



Studie: Effektivität informeller Öffentlichkeitsbeteiligung im städtischen Wohnungsbau

Einschätzungen und Erwartungen aus Sicht
deutscher Ämter und Wohnungsbauunternehmen
im Vergleich

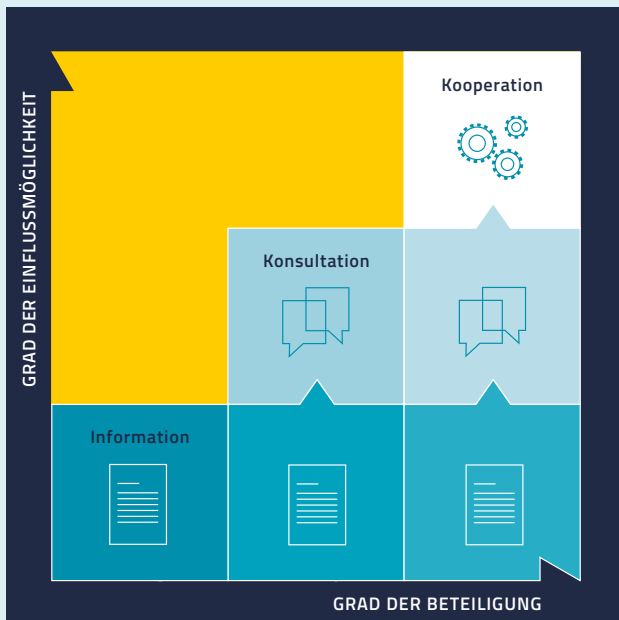
Möglichkeiten und Grenzen informeller Öffentlichkeitsbeteiligungen

Die Wohnungsknappheit stellt Deutschlands Städte vor eine der wichtigsten Herausforderungen der kommenden Jahre und Jahrzehnte. Dabei spielen sowohl die Kosten als auch die Herstellungszeiten neuer Wohnungsbauprojekte eine große Rolle. Nach demokratischem Verständnis gewinnt zudem auch in der Stadtentwicklung der Partizipationsaspekt an Bedeutung. Eine „formale Öffentlichkeitsbeteiligung“, die Bürgerinnen und Bürger über die Ziele, Zwecke, Mittel und Auswirkungen von Bauvorhaben informiert und ihnen die Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung einräumt, ist gesetzlich festgeschrieben. Als so genannte „informelle Öffentlichkeitsbeteiligung“ bezeichnet man hingegen alles, was über die strengen Mindestvorschriften hinausgeht. So existiert derzeit zum einen keine konkrete Vorschrift, zu welchem Zeitpunkt eine solche Unternehmung stattfinden soll. Allerdings werden die Behörden im Verwaltungsverfahrensgesetz angehalten, auf eine frühe Öffentlichkeitsbeteiligung – „möglichst bereits vor Stellung eines Antrages“ – hinzuwirken. Zum anderen lassen die Gesetze offen, in welchem

Ausmaß eine Öffentlichkeitsbeteiligung erfolgen kann. Idealtypischer Weise stehen hier entlang des gewünschten Beteiligungsgrades drei Formate zur Verfügung: Information, Konsultation und Kooperation. Informelle Öffentlichkeitsbeteiligung kann im Bereich der Information das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß ergänzen.

Geeignete Mittel sind unter anderem Veranstaltungen zur tieferen und persönlicheren Erklärung der technischen und sozialen Hintergründe von Bauplänen. Konsultation räumt den betreffenden Bürgerinnen und Bürgern Möglichkeiten ein, Einwände oder Veränderungsvorschläge vorzubringen. Kooperation beteiligt die Bürgerinnen und Bürger am Ende sogar an Entscheidungen über Elemente konkreter Gestaltung.

Da informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen in diesem Sinn freiwillig erfolgen, längere Vorlaufzeiten benötigen und die Kosten mit höherem Beteiligungsgrad zunächst steigen, taucht immer wieder die Frage auf, ob sich eine solche Intensivierung der Beteiligung am



Ende lohnt. Befürworter frühzeitiger informeller Beteiligung verweisen darauf, dass ein Projekt an Akzeptanz gewinne, kosten- und zeitaufwendige Baustopps tendenziell verhindere, eine bessere Anpassung an die Wünsche der Anwohner hervorbringe und eine größere nachhaltige Zufriedenheit garantiere. Doch eine generelle Effektivität informeller Öffentlichkeitsbeteiligung scheint keinesfalls gesichert. In der Literatur und praktischen Erfahrungsberichten werden als Hauptprobleme die selektive Akquise der Beteiligten sowie die Veränderung der Kommunikationskultur durch die populistische Wirkung Sozialer Medien und die daraus folgende Tendenz zur asymmetrischen Teilhabe genannt. Die einfache Formel „je mehr Beteiligung, desto besser“ bedarf daher weiterer Überprüfungen, wozu die vorliegende Studie einen Beitrag leisten will.

