist die Bevölkerung dort zusammengesetzt?

Code: ● Einteilung eines Projekts in Abschnitte\Zusammensetzung Bevölkerung

Interview L 2 Position: 266 - 266

Wer ist denn möglicherweise potenziell davon betroffen?

Code: ● Einteilung eines Projekts in Abschnitte\Potenzielle Betroffenheiten

Interview L 2 Position: 267 - 268

Also der Einfluss ist erst einmal schon mal per Definition gegeben. Ist eine Klageberechtigung da? Ja oder Nein? Das ist zum Beispiel so ein klassisches Element

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Klageberechtigung?

Interview L 2 Position: 282 - 284

Ist der Akteur, selbst wenn er klageberechtigt ist, finanziell in der Lage, dort vorzugehen? Ja oder Nein?

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Klageberechtigung?\finanziellen Möglichkeiten

Interview L 2 Position: 285 - 286

Naturschutzfachverbänden

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur\anerkannten Naturschutzfachverbände

Interview L 2 Position: 287 - 287

BUND

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur\anerkannten Naturschutzfachverbände\BUND

Interview L 2 Position: 287 - 287

Landesnatschutzbund, der LNV, ist eine Art Dachverband der Naturschutzfachverbände inklusive NABU

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur\anerkannten Naturschutzfachverbände\Landesnatschutzbund (LNV)
Interview L 2 Position: 288 - 289

Handwerkskammer

Code: ● wichtige Stakeholder werden direkt angeschrieben\Handwerkskammern
Interview L 2 Position: 292 - 292

IHK

Code: ● wichtige Stakeholder werden direkt angeschrieben\Industrie- und Handelskammern
Interview L 2 Position: 293 - 293

Man kann höchstens vielleicht noch mal festhalten, was generell die Ziele dieser Akteure sind. Und die sind natürlich bei Betroffenheiten, bei direkten Betroffenheiten andere als bei abstrakten Betroffenheiten.

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\direkte / abstrakte Betroffenheit\hat Einfluss auf Ziele der Akteure
Interview L 2 Position: 296 - 298

direkten Betroffenheiten andere als bei abstrakten Betroffenheiten

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\direkte / abstrakte Betroffenheit
Interview L 2 Position: 298 - 298

Es gibt aber genauso auch Leute, die auch im Bestand Beschwerde einlegen wollen, einfach weil sie den Status Quo nicht verändert haben wollen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\direkte / abstrakte Betroffenheit\hat Einfluss auf Ziele der Akteure>Status Quo behalten
Interview L 2 Position: 300 - 301

dementsprechend Partikularinteressen haben, die nichts mit der gesellschaftlichen Geschichte zu tun und nichts mit irgendeinem echten, mit einer echten rechtlichen Betroffenheit

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\direkte / abstrakte Betroffenheit\hat Einfluss auf Ziele der Akteure\Partikularinteressen
Interview L 2 Position: 302 - 304

virtuelle Betroffenheit

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\virtuelle Betroffenheit
Interview L 2 Position: 304 - 304

Wenn sie aber gut vernetzt ist mit anderen Akteuren- und das ist eine individuelle Nummer-, kann die plötzlich ziemlich viel Einfluss nehmen

Code: ● Vernetzung kann Einfluss erhöhen

Wenn die sagen, diese einzelne Person ist uns wichtig, dann kann plötzlich etwas, was gar nicht wirklich relevant sein kann, plötzlich relevant werden

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\direkte / abstrakte Betroffenheit\hat Einfluss auf Ziele der Akteure\Partikularinteressen\können ebenfalls relevant sein

Interview L 2 Position: 326 - 328

Upgrade in der Bedeutsamkeit kann prinzipiell jeder haben

Code: ● Vernetzung kann Einfluss erhöhen

Interview L 2 Position: 329 - 329

so wie natürlich es auch Leute gibt, die das nicht wollen, gibt es auch immer Akteure, die sagen, sie wollen etwas, weil sie selber ein Grundstück haben, es entwickeln möchten und sagen: Hey, ich könnte mir vorstellen, hier was zu machen.

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent

Interview L 2 Position: 346 - 349

Denkmalschutz

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Denkmalschutz

Interview L 2 Position: 355 - 355

Lärm, Erschütterungen

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Lärm & Erschütterungen

Interview L 2 Position: 355 - 356

Nähe zu anderen Gebäuden

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"

Interview L 2 Position: 356 - 356

externer Stakeholder

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Träger öffentlicher Belange\externe Stakeholder

Interview L 2 Position: 362 - 363

Parkraumbewirtschaftung Ost in der Oststadt in Ludwigsburg. Diese ungefähr 6. 7 Jahren oder sowas glaub ich eingeführt wurde. Da war es so, dass es unglaublich viel Kritik, unglaublich viel auch Widerstand gab, insbesondere auch von den Unternehmen.

Code: ● Parkraumbewirtschaftung = viel Kritik

Interview L 2 Position: 372 - 375

Und es hat sich gezeigt, dass das Wichtigste im Grunde genommen auch gerade bei den Stakeholdern ist die Kommunikation

Code: ● Parkraumbewirtschaftung = viel Kritik\Kommunikation entscheidend
Interview L 2 Position: 375 - 376

Und selbst wenn Sie der Meinung sind, dass Sie schon genug darüber erzählt haben, nochmals alles erzählen

Code: ● Parkraumbewirtschaftung = viel Kritik\Kommunikation entscheidend\dauerhaft kommunizieren / erklären
Interview L 2 Position: 379 - 380

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Code: ● Parkraumbewirtschaftung = viel Kritik\Kommunikation entscheidend
Interview L 2 Position: 385 - 385

Bei negativ Eingestellten können sie eigentlich meistens auch immer nur nochmals versuchen zu kommunizieren oder ein individuelles Gespräch zu suchen.

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent\bei Gegnern: individuelles Gespräch suchen
Interview L 2 Position: 393 - 394

Bei denen, die positiv eingestellt sind, ergibt sich seltener ein Multiplikationseffekt,

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent\Befürworter: selten Multiplikationseffekt
Interview L 2 Position: 395 - 395

Zielsetzung, wenn Sie jetzt eine Maßnahme haben, ist, dass Sie erstmal versuchen müssen, alle soweit mitzunehmen, dass sie auf formaler Ebene keine Einsprüche einlegen.

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent\bei Gegnern: individuelles Gespräch suchen\Zielsetzung: keine Einsprüche auf formaler Ebene
Interview L 2 Position: 396 - 398

auch fristgerecht entsprechende Widersprüche eingelegt haben, diese entweder zurücknehmen und sagen: Ich habe mich überzeugen lassen, dass das nicht so schlimm ist, wie ich es vermutet habe.

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent\bei Gegnern: individuelles Gespräch suchen\Zielsetzung: keine Einsprüche auf formaler Ebene
Interview L 2 Position: 400 - 403

Und diejenigen, die dafür sind, sind in diesem Augenblick auf der einen Seite zwar ein Bonus

Code: ● Gegner und Befürworter immer existent\Befürworter: selten Multiplikationseffekt\Bonus
Interview L 2 Position: 404 - 405

Das Wichtigste ist, glaube ich, dass die Beteiligungsverfahren so gestaltet sind, dass die Menschen sie als ehrlich empfinden und dass ihnen die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beteiligung sichtbar gemacht werden

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein
Interview L 2 Position: 414 - 416

Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beteiligung sichtbar gemacht werden.

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Möglichkeiten & Grenzen sichtbar machen
Interview L 2 Position: 416 - 416

als dass sie einem Menschen eine Beteiligungsverfahren ermöglichen, indem er aber eigentlich nichts entscheiden kann.

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\keine Beteiligung, wenn alles entschieden ist
Interview L 2 Position: 417 - 418

Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren
Interview L 2 Position: 421 - 422

das Beteiligung so gestaltet sein muss, dass immer irgendwo ein Ort ist, wo man über das "Überhaupt" sprechen darf. Also das machen oder nicht machen

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren\ "Überhaupt" muss diskutiert werden
Interview L 2 Position: 422 - 424

Die meisten Beteiligungsverfahren kümmern sich nur darum: Es soll gemacht werden

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren\ "Überhaupt" muss diskutiert werden\selten - häufig wird nur das "wie" diskutiert
Interview L 2 Position: 424 - 425

"etwas machen oder nicht machen"

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren\ "Überhaupt" muss diskutiert werden
Interview L 2 Position: 438 - 438

Je kleiner die Maßnahme ist, desto eher können Sie sozusagen als auch als als Stakeholder vor Ort sagen: "Ich will das jetzt nicht. Ich hab keine Lust in meiner Straße."

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang
Interview L 2 Position: 442 - 444

Je kleiner die Maßnahme ist, desto eher können Sie sozusagen als auch als als
Stakeholder vor Ort sagen: "Ich will das jetzt nicht. Ich hab keine Lust in meiner
Straße."

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang\je kleiner, desto größer Einfluss
eines Stakeholders
Interview L 2 Position: 442 - 444

Je größer die Maßnahme ist, desto mehr entsteht natürlich auch ein
Legitimierungsdruck

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang\Je größer die Maßnahme, desto
größer Legitimierungsdruck
Interview L 2 Position: 447 - 448

dann die Einflussmöglichkeit für den individuell Betroffenen nur in einem gewissen
Maße da ist, im Rahmen dessen, was ihm rechtlich eingeräumt wird

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang\Je größer die Maßnahme, desto
größer Legitimierungsdruck\Einflussmöglichkeiten des Einzelnen begrenzt
Interview L 2 Position: 451 - 452

Aber genauso ist auch eben Natur- und Umweltschutz mittlerweile auch ein
entsprechendes wichtiges Gut geworden durch entsprechende, auch sehr weitreichende
Gesetzgebungen Natura 2000 alles mögliche, was da also mittlerweile auch selbst von
EU-Ebene runtergekommen ist

Code: ● Anzahl & Einfluss der Stakeholder = abhängig von Art & Umfang\Je größer die Maßnahme, desto
größer Legitimierungsdruck\Einflussmöglichkeiten des Einzelnen begrenzt\Umweltschutz = wichtiges Gut
Interview L 2 Position: 457 - 460

Aber genauso ist auch eben Natur- und Umweltschutz mittlerweile auch ein
entsprechendes wichtiges Gut

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit =
kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur
Interview L 2 Position: 457 - 458

Haselmaus gefunden worden ist oder irgendein Blauschreckenvieh

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit =
kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"\seltene Arten
Interview L 2 Position: 462 - 463

seltenen Art

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit =
kommt mit Maßnahme in Berührung\räumliche "Nähe"\seltene Arten
Interview L 2 Position: 465 - 465

Betroffenheit der Natur

Code: ● Stakeholder = Betroffener im Zusammenhang mit einer Maßnahme\Betroffenheit\Betroffenheit = kommt mit Maßnahme in Berührung\Betroffenheit der Natur
Interview L 2 Position: 469 - 469

dass die Grundsatzfrage "machen oder nicht machen" so wichtig ist

Code: ● Beteiligung muss ehrlich sein\Nicht-Realisierung auch eine Option ist, zu diskutieren\''Überhaupt'' muss diskutiert werden
Interview L 2 Position: 488 - 489

Sinnfrage einer Maßnahme

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Sinnfrage
Interview L 2 Position: 489 - 489

Größe und die Auswirkung einer Maßnahme

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Größe & Auswirkungen einer Maßnahme
Interview L 2 Position: 489 - 490

Sich überlegen, was ist wirklich notwendig?

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Notwendigkeit
Interview L 2 Position: 493 - 493

Wie kann ich möglichst wenig Betroffenheiten verursachen

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Betroffenheiten minimieren
Interview L 2 Position: 493 - 494

und wie kann ich möglicherweise auch positive Wechselwirkungen mit dem Naturschutz hinkriegen?

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Wechselwirkungen mit Naturschutz
Interview L 2 Position: 494 - 495

Optimum hinzukriegen zwischen den Bedürfnissen des Naturschutzes, den Bedürfnissen der Öffentlichkeit und des Verkehrs und damit auch der Gesamtgesellschaft

Code: ● Stakeholder ausrichten auf\Wechselwirkungen mit Naturschutz\Optimum für Gesamtgesellschaft
Interview L 2 Position: 501 - 503

Darauf müssen Sie dann auch Ihre Stakeholder Analyse auch auslegen und auch in irgendeiner Form selber auch möglicherweise auch immer wieder nachtragen.

Code: ● Stakeholder ausrichten auf
Interview L 2 Position: 503 - 505

Interview L 3 – codierte Segmente

Ich bin Stadtplaner, ausgebildeter Stadtplaner, habe Stadtplanung an der HfU in Nürtingen studiert bzw. dann hier auch den Master im Nachgang dann darangesetzt gehabt, dann an der HST in Stuttgart

Code: • studierter Stadtplaner
Interview L 3 Position: 6 - 8

wurde ursprünglich eingestellt für Stadtentwicklungsprojekte

Code: • eigentlich: Stadtentwicklungsprojekte
Interview L 3 Position: 9 - 10

die Jahre hinweg eine Projektleitung bei mir dann im Schwerpunkt entwickelt

Code: • inzwischen: Projektleitung
Interview L 3 Position: 12 - 12

eines unserer größten Entwicklungsprojekte rein von der Fläche her in Ludwigsburg

Code: • inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB
Interview L 3 Position: 14 - 15

verschiedenste städtebauliche Anforderungen jetzt, oder stadtentwicklungstechnische Anforderungen hatten,

Code: • inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\unterschiedliche städtebauliche Anforderungen
Interview L 3 Position: 18 - 19

relativ interdisziplinär. Wir sind interdisziplinär hier aufgestellt in der Stadtverwaltung

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen
Interview L 3 Position: 22 - 23

weil einfach verschiedenste Fachleute mit am Tisch sitzen müssten

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen
Interview L 3 Position: 26 - 26

dass wir über diese Verfügungen und über den Personenkreis, der hier bestimmt worden ist, auch gewisse Rechte und auch Befugnisse haben

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\eigene Rechte und Befugnisse
Interview L 3 Position: 27 - 29

unabhängig als eigene Einheit agieren können

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\eigene Rechte und Befugnisse\unabhängige Einheit
Interview L 3 Position: 29 - 29

Wir sind natürlich unseren Dezernenten, unseren Bürgermeisterinnen und
Bürgermeistern sind wir, da sag ich jetzt mal, Rechnungen auch schuldig

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\eigene Rechte und Befugnisse\unabhängige Einheit\aber rechenschaftspflichtig

Interview L 3 Position: 29 - 31

Diese Projektgruppe setzt sich zusammen, natürlich aus den sag ich jetzt mal
verschiedensten Anforderungen des Projektes selber

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen

Interview L 3 Position: 34 - 35

Es ist so, dass wir da verschiedenste Leute einfach drin haben.

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen

Interview L 3 Position: 36 - 37

Freiraumplanung

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Freiraumplanung

Interview L 3 Position: 38 - 38

Stadtplanung

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Stadtplanung

Interview L 3 Position: 38 - 38

Raumplanerin

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Raumplanung

Interview L 3 Position: 39 - 39

Wir haben dann aus dem Fachbereich Liegenschaften jemanden, der einzig und allein
für den Ankauf, für den Grundstückserwerb- bzw. verkauf dann zuständig ist

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Liegenschaften

Interview L 3 Position: 41 - 43

Verkehrsplanung

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Verkehrsplanung

Interview L 3 Position: 43 - 43

Hochbau

Code: • inzwischen: Projektleitung\interdisziplinäres Team, ergibt sich aus Projektanforderungen\Hochbau

Interview L 3 Position: 43 - 43

Ich sage deswegen Teilprojekt, weil es einfach sehr viele Teile sind, die hier oder sehr viele Bereiche sind, die hier unabhängig vom Ganzen dann hier bearbeitet werden müssen

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte
Interview L 3 Position: 45 - 47

Und das führt natürlich dann immer zu gewissen Konflikten

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte\führt zu Konflikten
Interview L 3 Position: 48 - 49

Vereine

Code: ● Vereine
Interview L 3 Position: 50 - 50

Vereine

Code: ● Vereine
Interview L 3 Position: 53 - 53

Wie geht man mal ganz praktisch mit dem Thema Lärmschutz beispielsweise um?

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte\führt zu Konflikten\Lärmschutz
Interview L 3 Position: 53 - 54

dass es für alle, also nicht nur für die Sportvereine sektoral, für das Wohnen auf der anderen Seite, irgendwo Vorteile hat, sondern ergeben sich dadurch Synergien

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte\führt zu Konflikten\Wie können Synergien entstehen?
Interview L 3 Position: 55 - 57

Sportvereine

Code: ● Vereine\Sportvereine
Interview L 3 Position: 55 - 55

diesen Ansatz des verkehrsreduzierten, autoarmen Wohnquartiers mit dezentralen Parkierungsschwerpunkten im gesamten (**Anonymisierung**) gekommen als Idee

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\unterschiedliche städtebauliche Anforderungen\heute: verkehrsreduziertes, autoarmes Wohnquartier
Interview L 3 Position: 60 - 62

Weitere Teile sind ganz klar der Freiraum

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte\führt zu Konflikten\Freiraum
Interview L 3 Position: 63 - 63

Auf der anderen Seite haben wir aber auch infrastrukturelle Nutzungen, die ganz wichtig für den Stadtteil bzw. für gesamt Ludwigsburg sind.

Code: ● inzwischen: Projektleitung\großes Entwicklungsprojekt in LB\zahlreiche Teilprojekte\führt zu Konflikten\infrastrukturelle Nutzungen

Interview L 3 Position: 71 - 72

Stadtwerken

Code: ● Stadtwerke Ludwigsburg

Interview L 3 Position: 73 - 73

Grundschule

Code: ● Schule vor Ort

Interview L 3 Position: 77 - 77

Also das kommt immer drauf an, in welcher Projektphase ich mich befinde und welche Leute sind da wichtig sind als Ansprechpartner oder als wichtige Akteure dann auch.

Code: ● Stakeholder

Interview L 3 Position: 103 - 105

das kommt immer drauf an, in welcher Projektphase ich mich befinde

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase

Interview L 3 Position: 103 - 104

welche Leute sind da wichtig sind als Ansprechpartner oder als wichtige Akteure dann auch

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?

Interview L 3 Position: 104 - 105

Und da sind natürlich die Akteure zu so einem Zeitraum gänzlich andere, wie jetzt, wo wir uns mehr oder weniger einig sind; kurz vor Ausführungsplanung befinden.

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase

Interview L 3 Position: 113 - 114

Vorplanung

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)

Interview L 3 Position: 116 - 116

Rahmenplanung

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Rahmenplanung

Interview L 3 Position: 117 - 117

politisch abgesegnet wird

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Rahmenplanung\politische Absegnung
Interview L 3 Position: 118 - 118

Richtung Realisierungen mit Blick auf Bebauungsplan

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Realisierung (B-Plan)
Interview L 3 Position: 119 - 120

Erschließungsplanung

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Erschließungsplanung
Interview L 3 Position: 122 - 122

Und in all diesen Phasen habe ich unterschiedlicher Akteure

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase
Interview L 3 Position: 122 - 123

Bürger

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Bürger = zentrale Akteursgruppe
Interview L 3 Position: 125 - 125

Und da habe ich natürlich widerstreitende, ganz unterschiedliche Interessen. Also es gibt Leute, die das gänzlich ablehnen, weil sie Anwohner sind. Es gibt Leute, die das Projekt begrüßen, weil sie Vorteile darin sehen, was die Aufwertung angeht in Sachen Freiraum. Es gibt Leute, die begrüßen das Projekt, weil sie gern eine Wohnung dort hätten oder gerne dort wohnen wollen, so rum. Und es gibt Leute, die sag ich jetzt mal das Ganze nur aus dem reinen Sektorale, aus dem Thema Verkehr oder wie auch immer halt eben betrachten oder sehen wollen. Also das ist für mich eine der wichtigsten Akteursgruppen, sag ich jetzt mal in dem Bereich

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Bürger = zentrale Akteursgruppe\unterschiedliche Interessen
Interview L 3 Position: 126 - 133

Also das ist für mich eine der wichtigsten Akteursgruppen, sag ich jetzt mal in dem Bereich

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Bürger = zentrale Akteursgruppe
Interview L 3 Position: 132 - 133

Kinder- und Jugendförderung

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Kinder- und Jugendförderung
Interview L 3 Position: 135 - 135

Flächen zu qualifizieren

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Kinder- und Jugendförderung\Flächen qualifizieren
Interview L 3 Position: 136 - 136

Jugendlichen und den Kindern vor Ort,

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Jugendlichen und Kinder vor Ort
Interview L 3 Position: 138 - 138

Vereinen

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Vereine
Interview L 3 Position: 143 - 143

Vereine eine ganz außerordentliche Rolle

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Vereine
Interview L 3 Position: 145 - 145

Bürgervereinen

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Bürgervereine (Ost- und Weststadt)
Interview L 3 Position: 149 - 149

Wir haben jetzt hier in dem Bereich, weil wir zwischen zwei Stadtteilen liegen, zwei Bürgervereine dabei, wie dann auch der Bürgerverein Ossweil, den wir hier auch immer eingebunden haben in der Bürgerbeteiligung

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Bürgervereine (Ost- und Weststadt)
Interview L 3 Position: 150 - 153

Kirche

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase\Welche Leute/Akteure sind wichtig?\Vorplanung (Grundlagenermittlung, Wettbewerb)\Kirche
Interview L 3 Position: 153 - 153

Das ändert sich natürlich, klar. Manche fallen dann mehr oder weniger erstmal raus, weil sie angehört worden sind, die Beteiligung eingebracht haben und es geben sich dann natürlich neue Ansprechpartner für neue Akteure, mit denen du weiterarbeiten musst, damit du zu diesem Ziel einfach kommst

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase
Interview L 3 Position: 157 - 161

Stadtentwässerung

Code: ● Stadtentwässerung
Interview L 3 Position: 162 - 162

Landratsamt

Code: ● Landratsamt
Interview L 3 Position: 165 - 165

Stadtentwässerung

Code: ● Stadtentwässerung
Interview L 3 Position: 168 - 168

Wichtig ist für uns immer, in welcher Phase ich mich grad des Projektes einfach befinde.

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase
Interview L 3 Position: 171 - 172

um welche Aufgabe es geht also

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt\aufgabenabhängig
Interview L 3 Position: 179 - 179

Vereine

Code: ● Vereine
Interview L 3 Position: 183 - 183

Thema Lärm

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt\themenabhängig
Interview L 3 Position: 183 - 183

Über die Themenfelder dann deine Stakeholder identifiziert

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt\themenabhängig
Interview L 3 Position: 186 - 186

Gemeinderatsbeschluss

Code: ● Gemeinderat
Interview L 3 Position: 191 - 191

Denkmalpflege

Code: ● Denkmalpflege
Interview L 3 Position: 195 - 195

Anwohner

Code: ● Anwohner
Interview L 3 Position: 196 - 196

Auch in Vereinen, in dem Fall dann wieder, also über Innenstadtvereine oder irgendwelchen anderen Verbindungen oder Marketingvereine.

Code: ● Vereine
Interview L 3 Position: 197 - 198

Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder ähnliches machen wir jetzt in dem Fall nicht, also jetzt mal ganz salopp und blöd gesagt

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder
Interview L 3 Position: 200 - 202

Aber letztlich ergibt sich das aber immer aus dem Projekt heraus

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt
Interview L 3 Position: 202 - 202

Also macht natürlich keinen Sinn, einen Akteur, der vielleicht nur zu einem Teilbereich etwas liefern kann, Hinweise liefern kann oder zu sagen hat oder Stellung zu beziehen hat, diesen dann über alle Verfahrens- oder Projektschritte hinweg dann mitzuziehen

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt
Interview L 3 Position: 204 - 207

Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen
Interview L 3 Position: 217 - 218

Einen Überblick zu gewinnen, in welchen Themenbereichen ich vielleicht welche Akteure in welcher Form auch hören muss, ist immer gut

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Themenbereiche und Akteure, die wichtig sind
Interview L 3 Position: 218 - 219

aufgrund ihrer Aufgabe vor Ort

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt\Ortsabhängig
Interview L 3 Position: 224 - 224

wo ich dann auch ganz andere Anforderungen, ganz andere Projekte und vor allem auch ganz andere Akteure einfach habe

Code: ● Also wie gesagt, also eine klassische Stakeholder Analyse oder\Einbindung & Stärke der Einbinung ergibt sich aus Projekt\Ortsabhängig
Interview L 3 Position: 228 - 229

Und ich würde es vielleicht ein bisschen versuchen wollen, dass ein bisschen allgemeiner zu halten

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\möglichst allgemein
Interview L 3 Position: 229 - 230

Aufgabenschwerpunkten heraus, wenn man das mal jetzt ganz arg mal auf auf die Stadt Ludwigsburg mal beziehen will, könnte man auch relativ schnell sagen: In Ludwigsburg haben wir aufgrund der Stadtentwicklung und auch unserer Ziele, ja folgende Aufgabenschwerpunkte

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Aufgabenschwerpunkte ermitteln
Interview L 3 Position: 234 - 236

Da ergeben sich ja aus unseren Masterplänen, das sind 11 Stück, ergeben sich ja unsere Ziele bzw. unsere Aufgabenschwerpunkte heraus

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Aufgabenschwerpunkte ermitteln\ergeben sich aus SEK und Masterplänen
Interview L 3 Position: 239 - 240

Jetzt hier wiederum die Brille nicht der Stadtplanung, sondern der gesamten Stadt, sprich der Stadtentwicklung, hier wieder aufziehend, fände ich einen richtigen Mehrwert

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\möglichst allgemein
Interview L 3 Position: 240 - 242

wenn man aus den Masterplänen heraus beispielsweise, wenn man da ganz klar zumindest mal sagen könnte, die und die Stakeholder, Akteure sind wichtig

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Aufgabenschwerpunkte ermitteln\ergeben sich aus SEK und Masterplänen\Welche Themen sind wichtig?\Welche Stakeholder sind wichtig?
Interview L 3 Position: 242 - 244

Masterpläne anzuschauen, daraus abzuleiten, welche Themen, welche Projekte es gerade gibt, die gerade laufen, die auch wichtig sind für uns, für unsere Stadtentwicklung

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Aufgabenschwerpunkte ermitteln\ergeben sich aus SEK und Masterplänen\Welche Themen sind wichtig?
Interview L 3 Position: 248 - 249

das und das sind dann die Akteure, die jetzt eine Rolle spielen und die sind dann auch beispielsweise für ähnlich geartete Projekte, die in Zukunft kommen können, dann auch weiterhin wichtig.

Code: ● Auflistungen gepflastert nach Themenbereichen\Aufgabenschwerpunkte ermitteln\vergeben sich aus SEK und Masterplänen\Welche Themen sind wichtig?\Welche Stakeholder sind wichtig?
Interview L 3 Position: 250 - 252

Und wenn Sie so eine Stelle haben, warum lief da die Beteiligung gut?

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?
Interview L 3 Position: 256 - 257

Weil wir brutal viele Ressourcen reingesteckt haben

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt
Interview L 3 Position: 265 - 265

Okay, gut, wenn wir vor Ort sichtbar sein wollen, wo ist das dann?

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort
Interview L 3 Position: 266 - 267

Und für uns war halt einfach wichtig, dass wir, dass wir nicht nur informieren über das, was jetzt da gemacht worden ist, sondern auch ganz klar zum damaligen Zeitpunkt aufzeigen können, wo hier noch Spielräume bestehen

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\nicht nur informieren, sondern Spielräume aufzeigen
Interview L 3 Position: 274 - 277

Präsenzzeiten

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort
Interview L 3 Position: 277 - 277

Ja, weil wir vor allem, weil wir viel Ressourcen reingesteckt haben

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt
Interview L 3 Position: 280 - 281

Wir waren jeden Tag oder jeden zweiten Tag, über drei Wochen hinweg waren wir vor Ort und haben dann den Bürgern vor Ort erklären können, was momentan, Sachstand ist, was gemacht worden ist, welche Grundlagen da rein gewandert sind und was jetzt dann auch die nächsten Ziele dann noch sind

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort
Interview L 3 Position: 281 - 284

dass wir da schon relativ schnell die Problemlagen, also die Probleme aus Sicht der Bürger identifizieren konnten

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort\Probleme wurden frühzeitig erkannt
Interview L 3 Position: 285 - 286

also einfach Luft aus dem Kessel nehmen konnten

CCXXX

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort\Probleme wurden frühzeitig erkannt\also einfach Luft aus dem Kessel nehmen konnten
Interview L 3 Position: 287 - 287

deswegen waren die Bürger da einfach oft schon sehr dankbar, dass da einfach Leute vor Ort waren, die ihnen genau erklären konnten, direkt vor Ort mit Blick auf die Flächen natürlich mit Hilfsmitteln wie Plänen und so weiter und so fort, die erklären konnten, was da passiert

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort
Interview L 3 Position: 289 - 292

Und ich bin der Meinung, dass wir da extrem viel Druck rausgenommen haben

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\viele Ressourcen eingesetzt\Präsenz vor Ort\Probleme wurden frühzeitig erkannt\also einfach Luft aus dem Kessel nehmen konnten
Interview L 3 Position: 292 - 293

Abschlussveranstaltung

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\Abschlussveranstaltung
Interview L 3 Position: 294 - 294

welche Ideen auch kamen, welche Ideen könnten dann auch in die weitere Planung mit einfließen

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\Abschlussveranstaltung\welche Ideen können in Planungen einfließen
Interview L 3 Position: 295 - 296

Deswegen war es auch keine, wie soll ich sagen keine Informationsveranstaltung über drei Wochen hinweg oder so mit einer Abschlussveranstaltung, sondern hatte schon ganz stark einen partizipatorischen Ansatz

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\nicht nur informieren, sondern Spielräume aufzeigen
Interview L 3 Position: 297 - 299

Schule vor Ort

Code: ● Schule vor Ort
Interview L 3 Position: 300 - 300

Bürgerverein

Code: ● Vereine\Bürgervereinen
Interview L 3 Position: 301 - 301

Gemeinderat

Code: ● Gemeinderat
Interview L 3 Position: 306 - 306

sag ich jetzt mal, das demokratisch gewählte Gremium

Code: ● Gemeinderat\demokratisch gewähltes Gremium
Interview L 3 Position: 307 - 307

und was hier auch den Beschluss fällen muss oder die Beschlüsse fällen muss, damit es weitergehen kann

Code: ● Gemeinderat\muss Beschlüsse fällen
Interview L 3 Position: 308 - 309

zweite Beteiligung

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\zweite Beteiligung
Interview L 3 Position: 317 - 317

das ob unklar war, geklärt werden konnte, war in dieser zweiten Veranstaltung eher die Frage des: Wie?

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\zuerst "ob" klären, danach "wie"
Interview L 3 Position: 319 - 320

Wie?. Also wie wollen wir künftig wohnen? Wie soll die Mobilität aussehen, die wir uns an der Stelle jetzt hier wünschen? Wie sollen die Freiflächen qualifiziert werden?

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\zweite Beteiligung\ "Wie?" stand im Vordergrund
Interview L 3 Position: 320 - 322

Also wir wollen ja nicht Veranstaltungen machen, nur um hier keine Ahnung so eine Art Placebo Geschichte im Endeffekt dann, um zu sagen: Wir haben euch jetzt beteiligt.

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\keine Placebo Beteiligung
Interview L 3 Position: 325 - 327

Informationsveranstaltung ist, dann ist es halt eben eine Informationsveranstaltung

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\keine Placebo Beteiligung\Gestaltungsspielräume klar kommunizieren
Interview L 3 Position: 328 - 329

wo es sag ich jetzt mal Gestaltungsspielraum gibt, dann, dann muss man das auch klar darstellen. Und das haben wir, finde ich schon ganz gut gemacht und klar auch dargestellt, wo es da noch Spielräume halt gibt.