Wie verhalten sich die Ämter auf der einen Seite und die Wohnungsbauunternehmen auf der anderen Seite zur informellen Öffentlichkeitsbeteiligung? Nicht zu-

letzt sind Kosten, Arbeitsaufwand und Nutzen informeller Beteiligungsverfahren nicht gleichmäßig zwischen Ämtern und Unternehmen verteilt. Für Ämter spielen hingegen auch kommunalpolitische Aspekte eine Rolle. Daher ließen sich vorab allein schon aus diesen Gründen Differenzen zwischen Ämtern und Wohnungsbauunternehmen erwarten.

Generell sind die Stellungnahmen und Einschätzungen beider Seiten nicht nur subjektiv, sondern zum Teil auch spekulativ, da es weder institutionalisierte Verfahrensstandards gibt, noch ein direkter Vergleich der Ergebnisse jeweils mit und ohne informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen durchführbar ist. Die Erfahrungen, Erwartungen und Einschätzungen der Ämter und Wohnungsbauunternehmen spielen dennoch eine entscheidende Rolle für den tatsächlichen Einsatz informeller Öffentlichkeitsbeteiligung. Und sie können Hinweise auf Verbesserungsansätze liefern.

Über die Studie

NeulandQuartier hat in Zusammenarbeit mit dem privaten Institut UCM Leipzig zwischen dem 5. August und dem 10. September 2022 eine zweistufige empirische Studie durchgeführt. Sie besteht aus einer quantitativen Online-Umfrage sowie qualitativen, leitfadengestützten Telefon-Interviews.

Für die erste Stufe wurde ein Online-Fragebogen entwickelt und an 1100 Kontakte aus den Stadtentwicklungs- und Stadtplanungsämtern aller ca. 700 deutschen Kommunen mit einer Einwohnerzahl über 20.000 per E-Mail verschickt. Zusätzlich wurden ca. 2000 Kontakte aus der Wohnungsbauwirtschaft ebenfalls per E-Mail angeschrieben. Insgesamt haben 139 Personen den Fragebogen ausgefüllt, davon 79 aus der Verwaltung und 60 aus der Wohnungsbauwirtschaft. Von den 60 Unternehmen gaben 45 an, Wohn- oder Stadtquartiere zu entwickeln. Die restlichen 15 Unternehmen waren für die Umfrage nicht

relevant. Nach Prüfung der Daten verblieben 44 valide Antworten der Wohnungsbauwirtschaft und 79 der Verwaltung. Von den 44 Unternehmen kamen 14 aus dem öffentlichen und 30 aus dem privaten Bereich. 36 Wohnungsbauunternehmen hatten informelle Beteiligungsformate schon genutzt.

Im zweiten Teil der Studie wurden 16 leitfadengestützte Telefon-Interviews mit Personen durchgeführt, die sich im Rahmen der Online-Umfrage dazu bereit erklärt hatten. Hiervon waren elf Personen aus der öffentlichen Verwaltung, vier aus kommunalen Wohnungsbauunternehmen und eine aus der Privatwirtschaft. Aufgrund der Datenlage sind die Ergebnisse zwar nicht statistisch repräsentativ. In jedem Fall lassen sich aber Grundtendenzen erkennen.

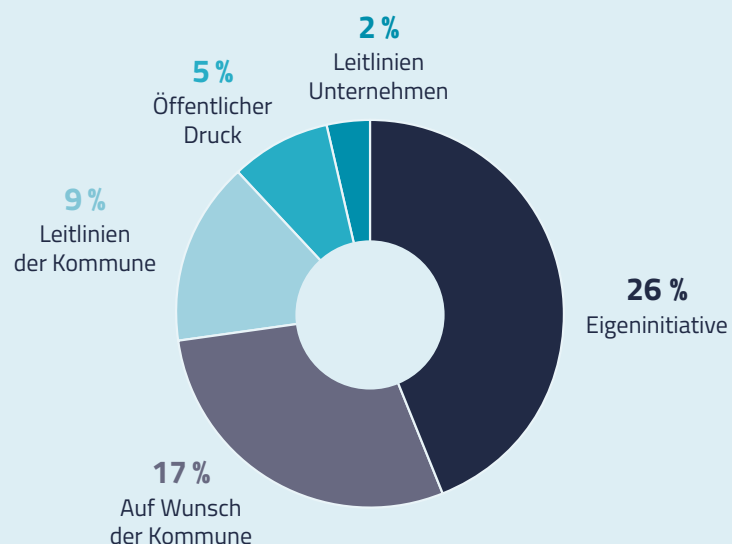
Durchführung informeller Öffentlichkeitsbeteiligungen

Über 80 % der Wohnungsunternehmen gaben an, eine informelle Öffentlichkeitsbeteiligung schon genutzt zu haben. Mit steigendem Beteiligungsgrad fiel die Zahl der Durchführungen jedoch ab. Wegen der Möglichkeit einer Mehrfachauswahl wurden allerdings oft mehrere Formate angegeben – Konsultation und Kooperation meist in Kombination mit Information als Basis für ein beteiligungsintensiveres Format.

Als Grund für den Einsatz informeller Öffentlichkeitsbeteiligung gaben die Unternehmen mehrheitlich an, dies in **Eigeninitiative** bzw. aufgrund von Unternehmensleitlinien getan zu haben. Daneben spielten aber **Wunsch und Leitlinie der Kommune** eine fast ebenso wichtige Rolle. Der relativ wenig genannte Grund **Öffentlicher Druck** verweist hingegen auf eine bereits angespannte Situation, der man begegnen musste, um das Projekt nicht gänzlich zu gefährden.

Gründe für die Nutzung informeller Beteiligungsformate

- Mehrfachauswahl möglich. In der Regel wurden mehrere Gründe angegeben.
- Eigeninitiative ist der häufigste Grund warum informelle Beteiligungsformate genutzt werden (71 %).
- Aber: Wunsch und Leitlinien der Kommunen in 60 % der Fälle mitentscheidend.



Die Einstellung der Ämter gegenüber informeller Öffentlichkeitsbeteiligung habe sich, nach deren eigener Aussage sowie aus Sicht der Wohnungsbauunternehmen, in den letzten fünf Jahren geändert. Der Wunsch nach mehr Beteiligung bei der Entwicklung von Liegenschaften und Stadtquartieren sei gestiegen. Ca. 70 % der befragten Ämter fordern von den Wohnungsbauunternehmen informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen ein. Die Erwartungshaltung der Ämter war mit 86 % bezüglich einer informellen Information am höchsten, gefolgt von Konsultation (76 %) und einer deutlich geringeren an Kooperation (42 %). Die Erwartungen der Ämter werden von den Wohnungsbauunternehmen tendenziell erfüllt, wobei sich diese etwas stärker mit

einer informellen Information zu Lasten der Konsultation und vor allem der Kooperation begnügten.

Sofern sich die Wohnungsbauunternehmen gegen jegliche informelle Öffentlichkeitsbeteiligung entschieden, sahen sie bei den jeweiligen Projekten keinen Nutzen bzw. keinen Bedarf. Zudem verhinderte hauptsächlich eine zu geringe Ausstattung mit entsprechend qualifiziertem Personal ein Engagement, das über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgeht. Einige sahen durch die Einbindung von Gremien oder die Beteiligung von Mitgliedern (z.B. Genossenschaften) eine bereits ausreichende Partizipation.

Qualität des Planungsverfahrens, Akzeptanz, Widerstand, Geschwindigkeit und Nutzen-Kosten-Verhältnis