Code: ● Wann lief Stakeholder-Management gut?\keine Placebo Beteiligung\Gestaltungsspielräume klar kommunizieren
Interview L 3 Position: 330 - 332

schlechte Beispiel

Code: ● schlechtes Beispiel
Interview L 3 Position: 334 - 334

Dachverband für Sport

Code: ● Dachverband für Sport
Interview L 3 Position: 337 - 337

Dachverband der Vereine im Landkreis Ludwigsburg, deren Interessensvertretung

Code: ● Dachverband für Sport\Dachverband Vereine in LK Ludwigsburg
Interview L 3 Position: 338 - 338

auf der einen Seite wollten die Vereine nicht so wirklich oder hatten dann nicht mal mehr über den Weg getraut, was den Standort dieser Schule halt eben anging

Code: ● schlechtes Beispiel\gegensätzliche Interessen
Interview L 3 Position: 343 - 345

oder hatten dann nicht mal mehr über den Weg getraut

Code: ● schlechtes Beispiel\gegensätzliche Interessen\fehlendes Vertrauen
Interview L 3 Position: 344 - 344

Und das hat zu hohen zeitlichen Verzögerungen eigentlich geführt, weil wir, weil wir da nochmal wirklich die komplette Analyse neu aufrollen mussten

Code: ● schlechtes Beispiel\politische Wille vs. fachliche Überzeugung\zeitliche Verzögerungen
Interview L 3 Position: 348 - 349

Am Ende haben wir einen Standort gewählt bekommen von der Schule, wo wir als Stadtplaner nicht überzeugt waren und nach wie vor sind. Aber es ist, wie soll ich sagen, der politische Wille gewesen, diese Schule dann am Ende nach einem Jahr der Verzögerung da dann reinzusetzen und man hat es dann getan und gut ist

Code: ● schlechtes Beispiel\politische Wille vs. fachliche Überzeugung
Interview L 3 Position: 351 - 355

drei wichtige Themenfelder

Code: ● drei wichtige Themenfelder
Interview L 3 Position: 368 - 368

Das Eine ist das Fachliche

Code: ● drei wichtige Themenfelder\fachlich
Interview L 3 Position: 368 - 368

Das Sachliche, aber nicht nur rein technisch, sondern auch die Qualität in Richtung Stadtplanung bzw. Freiraumplanung

Code: ● drei wichtige Themenfelder\fachlich\technisch vs. Stadtplanung / Freiraumplanung
Interview L 3 Position: 368 - 370

das miteinander zu verzahnen, ist ganz einfach, dachte ich, ist es aber nicht

Code: ● drei wichtige Themenfelder\fachlich\technisch vs. Stadtplanung\Freiraumplanung\Verzahnung
sehr schwierig

Interview L 3 Position: 372 - 373

oder anders herum die Wünsche und Ziele dieser Fachdisziplinen zu Konflikten führen
können

Code: ● drei wichtige Themenfelder\fachlich\technisch vs. Stadtplanung\Freiraumplanung\Verzahnung
sehr schwierig\Konflikte

Interview L 3 Position: 373 - 374

Stadtwerke Ludwigsburg

Code: ● Stadtwerke Ludwigsburg

Interview L 3 Position: 390 - 390

Zweites wichtiges Themenfeld ist in meinen Augen immer die Öffentlichkeit

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit

Interview L 3 Position: 402 - 403

Bürgern

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Bürger

Interview L 3 Position: 404 - 404

Da spielen die Bürgervereine auch eine Rolle

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Bürgervereine

Interview L 3 Position: 404 - 405

Vereine

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Vereine

Interview L 3 Position: 405 - 405

Einzelhändler eine Rolle. Einzelhändler

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Einzelhandel

Interview L 3 Position: 405 - 406

Schulen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Schulen

Interview L 3 Position: 406 - 406

Kirchen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\Kirchen

Interview L 3 Position: 406 - 406

kirchliche Träger

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\kirchliche Träger

Träger jeglicher Art

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\sonstige Träger

Interview L 3 Position: 406 - 406

Wir haben viele Träger, die sich bei uns gemeldet haben, die gemeint haben: Hey, wir würden gerne hier vielleicht eine Behinderteneinrichtungen realisieren wollen oder ein betreutes Wohnenkonzept oder sowas in die Richtung

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\sonstige Träger\haben Wünsche

Interview L 3 Position: 409 - 411

Also das ist schon das, was ich vorhin meinte mit den unterschiedlichen Projektphasen

Code: ● Stakeholder\abhängig von der Projektphase

Interview L 3 Position: 414 - 414

Natürlich muss man immer überlegen, wenn ich solche Anfragen bekomme, die ich sehr spannend finde, muss man sich natürlich immer darüber Gedanken machen, dass man hier sein wohnungspolitisches Ziel nicht konterkariert

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Öffentlichkeit\sonstige Träger\haben Wünsche\evtl. Konflikt mit wohnungspolitischen Zielen

Interview L 3 Position: 418 - 421

Diskussion und die Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat und den Ausschüssen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik

Interview L 3 Position: 434 - 434

Gemeinderat

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\Gemeinderat

Interview L 3 Position: 434 - 434

Ausschüssen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\Ausschüsse

Interview L 3 Position: 434 - 434

die dann als demokratisch politisch legitimierte Vertreter gewählt worden sind, hier dann auch zu überzeugen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\muss überzeugt werden

Interview L 3 Position: 436 - 437

Fraktionen und Politiker

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\Fraktionen / Politiker

Interview L 3 Position: 437 - 437

Also die Politik ist dann auch zu überzeugen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\muss überzeugt werden
Interview L 3 Position: 447 - 448

Die ist da, auch wenn ich gute Gründe habe, dann kann ich die fachlich in epischer Breite darstellen, warum es toll und gut ist, ist aber manchmal auch nicht hilfreich. Ich muss gewisse Dinge, auch wenn ich fachlich viel dazu weiß, die so darlegen und so darstellen, dass sie dann auch ein Notar oder ein Apotheker oder auch ein Bäcker oder was weiß ich ein Firmeninhaber, der dann hier im Gemeinderat sitzt auch versteht. Also sprich ich musste eine universelle Sprache auch verwenden und eine Kommunikation an den Tag legen, damit das dann klar ist, was wir uns da vorstellen

Code: ● drei wichtige Themenfelder\Politik\muss überzeugt werden\universelle Sprache
Interview L 3 Position: 448 - 454

Interview L 4 – codierte Segmente

Fachbereich Bürgerbüro Bauen,

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen

Interview L 4 Position: 4 - 4

Team Stadtteilentwicklung und Stadterneuerung

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und Stadterneuerung

Interview L 4 Position: 5 - 5

Im Team laufen so ein bisschen die Stadtteilbeauftragten zusammen

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und

Stadterneuerung\Stadtteilbeauftragten laufen zusammen

Interview L 4 Position: 5 - 6

alles was an Planungen im Stadtteil geschieht, wird durch uns durch die Stadtteilbeauftragten koordiniert

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und

Stadterneuerung\Stadtteilbeauftragten laufen zusammen\Koordination der Planungen in den Stadtteilen

Interview L 4 Position: 7 - 8

wir sind dadurch viel im Austausch mit anderen Fachbereichen, sei es zur Mobilitätsthemen zu Freiflächenplanungen.

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und

Stadterneuerung\Stadtteilbeauftragten laufen zusammen\Koordination der Planungen in den

Stadtteilen\Austausch mit anderen Fachbereichen

Interview L 4 Position: 8 - 9

Stadterneuerung

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Stadterneuerung

Interview L 4 Position: 10 - 10

Und ich konkret bin auch Stadtteilbeauftragte für einen Stadtteil

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und

Stadterneuerung\Stadtteilbeauftragten laufen zusammen\Interviewte Person ist selbst für einen Stadtteil zuständig

Interview L 4 Position: 10 - 11

Projekt "Pop-up Innenstadt"

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\zudem Projektarbeit

Interview L 4 Position: 11 - 11

Also in der STEP-Arbeit hat man relativ viel mit zu tun, weil natürlich auch verschiedene Projekte und Anknüpfungspunkte im Stadtteil immer wieder auch mit ja Straßenprojekten verknüpft sind oder die Straße als solches natürlich auch oft betreffen, wenn es um Umgestaltungen geht

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\Team Stadtteilentwicklung und
Stadterneuerung\Stadtteilbeauftragten laufen zusammen\viel zu tun mit Projekten im Straßenraum
Interview L 4 Position: 12 - 15

Schwerpunkt Mobilität

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\zudem Projektarbeit\Projekt hat Schwerpunkt Mobilität
Interview L 4 Position: 17 - 17

die Umgestaltung von Straßenräumen jetzt konkret auf die Innenstadt bezogen

Code: ● Fachbereich Bürgerbüro Bauen\zudem Projektarbeit\Projekt hat Schwerpunkt
Mobilität\Umgestaltung von Straßenräumen in Innenstadt
Interview L 4 Position: 17 - 18

es betreffen Stakeholder alle Akteure bzw. alle Interessensgruppen, die an einem
Projekt oder an einem Thema, das geplant wird, oder an einem Prozess, beteiligt sind
oder die davon betroffen sind

Code: ● Definition Stakeholder
Interview L 4 Position: 24 - 26

davon betroffen

Code: ● Definition Stakeholder\Betroffenheit oder Beteiligung = entscheidende Merkmale
Interview L 4 Position: 26 - 26

ja alle Akteure, die von dem Projekt oder von einem bestimmten Prozess betroffen sind
und Interessensgruppen, die dafür ja auch ein Interesse vorbringen.

Code: ● Definition Stakeholder
Interview L 4 Position: 27 - 29

Interesse

Code: ● Definition Stakeholder\Interesse als weiteres Merkmal
Interview L 4 Position: 29 - 29

Aber wie bestimmen Sie diese Betroffenheit?

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?
Interview L 4 Position: 32 - 32

weil man auf die Akteure, die tatsächlich ansässig sind

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe
Interview L 4 Position: 34 - 34

Alles was im direkten Umfeld ist, ist relativ leicht identifizierbar

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe
Interview L 4 Position: 36 - 36

Anwohner

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Anwohner:innen
Interview L 4 Position: 37 - 37

Unternehmen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Unternehmen
Interview L 4 Position: 37 - 37

Berufstätige

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Berufstätige
Interview L 4 Position: 37 - 37

Verkehrsunternehmen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Verkehrsunternehmen
Interview L 4 Position: 38 - 38

die LVL spielt in Ludwigsburg eine große Rolle

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Verkehrsunternehmen\LVL
Interview L 4 Position: 38 - 39

Das sind so die offensichtlichen Stakeholder oder Akteure, würde ich jetzt mal sagen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder
Interview L 4 Position: 39 - 40

Ich glaube aber, dass es zum Teil sehr schwierig ist, dann auch manche Stakeholder tatsächlich zu identifizieren. Und ich glaube, dass wir da auch noch Potenzial haben und vielleicht doch auch an der einen oder anderen Stelle es schwer fällt, tatsächlich noch, ich sag mal nicht so im direkten Umfeld liegenden Stakeholder, zu ermitteln.

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren
Interview L 4 Position: 40 - 44

Bürgerschaft

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Bürger:innen
Interview L 4 Position: 51 - 51

ansässige Einzelhändler

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Einzelhandel
Interview L 4 Position: 52 - 52

Schulen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe\Das sind so die offensichtlichen Stakeholder\Schulen
Interview L 4 Position: 52 - 52

gerade diese Berufspendler, die ja doch auch in der Innenstadt irgendwo betroffen sind,

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren\Berufspendler
Interview L 4 Position: 53 - 54

also Bewohner und ich sag mal direktes Umfeld ist natürlich immer leicht.

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\direktes Umfeld - räumliche Nähe
Interview L 4 Position: 55 - 56

Und durch das Netzwerk, was man vielleicht auch in der Stadt schon hat, kennt man natürlich auch so ein paar wichtige Akteure.

Code: ● kein methodischer Ansatz\Vernetzung\innerhalb der Stadt
Interview L 4 Position: 56 - 57

Aber ich glaube, gerade so Berufspendler, die dann doch auch vor Ort sind, dass man die vielleicht nicht so gut erreicht hat.

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren\Berufspendler
Interview L 4 Position: 57 - 58

dass ich glaube, dass wir da keinen konkreten methodischen Ansatz bisher verfolgt haben

Code: ● kein methodischer Ansatz
Interview L 4 Position: 66 - 67

Also was wir natürlich machen ist, dass man so die zentralen Akteure z. B. durch die zu uns Verfügung stellenden städtischen Daten ermitteln, also gerade Anwohner, ansässige Unternehmen

Code: ● kein methodischer Ansatz\Rückgriff auf städtische Daten
Interview L 4 Position: 67 - 69

Anwohner

Code: ● kein methodischer Ansatz\Rückgriff auf städtische Daten\Anwohner:innen
Interview L 4 Position: 69 - 69

ansässige Unternehmen

Code: ● kein methodischer Ansatz\Rückgriff auf städtische Daten\Unternehmen
Interview L 4 Position: 69 - 69

ist die vorhandene Struktur und ich sage mal die Vernetzung.

Code: • kein methodischer Ansatz\Vernetzung
Interview L 4 Position: 71 - 71

von den Fachbereichen, von den anderen, weil ich sag mal, jeder Fachbereich, sei es Mobilität oder das Grünflächenamt hat natürlich für ihr Thema betreffend schon so ein paar maßgebliche Akteure, die dann für die unterschiedlichen Projekte eine Rolle spielen könnten

Code: • kein methodischer Ansatz\Vernetzung\andere Fachbereiche
Interview L 4 Position: 72 - 75

natürlich für ihr Thema betreffend schon so ein paar maßgebliche Akteure

Code: • kein methodischer Ansatz\Vernetzung\andere Fachbereiche\haben Wissen überspezifische Akteure
Interview L 4 Position: 74 - 74

Und da war es bisher so, dass man dann natürlich da auch viel auf den Austausch unter Kollegen gebaut hat und ich sag mal dazu die Akteure ermittelt hat

Code: • kein methodischer Ansatz\Vernetzung
Interview L 4 Position: 77 - 78

Aber jetzt tatsächlich ein einen methodischen Ansatz würde ich aus wissenschaftlicher Sicht sagen, haben wir da bisher nicht angewandt.

Code: • kein methodischer Ansatz
Interview L 4 Position: 78 - 80

Okay, was ist der Ziel und der Zweck und welche Akteure können davon in irgendeiner Form betroffen sein?

Code: • Ziel und Zweck eines Prozesses
Interview L 4 Position: 86 - 87

welche Akteure können davon in irgendeiner Form betroffen

Code: • Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?
Interview L 4 Position: 87 - 87

dass man es ein bisschen einschränkt, das Feld

Code: • Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt
Interview L 4 Position: 90 - 91

Ich denke, es kommt immer auf den Prozess an, der dahinter steht. Ich glaube und auch auf den Umfang

Code: • Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang
Interview L 4 Position: 97 - 98

Ich glaube, wenn es jetzt größere, ich sag mal städtebauliche Projekte sind, dann fasst man den Rahmen schon nochmal größer, was die Stakeholder angeht.

Code: ● Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang\städtebauliche Projekte: größerer Kreis
Interview L 4 Position: 98 - 99

ist es ja meist schon auf den Stadtteil begrenzt. Da würde ich sagen, dass man da schon eher ich sag mal die Priorität auf die kleineren, zentralen Stakeholder legt

Code: ● Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang\Stadtteil: örtlicher Fokus
Interview L 4 Position: 100 - 102

Kann man jetzt nicht vergleichen mit Projekten, die jetzt von gesamtstädtischer Bedeutung vielleicht auch sind. Ich denke, da spielen dann nochmal Akteure eine größere Rolle, die vielleicht nicht unbedingt im direkten Umfeld ansässig sind.

Code: ● Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang\städtebauliche Projekte: größerer Kreis
Interview L 4 Position: 102 - 105

Ich denke, da spielen dann nochmal Akteure eine größere Rolle, die vielleicht nicht unbedingt im direkten Umfeld ansässig sind.

Code: ● Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang\städtebauliche Projekte: größerer Kreis\nicht nur direktes Umfeld
Interview L 4 Position: 103 - 105

Ich würde sagen, in der Stadtteilarbeit ist der Fokus schon tatsächlich auch auf den direkt örtlich, ja im direkten Umfeld befindbaren Akteuren.

Code: ● Ziel und Zweck eines Prozesses\Welche Akteure sind betroffen?\Feld der Stakeholder wird eingeschränkt\Prozess und Umfang\Stadtteil: örtlicher Fokus
Interview L 4 Position: 105 - 106

was tatsächlich hilfreich wäre, das hatte ich ja auch schon angesprochen, die Problematik, dass man gewisse Stakeholder-Gruppen nicht so gut erreichen kann und da vielleicht einfach auch Zielgruppen zu erreichen oder wichtige Akteure zu erreichen, die so nicht so leicht erreichbar waren

Code: ● Anwendungsbereiche\Stakeholder, die schwer erreichbar sind
Interview L 4 Position: 112 - 115

Berufspendler

Code: ● Anwendungsbereiche\Stakeholder, die schwer erreichbar sind\Berufspendler
Interview L 4 Position: 116 - 116

also ich sag mal Stakeholder, die sich nicht aus dem direkten Umfeld ergeben

Code: ● Anwendungsbereiche\Stakeholder, die schwer erreichbar sind\also ich sag mal Stakeholder, die sich nicht aus dem direkten

Interview L 4 Position: 116 - 117

ja wie die Gewichtung der Stakeholder da vielleicht auch gegenübereinander ist und welche Stakeholder-Gruppierungen man vielleicht auch mit einer größeren, Priorisierung ist vielleicht das falsche Wort, aber mit einer größeren Gewichtung vielleicht auch in Blick nehmen sollte

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder

Interview L 4 Position: 119 - 122

Jetzt über das, was wir bisher aus der Arbeit wissen, da gibt's ja auch immer Akteure, die dann ja, die man dann einfach kennt, irgendwann und wo man auch weiß, wo wichtige Ansprechpartner sind.

Code: ● kein methodischer Ansatz\Vernetzung\Erfahrung

Interview L 4 Position: 122 - 124

welche Stakeholder mit welcher Gewichtung vielleicht ja wichtig wären für das Projekt oder für das Vorhaben.

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder

Interview L 4 Position: 126 - 127

Zum einen natürlich von der Betroffenheit. Also ich denke, es gibt Akteure, die von bestimmten Vorhaben und Prozessen mehr und weniger betroffen sind

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit

Interview L 4 Position: 130 - 131

Lauten, die da sind, die eine große Stimme haben

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\Problem: Lauten, die große Stimme haben

Interview L 4 Position: 133 - 133

gar nicht unbedingt repräsentativ die Meinung vertreten oder vielleicht auch ja den Anspruch haben, ihrer Meinung so eine große Rolle zu geben

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\Problem: Lauten, die große Stimme haben\fehlende Repräsentativität

Interview L 4 Position: 134 - 135

Und da vielleicht auch nochmal näher zu schauen: Inwiefern sind die einzelnen Stakeholder tatsächlich betroffen? Welche sind da in welcher Form auch betroffen?

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\In welcher Form betroffen?

Interview L 4 Position: 136 - 138

Ist es eine persönliche Betroffenheit? Geht es da um ich sag mal das direkte Wohnumfeld? Geht es um das Arbeitsumfeld?