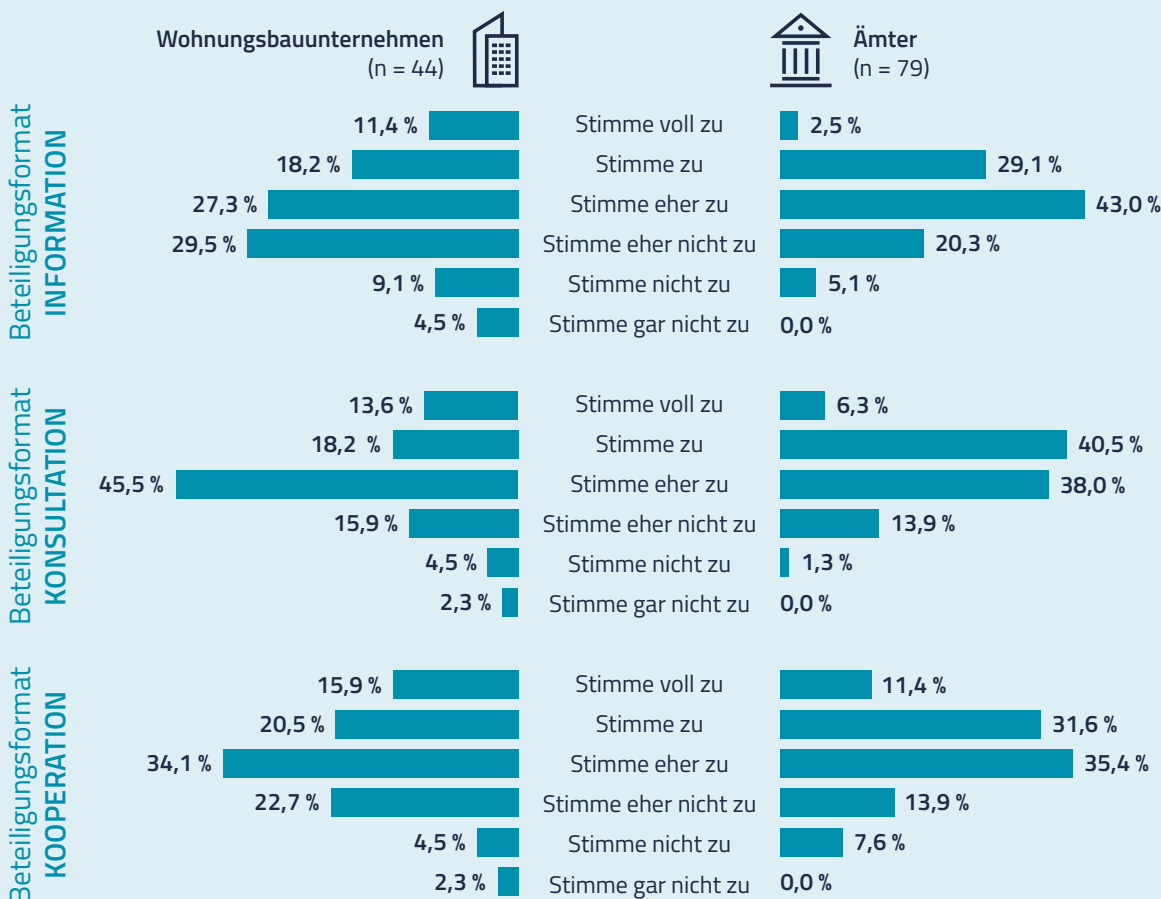
Kern der Studie ist die Evaluierung, wie jeweils Wohnungsbaunternehmen und Ämter die Effektivität informeller Öffentlichkeitsbeteiligungen einschätzen. Aufgrund unterschiedlicher Perspektiven beider Seiten wurde erwartet, dass dementsprechend voneinander abweichende Einschätzungen ermittelt werden. Unternehmen könnten insbesondere den wirtschaft-

lichen, Ämter hingegen den politischen Aspekten mehr Gewicht geben. Um beide Sphären abzubilden, wurden fünf Kriterien herangezogen: Qualität des Planungsverfahrens, Akzeptanz bzw. Widerstände in der Öffentlichkeit, Geschwindigkeit der Projektdurchführung und insgesamt das Nutzen-Kosten-Verhältnis informeller Beteiligungsverfahren.



Durch informative, konsultative und kooperative Beteiligungsformate lassen sich zusätzliche Informationen gewinnen, die die Qualität des Planungsverfahrens steigern.

QUALITÄT



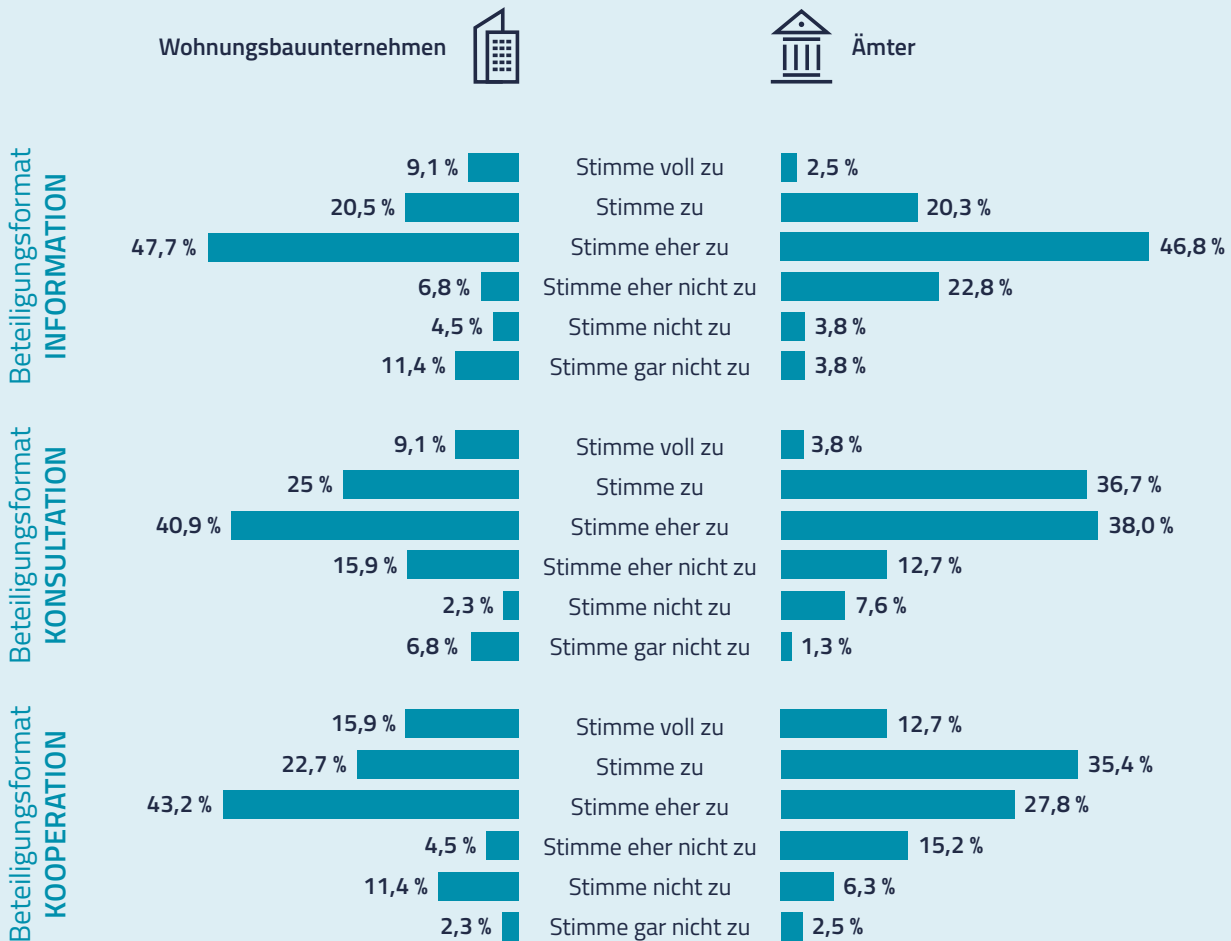
Die Wirkung informeller Öffentlichkeitsbeteiligung auf die Qualität der Planungsverfahren wird von den Wohnungsbaunternehmen mehrheitlich positiv eingeschätzt. Deutlich am schwächsten ist hier die Zustimmung zu informativen Formaten. Am stärksten ist sie bei der Konsultation. Aber auch der Kooperation

stehen die Unternehmen sehr positiv gegenüber. Die Ämter schätzen die Wirkungskraft auf die Qualität der Planungsverfahren insgesamt sogar noch positiver ein. Am höchsten ist auch ihre Zustimmung bei der Konsultation.



Informative, konsultative und kooperative Beteiligungsformate können eventuelle Widerstände gegen ein Bauprojekt verringern.

VERRINGERTE WIDERSTÄNDE



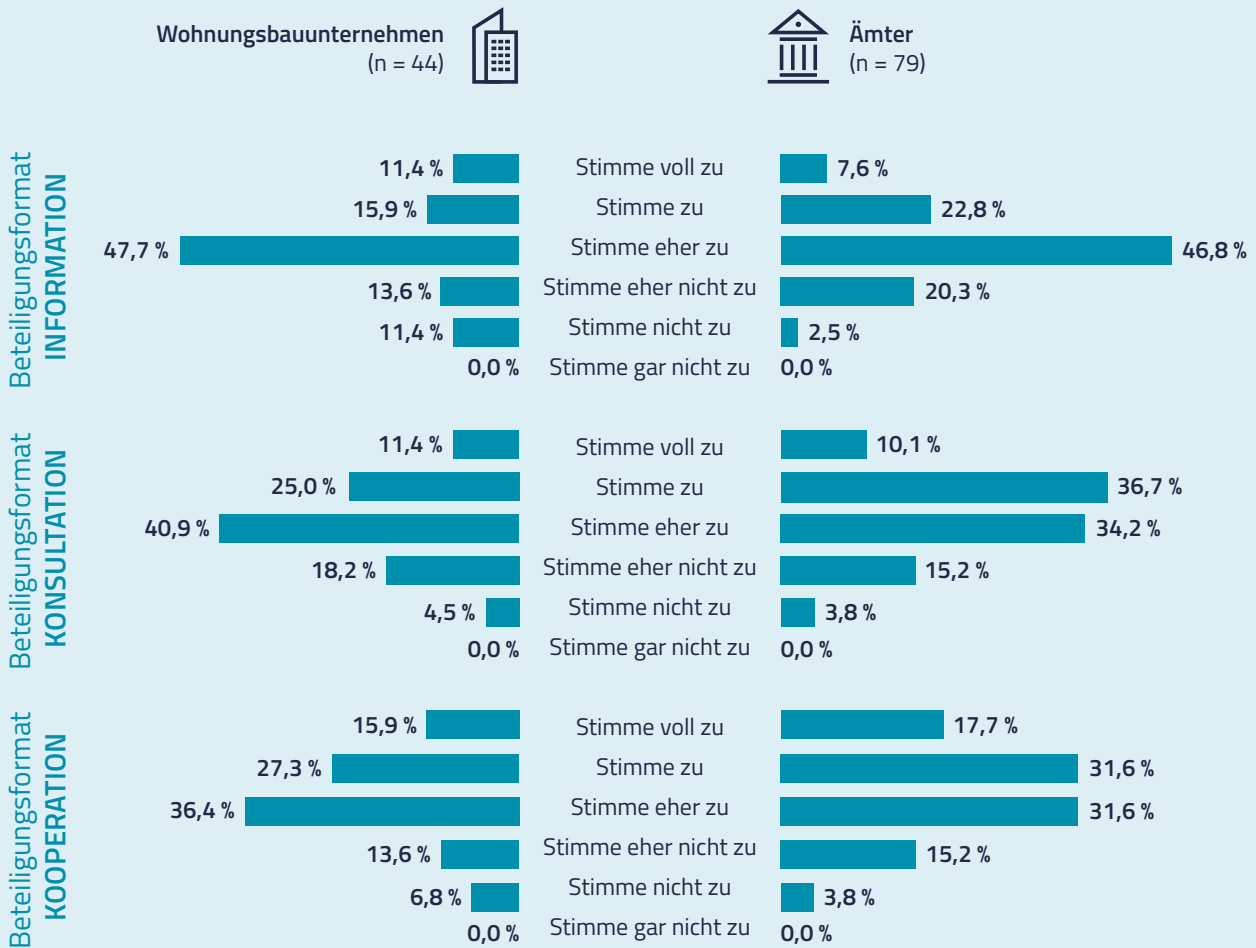
Auch der Aussage, dass informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen eventuelle Widerstände betreffender Bürgerinnen und Bürger verringern, stimmt sowohl eine Mehrheit der Wohnungsbauunternehmen als auch der Ämter zu. Allerdings fallen hier die Zustimmungswerte