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\In welcher Form betroffen?\persönlich

Interview L 4 Position: 138 - 139

Geht's vielleicht um wirtschaftliche Belange

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\In welcher Form betroffen?\wirtschaftlich

Interview L 4 Position: 139 - 140

dass man da vielleicht auch künftig mehr Abstufungen machen kann

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\In welcher Form betroffen?

Interview L 4 Position: 140 - 141

um das vielleicht auch ein bisschen besser nachher zu legitimieren, wenn es dann zu Entscheidungen kommt. Ich sag mal, wenn ein Prozess nachher fortgeschritten ist, zu sagen: Es gab die Entscheidung und wir haben die Stakeholder oder die wichtigen Gruppen beteiligt und es war einfach die Entscheidung, weil bestimmte Themen im Vordergrund standen. Und dann kann man es natürlich auch nochmal leichter legitimieren zu sagen: Okay, die Bedürfnisse und Betroffenheiten wurden entsprechend berücksichtigt.

Code: ● Anwendungsbereiche\Gewichtung der Stakeholder\Betroffenheit\Ziel: bessere Legitimierung von Entscheidungen

Interview L 4 Position: 141 - 147

Das ist eine gute Frage, weil man natürlich bisher noch kein Tool hatten, von dem her glaube ich, dass es für uns schon grundsätzlich von Hilfe wäre, sowas mal zu systematisieren, zu vereinheitlichen, wo es sich einfach vielleicht auch auf sehr unterschiedliche Prozesse anwenden lässt. Also ich hab jetzt noch keine konkrete Vorstellung davon, wie es aussehen könnte, aber ich glaube, was auf jeden Fall sinnvoll wäre, ist, wenn man es auf möglichst verschiedene Prozesse anwenden könnte. **(längere Pause)** Genau.

Code: ● Anwendungsbereiche\technische Komponente

Interview L 4 Position: 151 - 157

sowas mal zu systematisieren

Code: ● Anwendungsbereiche\technische Komponente\Systematisierung

Interview L 4 Position: 152 - 153

zu vereinheitlichen

Code: ● Anwendungsbereiche\technische Komponente\Vereinheitlichung

Interview L 4 Position: 153 - 153

wo es sich einfach vielleicht auch auf sehr unterschiedliche Prozesse anwenden lässt.

Code: ● Anwendungsbereiche\technische Komponente\Flexibilität - vielfältig einsetzbar

Interview L 4 Position: 153 - 154

was auf jeden Fall sinnvoll wäre, ist, wenn man es auf möglichst verschiedene Prozesse anwenden könnte.

Code: ● Anwendungsbereiche\technische Komponente\Flexibilität - vielfältig einsetzbar

Interview L 4 Position: 155 - 156

es sehr interessant am Anfang.

Code: ● Anwendungsbereiche\zu Beginn eines Prozesses

Interview L 4 Position: 162 - 162

Bedarfs- und Grundlagenermittlung ist.

Code: ● Anwendungsbereiche\zu Beginn eines Prozesses\Bedarfs- und Grundlagenermittlung

Interview L 4 Position: 165 - 165

Was sind so die Bedürfnisse im Stadtteil? Da natürlich als Grundlage auch maßgeblich ist, wer sind die? Wer sind die betroffenen Stakeholder? Wer sind die wichtigen Akteursgruppen im Stadtteil, daher denke ich für die Stadtteilarbeit auf jeden Fall sehr wichtig, dass von Beginn an

Code: ● Anwendungsbereiche\zu Beginn eines Prozesses

Interview L 4 Position: 165 - 168

Da natürlich als Grundlage auch maßgeblich ist, wer sind die? Wer sind die betroffenen Stakeholder? Wer sind die wichtigen Akteursgruppen im Stadtteil

Code: ● Anwendungsbereiche\zu Beginn eines Prozesses\Identifizierung relevanter Stakeholder

Interview L 4 Position: 166 - 167

dass man es trotzdem nochmal rückkoppelt

Code: ● Anwendungsbereiche\Rückkopplung bei längeren Projekten

Interview L 4 Position: 170 - 171

vielleicht auch nochmal neu durchführt, weil es verändern sich ja auch oft die die Akteursgruppen oder die zentralen Akteure gerade jetzt auch im Innenstadtumfeld, wenn es um Projekte geht.

Code: ● Stakeholder wechseln

Interview L 4 Position: 172 - 174

Da wäre es sicher auch interessant, auch für die Stadtverwaltung in manchmal vielleicht doch recht eingefahrenen Prozessen, dass man vielleicht da auch nochmal das Ganze

neu aufrollt und schaut: Hab ich dann wirklich alle Stakeholder überhaupt mit einbegriffen oder ist irgendwas mal an der Seite heruntergefallen, was aber wichtig wäre?

Code: ● Anwendungsbereiche\Rückkopplung bei längeren Projekten\Stakeholder wechseln
Interview L 4 Position: 174 - 178

Einzelhandel

Code: ● Stakeholder wechseln\Einzelhandel
Interview L 4 Position: 183 - 183

Gastronomie

Code: ● Stakeholder wechseln\Gastronomie
Interview L 4 Position: 184 - 184

wo der Wegfall von Parkraum betroffen ist, wo natürlich für die Einzelhändler ein enormes und wichtiges Kriterium ist, dass es da wichtig ist, vielleicht auch nochmal alle mit ins Boot zu holen.

Code: ● Anwendungsbereiche\Rückkopplung bei längeren Projekten\zudem: wenn Parkraum wegfällt
Interview L 4 Position: 185 - 187

Berufstätigen

Code: ● Stakeholder wechseln\Berufstätigen
Interview L 4 Position: 189 - 189

Da lief das richtig gut mit der Beteiligung der Stakeholder oder

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?
Interview L 4 Position: 195 - 195

die Berufstätigen nicht so gut erwisch haben und die doch eine wichtige Rolle spielen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren\Berufspendler
Interview L 4 Position: 200 - 201

zweigleisig gefahren, haben also die Bürgerschaft in einem ersten Schritt beteiligt und in einem zweiten dann die anderen Akteure, also Interessensgruppen, Vertreter vom Land, vom Bund, von der Kommune.

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?\zweigleisige Beteiligung
Interview L 4 Position: 203 - 205

weil wir da schon drauf geachtet haben, die auch zu mobilisieren

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?\Mobilisierung durch Stadt
Interview L 4 Position: 205 - 206

Netzwerkstrukturen

Code: ● kein methodischer Ansatz\Vernetzung
Interview L 4 Position: 207 - 207

Innenstadtkenntnisse

Code: ● kein methodischer Ansatz\Vernetzung\Erfahrung
Interview L 4 Position: 207 - 207

Aber ich glaube, dass gerade die berufstätigen Pendler in der Innenstadt oder auch Touristen, ja Menschen, die einfach in die Innenstadt gehen, die aber jetzt nicht im direkten Umfeld wohnen, dass da noch Luft nach oben gewesen wäre

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren
Interview L 4 Position: 208 - 210

Touristen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren\Touristen
Interview L 4 Position: 209 - 209

ja Menschen, die einfach in die Innenstadt gehen

Code: ● Wie wird Betroffenheit bestimmt?\nicht im direkten Umfeld - schwer zu identifizieren\Menschen, die einfach in die Innenstadt gehen
Interview L 4 Position: 209 - 209

dass sie da sehr viele verschiedene Interessensgruppen und Akteure im Stadtteil mobilisieren konnte

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?\Mobilisierung durch Stadt
Interview L 4 Position: 218 - 219

themenabhängig. Ich glaube, es gibt Themen oder Projekte, da ist das Interesse einfach größer und da ist es natürlich auch leichter, die Teilnehmenden zu mobilisieren, wie jetzt vielleicht in anderen Projekten, wo sich die Stakeholder auch gar nicht so offenkundig offenbaren.

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?\Mobilisierung durch Stadt\Themenabhängigkeit
Interview L 4 Position: 220 - 223

großes gesamtstädtisches Interesse.

Code: ● Wann lief Beteiligung gut?\Mobilisierung durch Stadt\Themenabhängigkeit\gesamtstädtisches Interesse
Interview L 4 Position: 230 - 230

viele einzelne Akteure sehr laut und sehr präsent sind, meist dann auch die mit einer vorherrschenden Meinung.

Code: ● Artikulationsstärke der Stakeholder

Ich glaube sogar, dass die, die negativ betroffen sind, sich eher einbringen oder ich sag mal eher in Erscheinung treten, eben dadurch, dass sie das Projekt ablehnen und vielleicht auch ich sag mal Beteiligungsveranstaltungen dann eher laut hervortreten und eher Gegner sind.

Code: ● Artikulationsstärke der Stakeholder\Gegner häufig eher laut

Interview L 4 Position: 246 - 249

oft auch ablehnend demgegenüber stehen

Code: ● bei Widerständen / Gegnern

Interview L 4 Position: 255 - 255

Und wir versuchen natürlich schon, die auch mit einzubinden, frühzeitig, vielleicht auch nochmal transparenter und durch mehr Kommunikation zu versuchen, die so früh wie möglich in das Projekt auch mit einzubeziehen, sodass man da vielleicht auch langfristig einfach, ja sie davon überzeugen kann oder zumindest eine gewisse Akzeptanz dafür schaffen kann

Code: ● bei Widerständen / Gegnern\offene Kommunikation, frühzeitige Einbindung

Interview L 4 Position: 255 - 259

davon überzeugen kann

Code: ● bei Widerständen / Gegnern\offene Kommunikation, frühzeitige Einbindung\Überzeugen

Interview L 4 Position: 258 - 258

Akzeptanz dafür schaffen kann

Code: ● bei Widerständen / Gegnern\offene Kommunikation, frühzeitige Einbindung\Akzeptanz schaffen

Interview L 4 Position: 259 - 259

Anfang an offen kommuniziert und auch frühzeitig beteiligt,

Code: ● bei Widerständen / Gegnern\offene Kommunikation, frühzeitige Einbindung

Interview L 4 Position: 261 - 261

Was verstehen Sie denn unter dieser offenen Kommunikation? Was macht eine Kommunikation dann tatsächlich auch offen?

Code: ● Was bedeutet offene Kommunikation?

Interview L 4 Position: 266 - 267

niederschwellig wie möglich zu halten, sodass auch vor allem alle Akteure, die auch betroffen sind, die Möglichkeit haben, da einen Zugang zu der Kommunikation zu erhalten

Code: ● Was bedeutet offene Kommunikation?\niederschwellig

da auch transparent zu sagen, was mit dem Projekt oder mit dem Prozess verfolgt wird

Code: ● Was bedeutet offene Kommunikation?\transparent

Interview L 4 Position: 271 - 272

dauerhafte Kommunikation aufrecht zu erhalten

Code: ● Was bedeutet offene Kommunikation?\dauerhaft

Interview L 4 Position: 273 - 273

dauerhaft in Kommunikation bleiben, also nicht nur zum Projektauftritt kommunizieren und auch nicht nur, wenn gerade irgendeine Beteiligung gefordert ist, sondern einfach dauerhaft das Ganze zu begleiten

Code: ● Was bedeutet offene Kommunikation?\dauerhaft

Interview L 4 Position: 276 - 278

Stakeholder-Beteiligung so der erste Schritt

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt

Interview L 4 Position: 284 - 284

die dann in einem zweiten Schritt zu mobilisieren

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend Mobilisierung

Interview L 4 Position: 286 - 286

Beteiligungsformate jeglicher Form

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend Mobilisierung\Beteiligungsformate

Interview L 4 Position: 287 - 287

In einem zweiten Schritt dann mit denen in einem Beteiligungsformat das Ganze zu begleiten

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend Mobilisierung\Beteiligungsformate

Interview L 4 Position: 288 - 289

Wobei es da natürlich vor allem wichtig ist, dass man die Teilnehmer auch mobilisiert. Also ich glaube, die Mobilisierung, gerade bei Projekten, wo es sehr unterschiedliche Stakeholder gibt, ist ein ganz wichtiger Aspekt.

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend Mobilisierung

Interview L 4 Position: 289 - 291

kann durch Öffentlichkeitsarbeit sein in jeglicher Form, digital als auch vor Ort in Präsenz

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend Mobilisierung\Öffentlichkeitsarbeit

Interview L 4 Position: 292 - 293

und vor allem da das Ganze auch niederschwellig zu gestalten, sodass man auch Stakeholder Gruppen erreicht, die vielleicht einen anderen Zugang zu einem Thema haben

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend
Mobilisierung\Öffentlichkeitsarbeit\niederschwellig
Interview L 4 Position: 293 - 294

1: Also ich glaube tatsächlich, wenn ich jetzt auch an vorangegangene Beteiligungsformate denke, jetzt auch während quasi der Pandemie durchgeführt, online, glaube ich, dass man vor allem was die sprachliche Ausgestaltung angeht, also sei es vielleicht mal zu überdenken, ob eine Beteiligung auch in einer anderen Sprache durchgeführt werden muss. Wir haben im Ludwigsburger Raum sehr viel Berufspendler, aber auch sehr viel Menschen z. B. ja türkischsprachige Natur und dass man da vielleicht so ein bisschen die Hürden gerade hat, was die Sprache angeht. Und also niederschwellig zum einen vielleicht mehr Möglichkeiten zu eröffnen, dass es auch in anderen Sprachen zugänglich ist, gerade auch Kerninformationen zu einem Thema und dann natürlich aber auch ja

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend
Mobilisierung\Öffentlichkeitsarbeit\niederschwellig\Informationen auch in anderen Sprachen
Interview L 4 Position: 301 - 309

ohne jetzt ein größeres Fachwissen zu benötigen

Code: ● Ermittlung der Stakeholder = erster Schritt\anschließend
Mobilisierung\Öffentlichkeitsarbeit\niederschwellig\kein Fachwissen nötig
Interview L 4 Position: 311 - 311

Und wenn man das ausbauen kann und vielleicht auch die Möglichkeit schafft, dass das wir einfach nochmal breiter auch die Stakeholder mit einbeziehen können in dem Prozess,

Code: ● Anwendungsbereiche\Stakeholder, die schwer erreichbar sind
Interview L 4 Position: 321 - 323

Ich glaube, dass das auch für die Zukunft ganz spannend ist, wenn man das vielleicht auch beibehält. In gewisser Weise und vielleicht zukünftig auch hybride Formate anwendet.

Code: ● Hybride Veranstaltungen beibehalten
Interview L 4 Position: 339 – 341

Interview E 1 – codierte Segmente

Architekt/-in und Stadtplaner/-in

Code: • Ausbildung/Studium

Interview E 1 Position: 5 - 5

Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung

Interview E 1 Position: 6 - 6

meine Hauptaufgaben liegen in Stadterneuerungsgebieten

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe

Interview E 1 Position: 7 - 7

also durchaus unterschiedliche Gebiete im Bestand

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe\Gebiete im Bestand

Interview E 1 Position: 10 - 11

Maßnahmen im öffentlichen Raum, sprich auch Straßenumgestaltungen durchführen.

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe\Gebiete im Bestand\Maßnahmen im öffentlichen Raum

Interview E 1 Position: 11 - 12

Straßenumgestaltungen

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe\Gebiete im Bestand\Maßnahmen im öffentlichen Raum\z. B. Straßenumgestaltungen

Interview E 1 Position: 12 - 12

Und das tun wir in den Stadterneuerungsgebieten federführend.

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe

Interview E 1 Position: 12 - 13

koordinieren die gesamte Planung ja von der von der Bedarfserfassung über die entsprechenden Beschlüsse, dann die die Bürgerbeteiligungen, die entweder Eigenplanung oder Beauftragung von externen Planern bis zur Verabschiedung der Vorplanung

Code: • Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe\Koordinierung der Planung (federführend)

Interview E 1 Position: 13 - 16

der Bedarfserfassung über die entsprechenden Beschlüsse, dann die die Bürgerbeteiligungen, die entweder Eigenplanung oder Beauftragung von externen Planern bis zur Verabschiedung der Vorplanung.

Code: ● Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete =
Hauptaufgabe\Koordination der Planung (federführend)\Bedarfserfassung bis Verabschiedung der
Vorplanung
Interview E 1 Position: 13 - 16

Tiefbauamt

Code: ● Verwaltung\Tiefbauamt = Umsetzung von Maßnahmen
Interview E 1 Position: 16 - 16

ist so ein Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden
Interview E 1 Position: 23 - 23

Wir reden von Beteiligung

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden\stattdessen: Beteiligung
Interview E 1 Position: 24 - 24

und zwar in ganz verschiedensten Ausprägungen von Information über aktive Beteiligung

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden\stattdessen: Beteiligung\Informieren
bis aktive Beteiligung
Interview E 1 Position: 24 - 25

Bürgern, Bürgerinnen

Code: ● Bürger:innen
Interview E 1 Position: 25 - 25

Initiativen

Code: ● Initiativen
Interview E 1 Position: 25 - 25

Vereinen vor Ort

Code: ● Vereine
Interview E 1 Position: 26 - 26

politischen Gremien

Code: ● Kommunalpolitik
Interview E 1 Position: 26 - 26

Stadtrat

Code: ● Kommunalpolitik\Stadtrat
Interview E 1 Position: 26 - 26

verschiedenste Beiräte

Code: ● Kommunalpolitik\Beiräte
Interview E 1 Position: 27 - 27

Behindertenverbände

Code: ● Behindertenverbände
Interview E 1 Position: 27 - 27

alle, die ein Interesse oder einen, ja ein Interesse an dem jeweiligen öffentlichen Raum haben

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden \ Interesse am öffentlichen Raum = entscheidendes Merkmal
Interview E 1 Position: 27 - 28

Das ist natürlich immer Projekt abhängig.

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden \ Interesse am öffentlichen Raum = entscheidendes Merkmal \ abhängig vom jeweiligen Projekt
Interview E 1 Position: 29 - 29

Städtebauförderung

Code: ● Verwaltung \ Städtebauförderung
Interview E 1 Position: 37 - 37

verschiedene Instrumente schon im Vorfeld beschlossen, die wir immer in die Planung einbeziehen

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung
Interview E 1 Position: 40 - 41

Quartiersmanagement

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung \ Quartiersmanagement
Interview E 1 Position: 42 - 42

die vor Ort vernetzen und aktiv sind und informieren über Projekte, auch aktivieren

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung \ Quartiersmanagement \ Vernetzen, Informieren und Aktivieren vor Ort
Interview E 1 Position: 42 - 43

Meinungsträgerkreis

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung \ Meinungsträgerkreis
Interview E 1 Position: 45 - 45

Zusammenschluss von Vertretern der im Gebiet aktiven Menschen

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung \ Meinungsträgerkreis \ Zusammenschluss von Vertretern der im Gebiet aktiven Menschen
Interview E 1 Position: 45 - 46

Lenkungsgruppe

Code: ● Stakeholder-Management \ Dauergrundrauschen an Beteiligung \ Lenkungsgruppe aus Politik, Fördergeber und Verwaltung

Interview E 1 Position: 46 - 46

die Politik

Code: ● Kommunalpolitik

Interview E 1 Position: 47 - 47

Fördergeber

Code: ● Fördergeber

Interview E 1 Position: 47 - 47

Verwaltung

Code: ● Verwaltung

Interview E 1 Position: 47 - 47

immer wieder über das Gebiet informiert werden und Entwicklungen steuern

Code: ● Stakeholder-Management\Dauergrundrauschen an Beteiligung\Lenkungsgruppe aus Politik, Fördergeber und Verwaltung\Informieren und Entwicklungen steuern

Interview E 1 Position: 47 - 48

Das jetzt mal so das Dauer-Grundrauschen an Beteiligung, was wir in Sanierungsgebieten haben

Code: ● Stakeholder-Management\Dauergrundrauschen an Beteiligung

Interview E 1 Position: 48 - 49

je nach Projekt ein Beteiligungskonzept

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung

Interview E 1 Position: 50 - 50

in einem ganz frühen Stadium, eigentlich dann, wenn noch gar kein Strich gemacht ist in Sachen Planung, schon einzuladen

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\frühstmöglich

Interview E 1 Position: 51 - 52

Rundgängen, um Ideen und Anregungen aufzunehmen

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\frühstmöglich\Ideen und Anregungen aufnehmen

Interview E 1 Position: 52 - 53

Ohne als Stadt jetzt Vorgaben zu bringen

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\frühstmöglich\keine Vorgaben durch Stadt

Interview E 1 Position: 53 - 53

Aber wir sind ja immer im bebauten Bereichen

Code: ● Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung\Stadterneuerungsgebiete = Hauptaufgabe\Gebiete im Bestand

Interview E 1 Position: 53 - 54

Workshop-Verfahren bewährt

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\Workshops

Interview E 1 Position: 55 - 55

gemeinsam mit den Stakeholdern dann wirklich am Plan arbeiten und Ideen diskutieren

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\Workshops\Arbeit am Plan / Ideen diskutieren

Interview E 1 Position: 55 - 56

entstehen dann Varianten

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\Workshops\Arbeit am Plan / Ideen diskutieren\Varianten entstehen

Interview E 1 Position: 56 - 57

Meinungsbild ab

Code: ● Stakeholder-Management\Projektbezogene Beteiligung\Workshops\Arbeit am Plan / Ideen diskutieren\Meinungsbild

Interview E 1 Position: 57 - 57

Nein, das machen wir nicht

Code: ● bisher kein Tool

Interview E 1 Position: 71 - 71

die Beteiligungen finden jetzt in normalen Zeiten analog vor Ort statt und da funktioniert es dann auch wirklich mit Klebepunkten oder Karten, die man hochhält

Code: ● bisher kein Tool\Beteiligung findet analog vor Ort statt

Interview E 1 Position: 71 - 73

Online-Beteiligungen angewiesen waren, dann ab und zu schon mal

Abstimmungsinstrumente benutzt

Code: ● bisher kein Tool\Online-Abstimmungsinstrumente

Interview E 1 Position: 74 - 75

Also wenn sie auf sowas raus wollen, wenn sie sowas meinen, dann ja, aber es spielt eigentlich eine untergeordnete Rolle

Code: ● bisher kein Tool\Online-Abstimmungsinstrumente\undergeordnete Rolle

Interview E 1 Position: 75 - 76

Checklisten

Code: ● Checklisten

Interview E 1 Position: 80 - 80

Prozesse vielleicht nochmal wie so einen roten Faden strukturieren:

Code: ● Checklisten\Prozess strukturieren
Interview E 1 Position: 81 - 81

hat man dann alles gedacht, hat man keinen vergessen? Sowas fände ich vielleicht hilfreich

Code: ● Checklisten\Prozess strukturieren\Ziel = Vollständigkeit sicherstellen
Interview E 1 Position: 81 - 82

Es könnte durchaus auch eine digitale Geschichte sein

Code: ● Checklisten\digital vorstellbar
Interview E 1 Position: 84 - 85

Auswahlmöglichkeit

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben
Interview E 1 Position: 86 - 86

Typ an des Raums, der da geplant wird

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Raumtyp
Interview E 1 Position: 86 - 87

erstmal ist es ein Neubau von einem Straßenraum, sag ich jetzt mal, oder bin ich im Bestand

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Neubau / Bestand
Interview E 1 Position: 94 - 95

Davon hängt ab, ob ich schon Anlieger habe oder nicht

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Neubau / Bestand\Anlieger?
Interview E 1 Position: 95 - 96

Bin ich in einem Gewerbegebiet, bin ich in einem Wohngebiet, bin ich in einem Mischgebiet, bin ich in einem Kerngebiet

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Gebietstyp
Interview E 1 Position: 96 - 97

Welche Institutionen werden sich ansiedeln oder sind bereits angesiedelt?

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Institutionen im Raum
Interview E 1 Position: 98 - 98

Welche Verkehrsmittel sind geplant

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Verkehrsmittel
Interview E 1 Position: 99 - 99

Plane ich eine Fußgängerzone oder eine Bundesstraße: das macht ja einen Unterschied.

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Straßenkategorie
Interview E 1 Position: 99 - 100

Wie sieht's aus mit Baumbestand?

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Baumbestand
Interview E 1 Position: 100 - 100

Wie sieht's aus mit Baumbestand?

Code: ● Baumbestand
Interview E 1 Position: 100 - 100

Wie sieht's aus mit Baumbestand?

Code: ● Stakeholder = Begriff, den wir eigentlich wenig verwenden\Bäume = Stakeholder - Begriff wird weit gefasst
Interview E 1 Position: 100 - 100

Welche Bedeutung hat Barrierefreiheit?

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Barrierefreiheit
Interview E 1 Position: 100 - 101

Habe ich ein Altenheim in der Nähe? Also das sind alles (**Satzabbruch**) Habe ich eine Schule in der Nähe?

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Institutionen im Raum
Interview E 1 Position: 101 - 102

Altenheim

Code: ● Altenheim
Interview E 1 Position: 101 - 101

Schule

Code: ● Schule
Interview E 1 Position: 102 - 102

Beispiel von Kriterien, die man im Grunde im Vorfeld sich ja durchchecken könnte und hat dann vielleicht schon ganz guten Rahmen dafür, wie denn dann Beteiligung aussehen könnte

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben
Interview E 1 Position: 103 - 104

Spielt bei uns weniger eine Rolle haben, weil wir ja öffentliche Hand sind

Code: ● Stakeholder-Management\Kriterien, die Einfluss auf Beteiligung haben\Einfluss spielt hingegen untergeordnete Rolle
Interview E 1 Position: 126 - 126

Ja, wir haben ein Projekt, was in der Beziehung sehr gut gelaufen ist in jüngerer Zeit.

Das ist der Zollhausplatz

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel

Interview E 1 Position: 132 - 133

wo wir einen sehr unattraktiven Stadtplatz umgestalten wollen zu einem "Klimaplatz"

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Umgestaltung eines Platzes zu einem Klimaplatz

Interview E 1 Position: 133 - 134

stark entsiegelt werden soll

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Umgestaltung eines Platzes zu einem Klimaplatz\Entsiegelung

Interview E 1 Position: 136 - 137

stark begrünt werden soll

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Umgestaltung eines Platzes zu einem Klimaplatz\Begrünung

Interview E 1 Position: 137 - 137

und Klimaanpassungsmaßnahmen sollen da vorgenommen werden

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Umgestaltung eines Platzes zu einem Klimaplatz\Klimaanpassung

Interview E 1 Position: 137 - 138

parallel zur Planung

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Prozess parallel zu Planungen

Interview E 1 Position: 139 - 139

erst einmal kam die Initiative aus dem Stadtteil, dass da was passieren müsste

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Initiative aus Stadtteil

Interview E 1 Position: 140 - 141

Und das war so ein, ja, so ein gemeinsames Einschwingen in dieses Thema, was dann auch zu viel mehr geführt hat, als man am Anfang sich erhofft hatte.

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Initiative aus Stadtteil\gemeinsam mit Politik, Verwaltung & Bürgerschaft\Erwartungen übertroffen

Interview E 1 Position: 143 - 145

gemeinsames Einschwingen

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Initiative aus Stadtteil\gemeinsam mit Politik, Verwaltung & Bürgerschaft

Interview E 1 Position: 144 - 144

Was die Beteiligung angeht erst so ein informelles

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\1) informelle Beteiligung

Interview E 1 Position: 150 - 150

erst einmal Anregungen aufnehmen, ist wichtig. Also aus der ich nenne das jetzt Bürgerschaft. Dann niederschwellig, Ideen und Anregungen aufnehmen

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\1) informelle Beteiligung\Anregungen aufnehmen
Interview E 1 Position: 151 - 152

niederschwellig

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\1) informelle Beteiligung\niederschwellig
Interview E 1 Position: 152 - 152

ohne schon in Planungsprozessen sich zu befinden

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\1) informelle Beteiligung\niederschwellig\vor dem eigentlichen Planungsverfahren
Interview E 1 Position: 152 - 153

Workshop- Verfahren

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\2) Workshop-Verfahren
Interview E 1 Position: 153 - 153

mit Beteiligten Varianten erarbeitet werden

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\2) Workshop-Verfahren\Varianten erarbeiten mit Beteiligten
Interview E 1 Position: 154 - 154

Meinungsbild kommen und eine Priorisierung

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\2) Workshop-Verfahren\Varianten erarbeiten mit Beteiligten\Meinungsbild und Priorisierung
Interview E 1 Position: 155 - 155

gute Erfahrungen damit, Politik und Bürgerschaft und Verwaltung gemeinsam in diesen Prozess mitzunehmen, also nicht getrennt voneinander

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Politik, Bürgerschaft und Verwaltung mitnehmen
Interview E 1 Position: 156 - 157

informieren, informieren, informieren

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Informieren als entscheidender Faktor
Interview E 1 Position: 158 - 158

und alle Wege der Kommunikation bespielen. Es reicht nicht nur online. Es reicht nicht nur Flyer verteilen. Es reicht nicht nur Zeitung. Es reicht nicht nur Social-Media. Es muss alles gemacht werden, nur um bei den Bürgern und bei den Betroffenen das Gefühl zu vermitteln, dass sie wirklich gehört werden und dass ihre Meinung

interessiert. Müssen ja auf allen Medien mitgenommen werden, weil sonst wird man ganz schnell unglaublich als Verwaltung

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Informieren als entscheidender Faktor\unterschiedliche Kommunikationswege

Interview E 1 Position: 158 - 163

Müssen ja auf allen Medien mitgenommen werden, weil sonst wird man ganz schnell unglaublich als Verwaltung

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Informieren als entscheidender Faktor\unterschiedliche Kommunikationswege\ansonsten Unglaublichkeit

Interview E 1 Position: 162 - 163

Also das ist immer dann passiert, wenn die Planung schon zu weit fortgeschritten war

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Planung zu weit fortgeschritten

Interview E 1 Position: 169 - 170

und es das Gefühl gab, da wird uns jetzt etwas übergestülpt.

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Planung zu weit fortgeschritten\Gefühl, dass etwas "übergestülpt" wird

Interview E 1 Position: 170 - 170

Es gab bis vor ein paar Jahren ein Gesetz zur (**Satzabbruch**). Das nennt sich Straßenausbaubeitragssatzung und das hat festgelegt, dass die Anlieger immer beteiligt werden, wenn Straßen grundsätzlich umgebaut werden oder öffentliche Räume. Das hat unsere Arbeit sehr erschwert, weil die die Anlieger natürlich wussten: Bei allem, was sie jetzt hier mitplanen, werden sie auch mit zur Kasse gebeten und das hat oft zu Missstimmung geführt und auch den Prozess der Planung eher nicht, also nicht positiv beeinflusst. Allerdings ist dieses Gesetz gekippt worden vor ein paar Jahren und seitdem muss man sagen, ist die Arbeit, die Bürgerbeteiligung deutlich einfacher geworden für uns.

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Bedeutung gesetzlicher Regelungen

Interview E 1 Position: 171 - 179

dass die Anlieger immer beteiligt werden, wenn Straßen grundsätzlich umgebaut werden oder öffentliche Räume

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Bedeutung gesetzlicher Regelungen\werden Anlieger direkt an Kosten beteiligt?

Interview E 1 Position: 173 - 174

Das hat unsere Arbeit sehr erschwert, weil die die Anlieger natürlich wussten: Bei allem, was sie jetzt hier mitplanen, werden sie auch mit zur Kasse gebeten und das hat

oft zu Missstimmung geführt und auch den Prozess der Planung eher nicht, also nicht positiv beeinflusst

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Bedeutung gesetzlicher Regelungen\werden Anlieger direkt an Kosten beteiligt?\erschwert Arbeit

Interview E 1 Position: 174 - 177

Es wird also (**Satzabbruch** Es ist in Bayern gekippt worden. Es ist ein Gesetz. Kommunales Abgabengesetz heißt das. Das dürfen die Länder entscheiden, ob sie es anwenden oder nicht. In welchen Bundesländern das derzeit noch zur Anwendung kommt, weiß ich nicht. Ich weiß nur für Bayern; hier ist abgeschafft worden.

Code: ● Stakeholder-Management\Negative Beispiele\Bedeutung gesetzlicher Regelungen

Interview E 1 Position: 182 - 185

Initiativen Fuß e.V., wir haben hier in Erlangen eine AG Rad, es gibt Initiativen wie bürgerfreundliche Mobilität,

Code: ● Initiativen

Interview E 1 Position: 194 - 195

also diese Gremien bewusst einzubeziehen

Code: ● Stakeholder-Management\Zollhausplatz = positives Beispiel\Initiativen einbinden

Interview E 1 Position: 196 - 196

Nachhaltigkeitsbeiräte

Code: ● Kommunalpolitik\Beiräte

Interview E 1 Position: 196 - 196

sind so Umfrage-Tools auf unserer Beteiligungsseite auf der Erlangen Homepage.

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools

Interview E 1 Position: 199 - 200

Das ist so eine interaktive Karte

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools\interaktive Karten

Interview E 1 Position: 205 - 205

wo Bürger einfach Standorte vorschlagen können, in ihrem Umfeld

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools\interaktive Karten\Standorte können vorgeschlagen werden

Interview E 1 Position: 205 - 206

für die Fahrradständer zum Beispiel weiß ich nicht, kamen glaub ich 1 000 Vorschläge für Standorte, für Fahrradständer, Bäume war gut

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools\interaktive Karten\Standorte können vorgeschlagen werden

Interview E 1 Position: 207 - 208

Es geht halt stadtweit

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools\interaktive Karten\Standorte können vorgeschlagen werden\stadtweit

Interview E 1 Position: 210 - 210

Von daher haben wir das für konkrete Straßenräume noch nicht angewandt

Code: ● Stakeholder-Management\Umfrage-Tools\interaktive Karten\Standorte können vorgeschlagen werden\stadtweit\bisher nicht für konkrete Straßenräume

Interview E 1 Position: 211 - 212

Büro für Bürgerbeteiligung und Ehrenamt

Code: ● Verwaltung\Büro für Bürgerbeteiligung und Ehrenamt

Interview E 1 Position: 220 - 220

man muss schon immer sagen, dass es Beteiligung ist und nicht Entscheidung.