auf Seiten der Unternehmen etwas stärker aus. Zudem ist auffällig, dass die Wohnungsbauunternehmen in der intensivsten Beteiligungsstufe, der Kooperation, die höchste Effektivität sehen, während die Ämter diesbezüglich im Durchschnitt etwas zurückhaltender sind.



Informative, konsultative und kooperative Beteiligungsformate schaffen mehr Akzeptanz für ein Bauvorhaben.

AKZEPTANZ



Ein ähnliches Ergebnis war bei der Einschätzung der Akzeptanz eines Bauprojekts zu erwarten, da Widerstand und Akzeptanz weitgehend zwei Seiten einer Medaille sind. Erwartungsgemäß stimmen demnach beide Seiten der positiven Wirkung auf die Akzeptanz mehrheitlich zu. Die Unterschiede sind hier eher gering. Sowohl Unternehmen als auch Ämter sehen die Akzeptanz mit zunehmendem Beteiligungsgrad wachsen.



Informative, konsultative und kooperative Beteiligungsformate beschleunigen ein Bauvorhaben.

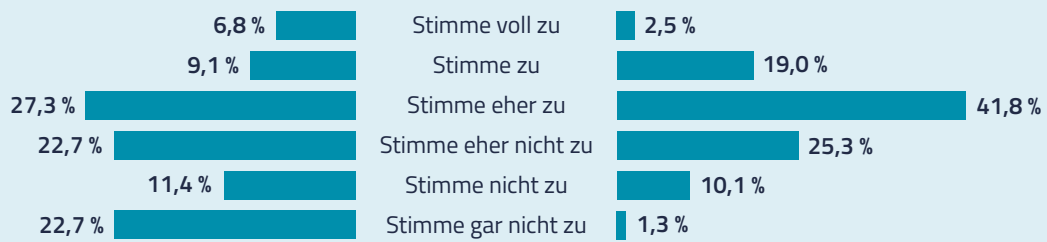
BESCHLEUNIGUNG

Wohnungsbauunternehmen
(n = 44)

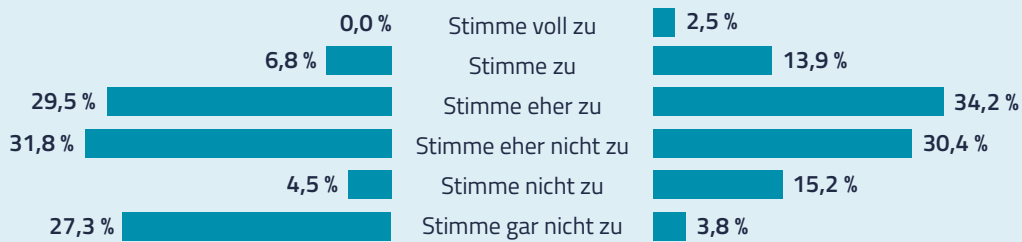


Ämter
(n = 79)