Code: ● Stakeholder-Management\man muss schon immer sagen, dass es Beteiligung ist und nicht E

Interview E 1 Position: 241 - 241

Interview E 2 – codierte Segmente

Amt für Stadtentwicklung und Stadtplanung

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung

Interview E 2 Position: 4 - 5

Abteilung Verkehrsplanung

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung

Interview E 2 Position: 5 - 5

konzeptionelle Verkehrsentwicklungsplanung

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung

Interview E 2 Position: 6 - 6

Verkehrsanlagen, Steuerung und Lichtsignalanlagen.

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\2) Verkehrsanlagen, Steuerung und Lichtsignalanlagen

Interview E 2 Position: 7 - 7

Planungen rund um den ÖPNV, also öffentlichen Nahverkehr, bei uns angeht

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Zuständigkeit: Planungen ÖPNV

Interview E 2 Position: 8 - 9

vor allem der Busverkehr, Schienenverkehr am Rande

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Zuständigkeit: Planungen ÖPNV\Schwerpunkt Erlangen: Busverkehr

Interview E 2 Position: 10 - 10

Projekt Stadtumlandbahn, das ihnen vielleicht schon mal zu Ohren gekommen ist oder auch nicht. Das ist das Großprojekt die Verlängerung der Stadtbahn von Nürnberg über Erlangen nach Herzogenaurach

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Projekt Stadtumlandbahn

Interview E 2 Position: 11 - 13

Schnittstelle bei der Verwaltung, auch zwischen unserem Verkehrsunternehmen, das wir betrauen, das quasi die Verkehrsleistungen im Stadtgebiet übernimmt

Code: ● Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Schnittstelle Verwaltung/Verkehrsunternehmen

Interview E 2 Position: 15 - 17

Erlanger Stadtwerke

Code: ● Erlanger Stadtwerke

Interview E 2 Position: 17 - 17

Aufgaben-Trägerschaft im ÖPNV

Code: • Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Trägerschaft ÖPNV
Interview E 2 Position: 19 - 19

Rolle der Trägerschaft

Code: • Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Trägerschaft ÖPNV
Interview E 2 Position: 22 - 22

wir haben jetzt auch ein bisschen mehr Abstimmungen

Code: • Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Trägerschaft ÖPNV\mehr Abstimmungen
Interview E 2 Position: 23 - 23

auch eine Aufgabe, die wir da haben, so ein bisschen diese Organisation, Kommunikation mit den verschiedenen Beteiligten unter einen Hut zu bringen

Code: • Amt für Stadtentwicklung & Stadtplanung\Abteilung Verkehrsplanung\1) konzeptionelle Verkehrsplanung\Trägerschaft ÖPNV\Organisation und Kommunikation mit Beteiligten
Interview E 2 Position: 25 - 27

Stakeholder ist für mich also ein Beteiligter am Prozess, der in irgendeiner Weise eingebunden ist oder eingebunden werden muss, sei es jetzt fachlich, thematisch oder auch weil es ihn betrifft, direkt oder indirekt, also Bürgerschaft oder Stadtteilbeirat z. B. ist in dem Fall dann auch ein Stakeholder in bestimmten Prozessen

Code: • Definition Stakeholder
Interview E 2 Position: 33 - 36

ein Beteiligter am Prozess

Code: • Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess
Interview E 2 Position: 33 - 33

der in irgendeiner Weise eingebunden ist oder eingebunden werden muss

Code: • Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden
Interview E 2 Position: 33 - 34

fachlich, thematisch

Code: • Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden\fachlich/thematisch
Interview E 2 Position: 34 - 34

betrifft

Code: • Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden\Betroffenheit
Interview E 2 Position: 35 - 35

direkt oder indirekt

Code: ● Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden\Betroffenheit\direkt oder indirekte Betroffenheit
Interview E 2 Position: 35 - 35

Bürgerschaft

Code: ● Bürgerschaft
Interview E 2 Position: 35 - 35

Stadtteilbeirat

Code: ● Stadtteilbeirat
Interview E 2 Position: 35 - 35

Also es ist immer so ein fließender Begriff

Code: ● Definition Stakeholder\so ein fließender Begriff
Interview E 2 Position: 38 - 38

der sich je nach Thematik gerade auch unterscheidet

Code: ● Definition Stakeholder\so ein fließender Begriff\abhängig von Thematik
Interview E 2 Position: 38 - 39

Also dementsprechend würde ich das jetzt so eher gröber fassen

Code: ● Definition Stakeholder\wird gröber gefasst
Interview E 2 Position: 39 - 40

Tiefbauamt

Code: ● Tiefbauamt
Interview E 2 Position: 46 - 46

die sind dann direkt Mitbetroffenen, weil die das auch dementsprechend umsetzen müssen

Code: ● Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden\Betroffenheit\direkt oder indirekte Betroffenheit\direkt: in die Planung/Umsetzung eingebunden
Interview E 2 Position: 46 - 47

Bürgerschaft

Code: ● Bürgerschaft
Interview E 2 Position: 48 - 48

Die werden dann eingebunden, sind aber nicht direkt in der Planung mit dabei

Code: ● Definition Stakeholder\ein Beteiligter am Prozess\muss eingebunden werden bzw. ist eingebunden\Betroffenheit\direkt oder indirekte Betroffenheit\indirekt: nicht in Planungen eingebunden
Interview E 2 Position: 49 - 50

Wie organisieren Sie dann den Umgang mit den Stakeholdern? Wie gehen Sie da vor?

Code: ● Umgang mit Stakeholdern
Interview E 2 Position: 55 - 55

das ist bei uns auch alles noch ein bisschen im Fluss

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\das ist bei uns auch alles noch ein bisschen im Fluss
Interview E 2 Position: 57 - 58

Selbstfindungsphase, wie wir das alles organisieren

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Selbstfindungsphase, wie wir das alles organisieren
Interview E 2 Position: 59 - 59

sicherlich auch von Kommune zu Kommune unterschiedlich

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\unterschiedlich in jeder Kommune
Interview E 2 Position: 61 - 61

Wir machen das Themen- und Problembasiert, dass wir dann, wenn wir ein Problem haben, eben die Beteiligten mit involvieren.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\unterschiedlich in jeder Kommune\Erlangen: themen- und problembasiert
Interview E 2 Position: 63 - 64

regelmäßige Strukturen, zum Beispiel mit unserem Verkehrsunternehmen, mit den Erlanger Stadtwerken. Da haben wir alle vier Wochen zum Beispiel einen Jour fixe, in dem alle operativen Geschichten, betriebliche Geschichten, die es zu klären gibt, die da angesprochen werden und dann eben nochmal eine Ebene drüber, nennt sich dann Lenkungskreis. Da wird dann auch auf Führungsebene nochmal eher so strategisch sich ausgetauscht. In welche Richtung geht es? Welche Beschlüsse müssen gefasst werden? Geht dann auch schon in die politische Richtung.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\unterschiedlich in jeder Kommune\Erlangen: themen- und problembasiert\regelmäßige Strukturen aber vorhanden
Interview E 2 Position: 65 - 71

Erlanger Stadtwerken

Code: ● Erlanger Stadtwerke
Interview E 2 Position: 66 - 66

wie wir das in nächster Zeit dann noch organisieren und strukturieren

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Selbstfindungsphase, wie wir das alles organisieren
Interview E 2 Position: 72 - 73

Und ja, das ist noch nicht so ein geregelter Fluss, wie wir uns das wünschen.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\das ist bei uns auch alles noch ein bisschen im Fluss

Interview E 2 Position: 74 - 75

Da kann man immer ganz schön viele Organigramme und schematische Darstellung zeichnen, aber es ist schwer, sie umzusetzen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\andere Strukturen in der Realität als in der Literatur
Interview E 2 Position: 84 - 85

das ergibt sich dann so im Flow.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\das ist bei uns auch alles noch ein bisschen im Fluss\das ergibt sich dann so im Flow
Interview E 2 Position: 86 - 86

Also was tatsächlich erleichtert wäre, wenn man dieses ganze Organisatorische, das nimmt doch tatsächlich immer viel Zeit und Aufwand mit ein

Code: ● Organisations-Tool\Abstimmungen/Organisatorisches erleichtern
Interview E 2 Position: 90 - 91

Terminfindung dann zu schauen, wann haben die jeweils Beteiligten Zeit.

Code: ● Organisations-Tool\Abstimmungen/Organisatorisches erleichtern\Terminfindung
Interview E 2 Position: 91 - 92

je mehr Beteiligte sind, desto schwieriger wird es dann

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\je mehr Beteiligte, desto schwieriger
Interview E 2 Position: 93 - 94

dass man sich da besser organisieren kann,

Code: ● Organisations-Tool
Interview E 2 Position: 96 - 96

wann wer Zeit hat

Code: ● Organisations-Tool\Abstimmungen/Organisatorisches erleichtern\Terminfindung
Interview E 2 Position: 97 - 97

Organisations-Tool

Code: ● Organisations-Tool
Interview E 2 Position: 100 - 100

Aber sowas in die Richtung, was die Organisation so ein bisschen abnimmt, vereinfacht, das wäre sicherlich hilfreich

Code: ● Organisations-Tool
Interview E 2 Position: 103 - 104

Priorisierungs-Tool

Code: ● Organisations-Tool\Priorisierung

Interview E 2 Position: 107 - 107

Also welche Themen sind da besonders wichtig, dringend, dass man das gleich auf dem Schirm hat

Code: ● Organisations-Tool\Priorisierung\wichtige Themen

Interview E 2 Position: 107 - 108

Dokumentation wäre nicht schlecht. Das ist auch immer recht aufwendig; Protokolle zu führen, sowas zu machen, mitzuschreiben

Code: ● Organisations-Tool\Dokumentation

Interview E 2 Position: 109 - 110

eine Gefährdungsanzeige vom Stadtverkehr, vom Betriebsrat gab, an einer bestimmten kritischen Stelle eben im Stadtverkehr

Code: ● Organisations-Tool\Priorisierung\wichtige Themen\akute Gefahrenlage

Interview E 2 Position: 114 - 115

Bus

Code: ● Busverkehr

Interview E 2 Position: 115 - 115

Radverkehr

Code: ● Radverkehr

Interview E 2 Position: 116 - 116

Verkehrsverbund, den VGN

Code: ● Verkehrsverbund(VGN)

Interview E 2 Position: 119 - 119

Stadtwerken

Code: ● Erlanger Stadtwerke

Interview E 2 Position: 120 - 120

weil alles gleichzeitig zu bearbeiten, dauert auch immer Zeit

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\alles gleichzeitig zu bearbeiten, dauert auch immer Zeit

Interview E 2 Position: 124 - 124

Gutachterbüro

Code: ● Gutachterbüros

Interview E 2 Position: 134 - 134

Beteiligung mit den Nachbarkommunen

Code: ● Nachbarkommunen

Interview E 2 Position: 138 - 138

Parteien

Code: ● Parteien
Interview E 2 Position: 138 - 138

Politik

Code: ● Politik
Interview E 2 Position: 139 - 139

Ausschuss

Code: ● Ausschuss
Interview E 2 Position: 139 - 139

Gutachter geholfen

Code: ● Gutachterbüros
Interview E 2 Position: 146 - 146

Hersteller der Anlagen

Code: ● Hersteller
Interview E 2 Position: 146 - 146

dann eben braucht man die Schnittstelle zu dem Fahrplansystem, das in München ist, das sich DEVAS nennt. Das sind eben so technische Geschichten

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\technische Aspekte wichtig
Interview E 2 Position: 146 - 148

nochmal das Räumliche das Verortete vor Ort. Wo stellt man die dann hin?

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Räumliche spielt bei Maßnahmen wichtige Rolle
Interview E 2 Position: 148 - 149

Tiefbauamt

Code: ● Tiefbauamt
Interview E 2 Position: 150 - 150

dass man nicht irgendwie im Untergrund Leitungen hat, wo das gar nicht geht

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Räumliche spielt bei Maßnahmen wichtige Rolle\Leitungen im Untergrund
Interview E 2 Position: 150 - 151

Stadtgestaltung, dass es eben ins Stadtbild passt.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Räumliche spielt bei Maßnahmen wichtige Rolle\Stadtbild
Interview E 2 Position: 151 - 151

Stadtgestaltung

Code: ● Stadtgestaltung

Interview E 2 Position: 151 - 151

weil wir haben recht früh eingebunden, wir haben recht früh alle Stakeholder eingebunden, die konnten sich schon mal drauf einstellen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die sich positiv auswirken\frühe Einbindung
Interview E 2 Position: 156 - 158

Stadtgestaltung

Code: ● Stadtgestaltung
Interview E 2 Position: 158 - 158

Tiefbauamt

Code: ● Tiefbauamt
Interview E 2 Position: 159 - 159

Herstellern

Code: ● Hersteller
Interview E 2 Position: 159 - 159

Also ich glaube ein guter Pluspunkt, dass wir da recht früh angefangen haben, eben alle Beteiligten mit ins Boot zu holen und es abzustimmen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die sich positiv auswirken\frühe Einbindung
Interview E 2 Position: 161 - 163

stadtgrenzenübergreifende Verkehre

Code: ● stadtgrenzenübergreifende Verkehre
Interview E 2 Position: 165 - 166

Nachbarkommunen

Code: ● Nachbarkommunen
Interview E 2 Position: 167 - 167

Und da ist es eben interessant, wie man das unter einen Hut bekommt. Die Stadt Fürth hat natürlich einen eigenen Nahverkehrsplan, ihre eigenen Planungen. Und das muss natürlich in gewisser Weise abgleichen, dass man, wenn man zum Beispiel zwei Buslinien zu einer machen will, die dann beide erschließt

Code: ● Nachbarkommunen\haben eigene Planungen
Interview E 2 Position: 168 - 171

wenn man so verwaltungsübergreifende Sachen macht, dass es vielleicht in der Hinsicht schwieriger,

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\verwaltungsübergreifende Sachen

zwei Verwaltungen mit jeweils den Beteiligten sind, die sie dann abholen müssen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\verwaltungsübergreifende Sachen\zwei Verwaltungen mit jeweils den Beteiligten

Interview E 2 Position: 177 - 178

Behindertenbeauftragte

Code: ● Behindertenbeauftragte

Interview E 2 Position: 184 - 184

Tiefbauamt

Code: ● Tiefbauamt

Interview E 2 Position: 187 - 187

Das Problem ist dabei, dass bei vielen Haltestellen, die man eigentlich umbauen könnte, immer ein anderes Projekt mit in die Quere kommt

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\andere Projekte kommen in die Quere

Interview E 2 Position: 189 - 190

Da könnte vielleicht was passieren und deswegen stellt man das mal zurück

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\andere Projekte kommen in die Quere\Da könnte vielleicht was passieren und deswegen stellt man das

Interview E 2 Position: 194 - 195

Interessens -und Zielkonflikte

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\Interessens- und Zielkonflikte

Interview E 2 Position: 195 - 196

Eigentlich gibt es diese gesetzliche Vorgabe, dass man die Barrierefreiheit herstellt. Auf der anderen Seite gibt's dann trotzdem diese Hürden

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\Interessens- und Zielkonflikte\schnelle Umsetzung vs. abwarten

Interview E 2 Position: 196 - 197

Zielkonflikte haben

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Faktoren, die Stakeholder-Management erschweren\Interessens- und Zielkonflikte

Interview E 2 Position: 201 - 201

dass sich die Orts- und Stadtteilbeiräte, die ja quasi als Vertreter der Bürgerschaft sind, dass man das da thematisiert.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Thematisierung in Orts- und Stadtteilbeiräten

Interview E 2 Position: 212 - 213

Orts- und Stadtteilbeiräte

Code: ● Stadtteilbeirat
Interview E 2 Position: 212 - 212

Vertreter der Bürgerschaft sind

Code: ● Stadtteilbeirat\Vertreter der Bürgerschaft
Interview E 2 Position: 212 - 213

Oftmals ist es ja so, dass sie die Hintergründe gar nicht klar werden, wenn etwas geändert wird. Das ist meistens schon recht hilfreich, das darzulegen,

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Thematisierung in Orts- und Stadtteilbeiräten\Hintergründe klären
Interview E 2 Position: 215 - 216

das Verständnis von der Bürgerschaft sich einzuholen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Thematisierung in Orts- und Stadtteilbeiräten\Verständnis einholen
Interview E 2 Position: 216 - 217

Wir prüfen dann auch immer die Vorschläge

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Thematisierung in Orts- und Stadtteilbeiräten\Vorschläge prüfen
Interview E 2 Position: 218 - 218

Entweder das man mal wieder Sachen umstellt oder was es für Alternativen gibt.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Thematisierung in Orts- und Stadtteilbeiräten\Vorschläge prüfen\Sachen umstellen / Alternativen überlegen
Interview E 2 Position: 218 - 219

Ortstermine mit unseren beteiligten Akteuren aus der Stadtverwaltung

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Ortstermine
Interview E 2 Position: 220 - 221

Stadtteilbeiräte

Code: ● Stadtteilbeirat
Interview E 2 Position: 222 - 222

dass man vor Ort geht, sich das Problem nochmal anschaut

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Ortstermine\vor Ort wird Problem angeschaut
Interview E 2 Position: 222 - 223

Meinung nochmal anhört und sich die Überlegungen und Alternativen anhört und dann nochmal abwägt.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Ortstermine\vor Ort wird Problem angeschaut\Meinungen anhören, abwägen

Interview E 2 Position: 223 - 224

die Geschichte dann in unseren Ausschuss mit reinzubringen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Einbringen in Ausschuss

Interview E 2 Position: 225 - 225

Ausschuss

Code: ● Ausschuss

Interview E 2 Position: 226 - 226

der Stadtrat

Code: ● Politik

Interview E 2 Position: 226 - 226

Aufgabe als Verwaltung ist eben das sachlich darzulegen: Was sind die, die die Begründungen von uns, was sind die Vor- und Nachteile der jeweiligen Alternativen, die im Raum stehen?

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Umgang mit Konflikten\Aufgabe der Verwaltung: sachlich darlegen (Vor- und Nachteile)

Interview E 2 Position: 227 - 229

Was eigentlich öfter mal der Fall ist, dass wir Vorschläge von der Bürgerschaft bekommen, entweder per Mail, die uns kontaktieren

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Vorschläge oft aus Bürgerschaft

Interview E 2 Position: 238 - 239

Die werden dann von uns geprüft, jeweils weitergeleitet an die Akteure, wenn wir sagen: Ist ein sinnvoller Vorschlag. Dann prüfen wir das, ob da umsetzbar ist, ob alle Rahmenbedingungen passen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Vorschläge oft aus Bürgerschaft\werden geprüft und weitergeleitet

Interview E 2 Position: 239 - 241

kann man es direkt umsetzen oder es wird nochmal in die Beiräte zurück gespiegelt und dann informiert, dass es eben zur Umsetzung kommt

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Vorschläge oft aus Bürgerschaft\werden geprüft und weitergeleitet\direkte Umsetzung/ zurück an Beiräte

Interview E 2 Position: 242 - 244

Beiräte

Code: ● Stadtteilbeirat

Interview E 2 Position: 243 - 243

Fahrradverkehr

Code: ● Radverkehr

Interview E 2 Position: 245 - 245

Stadteilbeiräte

Code: ● Stadteilbeirat

Interview E 2 Position: 250 - 250

Online Beteiligungsformat

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Online-Beteiligung

Interview E 2 Position: 258 - 258

wenn man das direkt mit einer Auswertung koppeln kann, ist es auch vom Aufwand her regelbar

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Online-Beteiligung\Koppelung mit Auswertung

Interview E 2 Position: 258 - 259

Bürgerinitiativen

Code: ● Bürger:inneninitiativen

Interview E 2 Position: 260 - 260

Öffentlichkeitsveranstaltungen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen

Interview E 2 Position: 261 - 261

immer sehr aufwendig zu machen, aber kann aber auch wertvoll sein

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\aufwendig, kann aber wertvoll sein

Interview E 2 Position: 261 - 262

immer abwägen: Was ist gerade? Welches Projekt, welchen Umfang das hat

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\aufwendig, kann aber wertvoll sein\Abwägung notwendig

Interview E 2 Position: 263 - 263

Fachebene

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\Fachebene

Interview E 2 Position: 273 - 273

anderen Kommunen

Code: ● Nachbarkommunen

Interview E 2 Position: 274 - 274

Beratungsebene

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\Beratungsebene

Interview E 2 Position: 274 - 274

Behindertenverbände

Code: ● Behindertenverbände
Interview E 2 Position: 275 - 275

Radverkehrsbeauftragte

Code: ● Radverkehrsbeauftragte
Interview E 2 Position: 275 - 275

Gleichstellungsstelle

Code: ● Gleichstellungsstelle
Interview E 2 Position: 276 - 276

Fraktionen

Code: ● Parteien
Interview E 2 Position: 276 - 276

Bürgerschaft

Code: ● Bürgerschaft
Interview E 2 Position: 276 - 276

öffentliche Ebene

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\öffentliche Ebene
Interview E 2 Position: 277 - 277

dann jedermann hingehen, quasi dann Bürgerveranstaltungen oder online, wo sich jeder da zuschalten kann, Fragen stellen kann, Anregungen geben kann

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Öffentlichkeitsveranstaltungen\öffentliche Ebene\für "Jedermann"
Interview E 2 Position: 277 - 279

Standortwahl, da wollten wir uns Anregungen aus der Bürgerschaft holen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Online-Beteiligung\Standortwahl
Interview E 2 Position: 286 - 287

Okay, hier an der Straßenecke, da fehlt es auf jeden Fall noch, da muss ich mein Fahrrad öfter abstellen. Da wäre es gut, wenn ich jetzt so eine Gelegenheit hätte.

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Online-Beteiligung\Standortwahl
Interview E 2 Position: 289 - 291

und die Möglichkeit gab es eben dann noch Kommentare und Likes zu vergeben. Dann konnte man schon so eine gewisse Gewichtung sehen, wo ist der Bedarf größer ist und entsprechend auch so eine Auswertung machen. An welchen Orten ist der Bedarf am höchsten? Was muss man priorisieren?

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Online-Beteiligung\Standortwahl\Gewichtung
Interview E 2 Position: 294 - 297

Ja also es sind dann doch immer andere Strukturen

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\andere Strukturen in der Realität als in der Literatur
Interview E 2 Position: 328 - 329

Wie pendelt es sich am besten ein? Wie funktioniert es reibungslos? Wie macht man es so, dass es am effizientesten läuft?

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Selbstfindungsphase, wie wir das alles organisieren\Effizienz, reibungslos, schnellstmöglich
Interview E 2 Position: 332 - 333

dass es eben am effizientesten und schnellstmöglichsten funktioniert

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\Selbstfindungsphase, wie wir das alles organisieren\Effizienz, reibungslos, schnellstmöglich
Interview E 2 Position: 335 - 336

Und ja, es ist ein gewisser praktischer Gegensatz dazu

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\andere Strukturen in der Realität als in der Literatur
Interview E 2 Position: 336 - 336

die man so auch aus der Literatur sich ableiten kann, die zwar im Grunde genommen schon stimmen, aber dann im Workflow vielleicht dann doch anders sind

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\andere Strukturen in der Realität als in der Literatur
Interview E 2 Position: 352 - 354

aber dann im Detail vielleicht ein bisschen anders aussieht als in der Praxis

Code: ● Umgang mit Stakeholdern\andere Strukturen in der Realität als in der Literatur
Interview E 2 Position: 357 - 357

Interview E 3 – codierte Segmente

ich bin angesiedelt im Amt für Umweltschutz und Energiefragen

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen
Interview E 3 Position: 5 - 6

Sachgebiet Klima- und Energiefragen

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen
Interview E 3 Position: 6 - 6

also da muss ich im Grunde tatsächlich fast passen, weil ich persönlich gar nicht so viel mit Infrastrukturprojekten zu tun habe

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen\wenig Überschneidungen zu Infrastrukturprojekten
Interview E 3 Position: 8 - 9

Ich bin so minimal eingebunden in die Umsetzung des VEP, des Verkehrsentwicklungsplans.

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen\wenig Überschneidungen zu Infrastrukturprojekten\Umsetzung des VEP (minimal)
Interview E 3 Position: 9 - 10

Aber natürlich: wir begleiten solche Maßnahmen, also gerade, wenn es um Bebauungspläne oder um die Aufstellung von Bebauungsplänen geht, da begleiten wir das

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen\wenig Überschneidungen zu Infrastrukturprojekten\Begleitung von Maßnahmen, insb. B-Pläne
Interview E 3 Position: 13 - 14

geben eben Stellungnahmen in Bezug auf Klimaschutz und Klimaanpassung ab.

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen\wenig Überschneidungen zu Infrastrukturprojekten\Stellungnahmen in Bezug auf Klimaschutz und Klimaanpassung
Interview E 3 Position: 15 - 15

Das sind die Leute oder die Gruppen an Personen, die entweder an dem Projekt direkt beteiligt sind oder auf die das Projekt Auswirkungen hat.

Code: ● Definition von Stakeholdern
Interview E 3 Position: 21 - 23

an dem Projekt direkt beteiligt sind

Code: ● Definition von Stakeholdern\direkte Beteiligung an einem Projekt
Interview E 3 Position: 22 - 22

Projekt Auswirkungen hat.

Code: ● Definition von Stakeholdern\Projekt hat Auswirkungen
Interview E 3 Position: 22 - 23

die durch das Projekt irgendwie beeinflusst werden

Code: ● Definition von Stakeholdern\Projekt hat Auswirkungen\Beeinflussung durch das Projekt
Interview E 3 Position: 25 - 26

dass sich ihre Umgebung, also, wenn ich jetzt von Anwohnern oder sowas rede, dass sich da irgendwie die Umgebung ändert

Code: ● Definition von Stakeholdern\Projekt hat Auswirkungen\Beeinflussung durch das Projekt\Veränderung der Umgebung
Interview E 3 Position: 26 - 27

sodass sich diese Umgebung dann auf das Verhalten der Anwohner auswirkt

Code: ● Definition von Stakeholdern\Projekt hat Auswirkungen\Beeinflussung durch das Projekt\Veränderung der Umgebung\Auswirkungen auf das Verhalten
Interview E 3 Position: 27 - 28

Auswirkungen auf das Verhalten

Code: ● Definition von Stakeholdern\Projekt hat Auswirkungen\Beeinflussung durch das Projekt\Veränderung der Umgebung\Auswirkungen auf das Verhalten
Interview E 3 Position: 29 - 29

Wer sind denn unsere Stakeholder überhaupt?

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder
Interview E 3 Position: 33 - 34

Also eine gewisse Zielgruppenanalyse durchzuführen, dass man schaut: okay, wen müssen wir beteiligen?

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse
Interview E 3 Position: 34 - 35

also wir machen es dann schon so, dass wir unsere Formate dann entsprechend an die Zielgruppe anpassen. Also, das wir eben schauen, dass die Formate so ausgerichtet sind, dass die Zielgruppe dann eben auch teilnehmen kann.

Code: ● Stakeholder-Management\2. Schritt: Anpassung der Formate an Zielgruppe
Interview E 3 Position: 36 - 39

Zum Beispiel, wenn das jetzt Rentner wären, dann kann man die Formate jetzt tendenziell Vormittags durchführen, während, wenn das jetzt berufstätige Leute sind, dann müsste man das vielleicht eher in die Abendstunden legen

Code: ● Stakeholder-Management\2. Schritt: Anpassung der Formate an Zielgruppe\zeitlich
Interview E 3 Position: 39 - 41

Rentner

Code: ● Rentner
Interview E 3 Position: 39 - 39

berufstätige Leute

Code: ● Berufstätige

dass man dann zum Beispiel auch entsprechende Voraussetzungen schafft. Also zum Beispiel, wenn wir jetzt möglichst auch Leute wollen, wie zum Beispiel alleinerziehende Mütter, dass man dann eben Voraussetzungen schafft, also Kinderbetreuung gewährleistet oder vielleicht sogar eine Entschädigungspauschale zahlt, damit die Leute dann auch tatsächlich kommen und sich beteiligen können.

Code: ● Stakeholder-Management\2. Schritt: Anpassung der Formate an Zielgruppe\Voraussetzungen schaffen, dass Teilnahme möglich ist

Interview E 3 Position: 41 - 46

alleinerziehende Mütter

Code: ● alleinerziehende Mütter

Interview E 3 Position: 43 - 43

ortsbezogen, also wenn wir gerade in einem gewissen Ortsteil unterwegs sind, dann wäre die Zielgruppe tendenziell die Bevölkerung oder die Bürger:innen, die in diesem Ortsteil wohnen

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\ortsbezogen

Interview E 3 Position: 50 - 52

Ansonsten ist es bei uns tatsächlich auch oft so, dass wir die Formate schon auf die Zielgruppe ausrichten

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\Ausrichtung der Formate auf Zielgruppe

Interview E 3 Position: 52 - 53

Also, dass wir sagen: Wir wollen jetzt spezifisch Leute erreichen, die sich schonmal mit Klimaschutz beschäftigt haben oder wir wollen spezifisch Leute erreichen, die sich noch nicht mit Klimaschutz beschäftigt haben.

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\sozio-ökonomischer Fokus\Zuschnitt auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen\Interesse und Wissensstand

Interview E 3 Position: 53 - 56

also wenn wir jetzt eben so ein Thema haben: Wer könnte sich denn für dieses Thema interessieren?

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\themenbezogen

Interview E 3 Position: 57 - 58

Mieter:innen

Code: ● Mieter:innen

Interview E 3 Position: 60 - 60

Hausbesitzer:innen

Code: ● Eigentümer:innen

Und vielleicht aber auch noch diesen sozio-ökonomische Fokus, den gibt es natürlich auch!

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\sozio-ökonomischer Fokus

Interview E 3 Position: 69 - 70

dass wir entsprechend auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen gehen wollen. Also wie gesagt zum Beispiel Berufstätige oder Leute, die sich bisher nicht mit Klimaschutz beschäftigt haben. Genau. Also, dass wir dann gezielt auf bestimmte Gruppen der Gesellschaft zugehen.

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\sozio-ökonomischer Fokus\Zuschnitt auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen

Interview E 3 Position: 72 - 75

Berufstätige

Code: ● Berufstätige

Interview E 3 Position: 73 - 73

oder Leute, die sich bisher nicht mit Klimaschutz beschäftigt haben

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\sozio-ökonomischer Fokus\Zuschnitt auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen\Interesse und Wissensstand

Interview E 3 Position: 73 - 74

Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool dazu genutzt. (**längere Pause**)

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool

Interview E 3 Position: 79 - 80

dass man sich nochmal ganz bewusst macht: Wer ist jetzt eigentlich meine Zielgruppe? Also meisten geistern da ja schon gewisse Ideen rum, das ist schon so ungefähr klar. Aber dass man sich wirklich nochmal genau hinsetzt und das nochmal genau definiert: Wen will ich jetzt eigentlich erreichen?

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\1) Wer ist meine Zielgruppe? Wen will ich erreichen?

Interview E 3 Position: 85 - 89

dann im zweiten Schritt auch wirklich gezielt auf diese Leute zuzugehen

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\2) gezieltes Zugehen auf Zielgruppe

Interview E 3 Position: 89 - 90

Also, wenn das Tool mir helfen würde, diese ganzen Ideen, die im Kopf sind, runterzuberechnen und zusammenzufassen

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\Also, wenn das Tool mir helfen würde, diese ganzen Ideen, die i

Interview E 3 Position: 90 - 91

aber wenn das Tool das im Zweifelsfall auch nochmal clustern könnte, die verschiedenen Stakeholder. Also, wenn es dann am Ende irgendwie herausgibt: Okay, es gibt folgende Stakeholder-Gruppen. 1, 2, 3. Dann wäre das natürlich schonmal super für den Überblick.

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe
Interview E 3 Position: 93 - 96

sozio-ökonomischen Clusterungen

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung
Interview E 3 Position: 100 - 100

Berufstätigen, die irgendwie die ganze Zeit mit dem Elektro-Roller rumfahren.

Code: ● Berufstätige
Interview E 3 Position: 101 - 101

Erziehenden, die Lastenräder nutzen, um ihre Kinder in die Schule zu bringen

Code: ● Erziehenden
Interview E 3 Position: 102 - 103

Auto fahren

Code: ● Autofahrer:innen
Interview E 3 Position: 103 - 103

Nutzerverhalten

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung\Nutzungsverhalten bezogen auf verschiedene Verkehrsträger
Interview E 3 Position: 104 - 104

Lebensumfeld

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung\Lebensumfeld
Interview E 3 Position: 105 - 105

Sind die Berufstätig?

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung\Lebensumfeld\Berufstätig
Interview E 3 Position: 105 - 106

Wie viel Geld haben die gerade zur Verfügung?

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung\Lebensumfeld\Vermögen
Interview E 3 Position: 106 - 106

In welcher Altersgruppe sind die gerade?

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\3) Clusterung der Zielgruppe\sozio-ökonomische Clusterung\Lebensumfeld\Alter
Interview E 3 Position: 106 - 107

Zielgruppenanalyse und wenn man eben dann weiß, welche Zielgruppen es gibt, wenn mir das Tool also ausgehen würde: Okay, es gibt folgende Stakeholder-Gruppen, dann könnte ich meine Formate viel besser anpassen auf diese Stakeholder-Gruppen, wenn ich dann genau weiß, wo die gerade in ihrem Leben stehen.

Code: ● Also ich glaube, bisher haben wir noch überhaupt kein Tool\Also, wenn das Tool mir helfen würde, diese ganzen Ideen, die i
Interview E 3 Position: 109 - 112

Ich fürchte, ich muss passen, weil ich jetzt auch erst seit 1 1/2 Jahren dabei bin und davon war 1 1/4 Jahre Corona und da haben unseren gesamten Beteiligungsformate einfach aus dem Grund nicht geklappt, weil einfach Corona war und alles ausgefallen ist.

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\wenig Erfahrung mit Projekten bisher
Interview E 3 Position: 118 - 120

Und wir hatten jetzt noch relativ wenig, was online durchgeführt wurde.