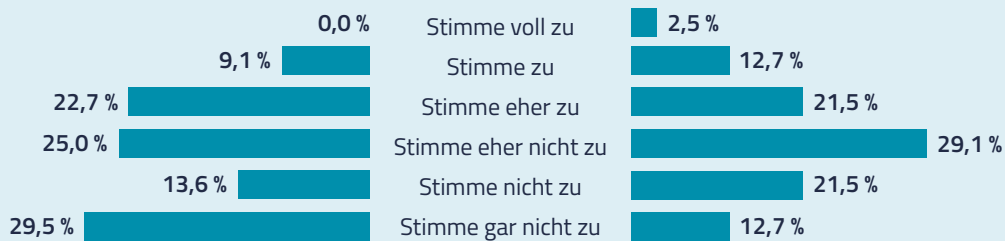
Beteiligungsformat
INFORMATION



Beteiligungsformat
KONSULTATION



Beteiligungsformat
KOOPERATION



Eine andere Bewertung ergibt sich bei der Frage, ob informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen die Geschwindigkeit eines Bauvorhabens erhöhen. Hier schätzen Wohnungsbauunternehmen die Wirkung eher negativ ein, während die Ämter deren Wirkung insgesamt etwas positiver sehen. So bewegt sich das informative

Format noch im positiven Bereich. Je höher der Beteiligungsgrad, desto weniger stimmen jedoch auch die Ämter dem Beschleunigungseffekt zu, was im Fall der Kooperation zu einer durchschnittlich klar negativen Bewertung führt.



Informative, konsultative und kooperative Beteiligungsformate sind in Bezug auf ihren Nutzen zu teuer.

KOSTEN/NUTZEN

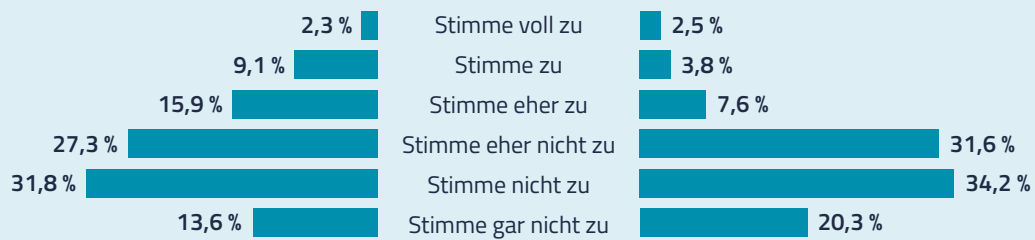
Wohnungsbauunternehmen
(n = 44)



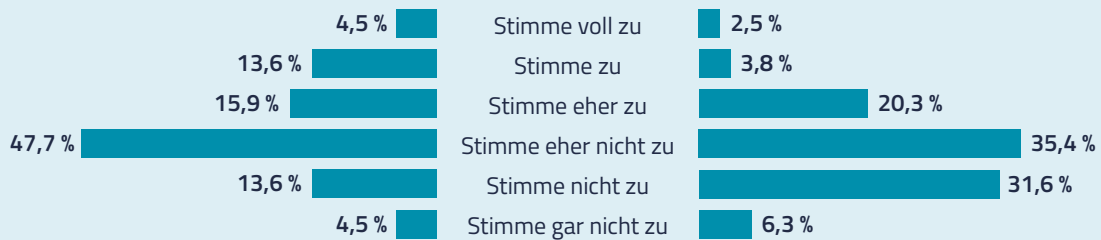
Ämter
(n = 79)



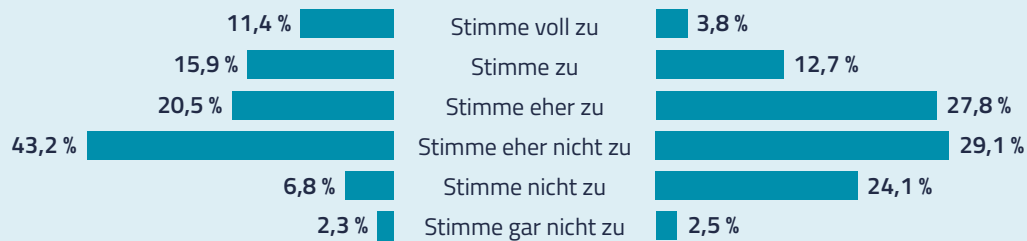
Beteiligungsformat
INFORMATION



Beteiligungsformat
KONSULTATION



Beteiligungsformat
KOOPERATION



Abschließend wurde danach gefragt, ob man die jeweiligen Formate informeller Öffentlichkeitsbeteiligung für zu teuer in Bezug auf ihren Nutzen halte. Obwohl insgesamt von beiden Seiten im Durchschnitt ein Nettounutzen gesehen wird, zeigt sich sowohl bei den Wohnungsbauunternehmen als auch bei den Ämtern, dass

die Einschätzung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses mit zunehmendem Beteiligungsgrad erkennbar sinkt. Fällt die Bewertung beim informativen Beteiligungsformat – insbesondere der Ämter – noch klar positiv aus, so landet sie bei kooperativen nur noch in einer weitgehend ausgeglichenen Nutzen-Kosten-Relation.