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\wenig Online-Formate
Interview E 3 Position: 120 - 121

Diskussionsrunde über Klimathemen

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\wenig Online-Formate\Diskussionsrunde über Klimathemen
Interview E 3 Position: 133 - 133

Und wie war da die Beteiligung? Sind da verschiedene Stakeholder-Gruppen gekommen oder wurde es vielleicht auch von einer Gruppe dominiert?

Code: ● Stakeholder-Management\Faktoren für gute Stakeholder-Beteiligung
Interview E 3 Position: 134 - 135

Studierende und junge Menschen

Code: ● Studierende und junge Menschen
Interview E 3 Position: 138 - 138

tatsächlich relativ gut durchmischt mit Leuten, die sich schon lange im Klimaschutz engagieren, bis zu Leuten, die jetzt zum ersten Mal dabei waren und das eben ganz interessant fanden, war da alles dabei.

Code: ● Stakeholder-Management\1. Schritt: Identifizierung der Stakeholder\Zielgruppenanalyse\sozio-ökonomischer Fokus\Zuschnitt auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen\Interesse und Wissensstand
Interview E 3 Position: 139 - 141

weil wir einfach viele verschiedene Kanäle genutzt haben

Code: ● Stakeholder-Management\Faktoren für gute Stakeholder-Beteiligung\Nutzung verschiedener Kanäle
Interview E 3 Position: 143 - 143

Plakaten

Code: ● Stakeholder-Management\Faktoren für gute Stakeholder-Beteiligung\Nutzung verschiedener Kanäle\Plakate
Interview E 3 Position: 144 - 144

Pressemitteilungen

Code: ● Stakeholder-Management\Faktoren für gute Stakeholder-Beteiligung\Nutzung verschiedener Kanäle\Pressemitteilungen
Interview E 3 Position: 144 - 144

Social media

Code: ● Stakeholder-Management\Faktoren für gute Stakeholder-Beteiligung\Nutzung verschiedener Kanäle\Soziale Netzwerke/Medien
Interview E 3 Position: 144 - 144

Und wie gehen Sie mit solchen unterschiedlichen Einstellungen gegenüber solchen Klimafragen um?

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen
Interview E 3 Position: 151 - 152

Da gibt es natürlich andere Bereiche, gerade was so das Thema Parkplätze anbelangt, da ist es natürlich viel viel stärker, dass da jetzt großer Widerstand kommt.

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen\Themenabhängigkeit
Interview E 3 Position: 155 - 157

gerade was so das Thema Parkplätze anbelangt, da ist es natürlich viel viel stärker, dass da jetzt großer Widerstand kommt.

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen\Themenabhängigkeit\Parkplätze - große Widerstände
Interview E 3 Position: 155 - 157

Aber tatsächlich aus meiner Lebenserfahrung, sag ich jetzt mal, ist es tendenziell eher so, dass mehr gefordert wird, alsodass man sich wünscht, dass mehr getan wird.

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen\oft wird mehr Klimaschutz gefordert
Interview E 3 Position: 157 - 159

Und oftmals ist den Leuten auch nicht so ganz klar, welche Einflussmöglichkeiten man als Kommune hat. Also man geht glaube ich immer sehr davon aus, dass die Stadt alles regeln kann und dann erkläre ich erstmal, worauf wir überhaupt Einfluss haben und wo wir keinen Einfluss haben und versuche das dann eben so ein bisschen zu erläutern. Und dann verstehen die Leute das auch ganz gut.

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen\Unkenntnis über Zuständigkeiten der Stadt
Interview E 3 Position: 160 - 164

Also, das ist nicht mein Gebiet, das macht eben auch Amt 61. Deswegen kann ich Ihnen jetzt gar nicht so viel sagen, weil ich das auch gar nicht so mitbekomme

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\wenig Erfahrung mit Projekten bisher
Interview E 3 Position: 174 - 175

dass es da letztends eine Bürgerbeteiligung gab, wo man sich das dann vor Ort mal angeschaut hat und ich glaube da war es dann tatsächlich so: die sind dann wirklich mit den Leuten dann einmal durch die Straße gegangen

Code: ● Stakeholder-Management\Umgang mit unterschiedlichen
Einstellungen\Themenabhängigkeit\Parkplätze - große Widerstände\Ortsbegehung als Möglichkeit
Interview E 3 Position: 176 - 178

Rollstuhl

Code: ● ältere / beeinträchtigte Menschen
Interview E 3 Position: 182 - 182

Kinderwagen

Code: ● Familien
Interview E 3 Position: 182 - 182

Also weil eigentlich alles, was so Mobilität angeht, da sind wir so ein bisschen (**Satzabbruch**) also da sind wir eigentlich nicht zuständig, sondern Amt 61 und das wird eben dann bei denen durchgeführt

Code: ● Amt für Umweltschutz und Energiefragen\Sachgebiet Klima- und Energiefragen\wenig
Überschneidungen zu Infrastrukturprojekten
Interview E 3 Position: 184 - 186

Also ich habe immer das Gefühl, dass sich Leute im Zweifel dann, wenn sie betroffen sind und im Zweifel dann, wenn sie negativ betroffen sind, beteiligen. Weil, wenn sie das gut finden, warum sollten sie sich dann beteiligen? Und wenn sie gar nicht betroffen sind, warum sollten sie dann da Zeit investieren?

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit
Interview E 3 Position: 196 - 199

dass sich Leute im Zweifel dann, wenn sie betroffen sind und im Zweifel dann, wenn sie negativ betroffen sind, beteiligen

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\negative Betroffenheit - mehr
Beteiligung
Interview E 3 Position: 196 - 198

Und daher kriegt man bei Bürgerbeteiligungen oft immer nur die Negativen mit bzw. hat da dann oft immer nur die Leute, die es halt nicht gut finden, was man macht. Und das ist dann ja auch ein "Wahrnehmungs-Bias", das man halt immer dann die negativen Stimmen hört

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\negative Betroffenheit - mehr
Beteiligung\kann zu "Wahrnehmungs-Bias" führen

während es eigentlich eine "schweigende Mehrheit" gibt, die letztendlich (**Satzabbruch**) also entweder ist es ihnen egal oder sie finden es gut.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\negative Betroffenheit - mehr Beteiligung\"schweigende Mehrheit"

Was ich total spannend finde, ist der Ansatz, dass man eben Zufallsbürger:innen einlädt. Also das man eben über die Statistik geht und sagt: okay, wir schreiben jetzt einfach mal eine repräsentative Anzahl, also die dann eben auch statistisch-demografisch repräsentativ ist, an und bitten sie, dass sie eben mal zu uns kommen und mit uns über diese Themen diskutieren.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\negative Betroffenheit - mehr Beteiligung\Zufallsbürger:innen als Alternative

aber viel Erfahrung haben wir jetzt aber auch noch nicht, getan wurde es auch noch nicht, also wir zumindest nicht.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\negative Betroffenheit - mehr Beteiligung\Zufallsbürger:innen als Alternative\bisher noch nicht durchgeführt

dass die Betroffenen auf irgendeine Art wahrnehmen, dass ihnen etwas weggenommen wird, was ihnen wichtig ist.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\Gefühl des Verlustes

Anwohner,

Code: ● Anwohner:innen

Nein, ich brauche diese Parkplätze, um mein Auto abzustellen. Und wenn diese Parkplätze dann weggenommen werden, fühlen sich die Anwohner negativ betroffen. Also das ist dann so direkte Betroffenheit

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\Gefühl des Verlustes\direkte Betroffenheit

Parkplätze dann weggenommen werden, fühlen sich die Anwohner negativ betroffen

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\Gefühl des Verlustes\direkte Betroffenheit\Verlust von Parkplätzen

indirekte Betroffenheit

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\Gefühl des Verlustes\indirekte Betroffenheit

Also gerade, wenn es um Naturschutz geht oder wenn Bäume gefällt werden sollen oder wenn Infrastruktur durch unberührte Natur gebaut werden soll, da haben die Leute dann oftmals das Gefühl: das sind ihre Bäume, das ist ihre Natur und da wollen sie nicht, dass das durch irgendwelche Projekte verschandelt wird und da ist es dann auch oft so, dass die Leute sich negativ äußern und sagen: das wollen wir nicht.

Code: ● Stakeholder-Management\Beteiligung häufig nur bei Betroffenheit\Gefühl des Verlustes\indirekte Betroffenheit\Bäume / Naturschutz

Interview E 3 Position: 226 - 231

Bäume

Code: ● Bäume

Interview E 3 Position: 227 - 227

Das Einzige, was ich noch sagen kann, dass die Corona-Pandemie auch ganz neue Möglichkeiten eröffnet hat

Code: ● Stakeholder-Management\Corona hat neue Möglichkeiten ermöglicht

Interview E 3 Position: 235 - 236

Online-Beteiligung, was zum einen natürlich den Vorteil haben kann, dass die Leute nicht raus aus ihrer Wohnung müssen, die können sich einfach zuschalten, was schon ein Vorteil sein kann

Code: ● Stakeholder-Management\Corona hat neue Möglichkeiten ermöglicht\Online-Beteiligung

Interview E 3 Position: 237 - 239

Überangebot an Beteiligungsformaten gibt

Code: ● Stakeholder-Management\Corona hat neue Möglichkeiten ermöglicht\Online-Beteiligung\Gefahr eines "Überangebotes"

Interview E 3 Position: 240 - 240

Tabelle 10: Verwaltungsinterne Stakeholder

Interview	Stakeholder	Fundstelle (Zeile)
L 1	Fachbereich Nachhaltige Mobilität	37
	Verkehrsbehörde	38
	Fachbereich Stadtplanung	38
	Kommunale Versorgungsunternehmen	38
	Müllentsorgung	47
	Verwaltungsinterne Abstimmungsrunden	277-279
L 2	Fachbereich Tiefbau & Grünflächen	9
	Fachbereich Sicherheit & Ordnung (Straßenverkehrsbehörde)	15
	Übergeordnete Behörden (Landratsämter, Regionalverbände)	52-54
	Fachbereich Liegenschaften	109-110
	Fachbereich Stadtteilentwicklungsprozesse	120
L 3	Freiraumplanung	38
	Verkehrsplanung	43
	Hochbau	43
	Stadtwerke	73
	Kinder- und Jugendförderung	135
	Stadtentwässerung	162
	Denkmalpflege	195
L 4	Fachbereich Bürgerbüro Bauen	4
	Stadtteilbeauftragte/-r	6
	Stadtteilentwicklungsarbeit	100
E 1	Büro für Bürgerbeteiligung & Ehrenamt	220
E 2	Stadtgestaltung	151
	Behindertenbeauftragte/-r	184
	Stadtteilbeiräte	222
	Radverkehrsbeauftragte/-r	275
	Gleichstellungsstelle	276
E 3	Amt für Umweltschutz und Energiefragen	5-6

Tabelle 11: Verwaltungsexterne Stakeholder

Interview	Stakeholder	Fundstelle (Zeile)
L 1	Anwohner:innen	40
	Betriebe	40
	ÖPNV	40
	Individualverkehr	40
	Ingenieurbüros	42
	Andere Behörden	43-44
	Rettungsdienste	46
	Fahrradfahrer:innen	50
	E-Scooter	50
	Fußgänger:innen	51
	Beeinträchtigte, ältere Leute	52
	Bäume	53
	Fördergeber	285
L 2	Eigentümer:innen	44
	Leistungsträger	51
	Naturschutzfachverbände	60
	• BUND	287
	• Landesnaturschutzbund	288
	• NABU	289
	Verkehrsverbände	65
	• ADFC	65
	• VCD	65
	• Pro Bahn	65
	• Deutscher Bahnkundenverband	66
	Industrie- und Handelskammern	167-168
	Handwerkskammern	168
	Nachbarkommunen	175
	Bürger:innen	208
	Investoren	341
	Seltene Arten	465
L 3	Vereine	50

	Schulen	77
	Jugendliche & Kinder vor Ort	138
	Bürgervereine	149
	Kirchen	153
	Dachverband für Sport	337
	Einzelhandel	405-406
	Kirchliche Träger	406
	Sonstige Träger	406
L 4	Berufstätige	37
	Verkehrsunternehmen	38
	Berufspendler	53
	Gastronomie	184
	Touristen	209
E 1	Initiativen	25
	Behindertenverbände	27
	Altenheime	101
E 2	Verkehrsverbund	119
	Gutachterbüros	134
	Hersteller von Verkehrsanlagen	146
	Stadtgrenzenübergreifende Verkehre	165-166
E 3	Rentner:innen	39
	Alleinerziehende Mütter	43
	Mieter:innen	60
	Erziehende	102
	Lastenräder	102
	Studierende und junge Menschen	138

1) Wie beurteilen Sie die Benutzerfreundlichkeit des Tools?

- Gute Benutzerfreundlichkeit, sehr übersichtlich, besonders durch die Erläuterung
- Der Aufbau des Tools in die verschiedenen Tabellenblätter zu projektspezifischen Faktoren und Stakeholdern ist gut strukturiert, sodass aus den Faktoren die betroffenen Stakeholder nachvollziehbar ausgewählt werden können. Gut und wichtig ist außerdem der Raum für weitere Notizen.
- Grundsätzlich ist die Möglichkeit eine Anwenderhilfestellung wie das Ihrerseits entwickelte Tool zur Verfügung zu haben positiv zu sehen. Es ist aber vermutlich notwendig oder unumgänglich, dass jeder potenzielle Anwender für seine Bedürfnisse nutzerspezifische Änderungen vornimmt, auch schon vor dem Hintergrund, in welchem Bereich er arbeitet (Kommune, Land oder RP, Büro, Firma usw.). So hat der Kontakt mit dem Bürger bei einer Kommune eine höhere Bedeutung wie bei einer Landesbehörde.

2) Können Sie sich vorstellen, dass Tool in Ihrer Arbeit zu nutzen? Wenn ja, wie? Wenn nein, wieso?

- Die ersten beiden Tabellen könnten unterstützend genutzt werden, um sich in der Vorphase eines Projektes Gedanken zur Beteiligung zu machen.
- Prinzipiell schon
- In der Regel kennen wir bei vielen Projekten schon unsere Stakeholder und oftmals sind die Projekte nicht so kritisch, daher brauchen wir das Tool nicht immer. Aber bei neuen/kritischen Projekten würde ich das Tool zur Stakeholder Analyse bei der Planung des Projekts nutzen.
- Ja. Im Bereich der Stadtteilentwicklung, wenn es bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen um Grundlagenerhebung z.B. durch Betroffene & Projektinvolvierte geht.
- Gerade zu Beginn von Planungsphasen größerer Projekte kann ich mir vorstellen, mit dem Tool eine Übersicht der betroffenen Stakeholder und über die Art der Beteiligung zu erstellen, um diese dann zusammen mit etwaigen Gutachtern oder intern aufzugreifen. Für kleinere Projekte/Maßnahmen sind die Arbeitsabläufe und betroffenen Dienststellen jedoch weitestgehend bekannt oder eingespielt, sodass das Tool dafür nicht unbedingt notwendig ist.

- Ob ich es persönlich nutzen würde, glaube ich eher nicht, da nach einigen Jahren Projektarbeit eigentlich zumeist klar ist, was zu tun ist. Früher gab es bei uns ein ähnliches Tool in analoger Form, welches zumindest in den ersten Berufsjahren schon in gewisser Weise hilfreich war. Von daher ist zu vermuten, dass ein entsprechendes Tool vor allem für Berufsneulinge sinnvoll anwendbar ist oder aber u. U. auch, wenn es wichtig erscheint alle Arbeitsschritte zu dokumentieren.

3) Welche Ergänzungen würden Sie sich wünschen? Was kann weggelassen werden?

- Ich würde mir noch eine Möglichkeit wünschen, aufschreiben zu können, über welche Kanäle ich welche Stakeholder erreichen kann. Zudem: eventuell auch eine Auflistung aller möglichen Kanäle ähnlich der Auflistung der möglichen Stakeholder.
- Eventuell kann auch eine Auflistung möglicher Beteiligungsformate ergänzt werden (mit Vor- und Nachteilen bzw. Hinweisen, für welche Stakeholder welches Format geeignet ist).
- Als weiterer Schritt wäre es nützlich, projektspezifisch die Fortschritte auch abbilden zu können. Wenn z.B. die Stakeholder ihre Meinungen / Stellungnahmen abgegeben haben, diese damit an einer Stelle sammeln und bewerten zu können.
- Ob Tabelle 4 zwingend erforderlich ist, erscheint fraglich, muss nach unserem Dafürhalten nicht unbedingt genutzt werden, kann aber, je nachdem welches Projekt bearbeitet wird auch sinnvoll sein. Dies müsste jeder einzelne Anwender für sich selbst entscheiden.

4) Welche technische Weiterentwicklung könnten Sie sich vorstellen?

- Eine interaktive Weiterentwicklung wäre denkbar: Was folgt aus dem „Anklicken“ bestimmter Merkmale oder Stakeholder?
- Wenn man die relevanten Stakeholder in der Liste auswählt, werden diese automatisch in die Tabellen des nächsten Excel-Sheets eingetragen.

5) Weitere Anmerkungen/Kritik:

- Für die Kommunalpolitik würden mir noch Beiräte (z.B. Stadt- und Ortsteilbeiräte) einfallen