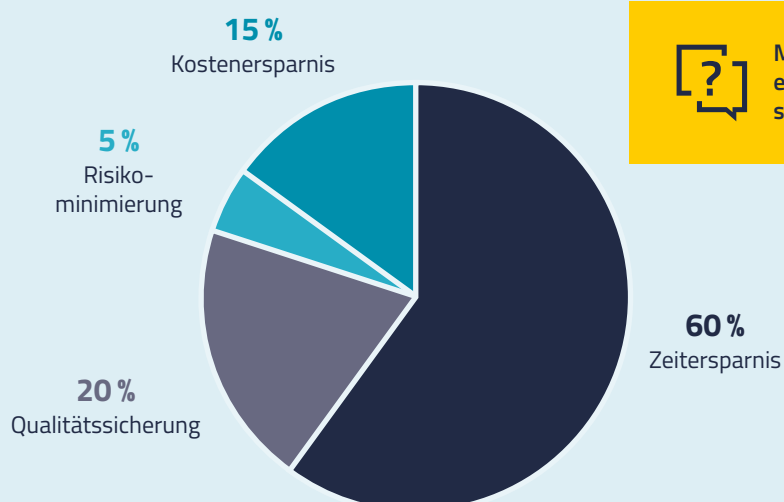
Verbesserungspotenzial durch standardisierte Regelungen und die Einbindung externer Dienstleister?

In der Diskussion um informelle Öffentlichkeitsbeteiligungen kommt gelegentlich die Frage auf, ob man zur frühzeitigen Information und Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern, die über die Regelung im Baugesetzbuch hinausgehen, festgelegte Standards einführen sollte. Eine solche Regelung lehnen 57 % der befragten Ämter ab. Auf die Frage, wie eine solche Regelung aussehen könnte, plädierten 50 % für überregionale Leitlinien, während sich der überwiegende Teil der übrigen zu gleichermaßen für interne Verwaltungsvorschriften oder für Satzungen aussprach. 13 % hatten solche Regelungen bereits eingeführt – davon die Hälfte Leitlinien.

Bei dem Thema Stadtentwicklung werden häufig auch Koordinationsprobleme zwischen einer Vielzahl an Dezernaten und Ämtern genannt. Sie verlängerten die Produktionszeiten und erhöhten die Kosten. Hier stellt sich die Frage nach einer Veränderung der Führungsstrukturen. Eine teilweise Übertragung bzw. Bündelung von Entscheidungskompetenzen befürwortet ein Drittel (34 %) der befragten Ämter, während knapp die Hälfte (48 %) sie ablehnt. Dabei schreibt über die Hälfte der Befürworter diese Funktion einem von den Projektbeteiligten bestimmten Entscheidungsträger zu. Die teilweise Übertragung auf Externe in Verbindung mit Entscheidungsträgern aus der Verwaltung ist für rund

ein Viertel der Ämter vorstellbar. Etwas geringer fällt die Wahl auf Dienstanweisungen allein aus der Spitze der Verwaltung. Als wichtige Kompetenzen, die ggf. ein externer Dienstleister mitbringen müsse, werden von den Ämtern überwiegend einschlägige juristische und verwaltungstechnische Kenntnisse sowie insbesondere eine hohe Kommunikationsfähigkeit genannt.

Aus Sicht der Wohnungsbauunternehmen fällt die Zustimmung zu einem das Projekt steuernden Zwischenglied eher umgekehrt aus. So stimmen dem fast die Hälfte (49 %) der Befragten zu, während dies nur 38 % ablehnen. Die Meinungen darüber, aus welchen Reihen die zentrale Projektsteuerung kommen soll, verteilen sich gleichmäßiger als bei den Ämtern. So befürworten den Einsatz eines Externen mit 36 % genauso viele Unternehmen wie die Übertragung an einen internen Entscheidungsträger nach Vorschlag der Projektbeteiligten. Auch hier erhält den geringsten Zuspruch mit 27 % die Bündelung in der Verwaltungsspitze. Von externen Dienstleistern wird neben juristischer und verwaltungsrechtlicher Expertise vor allem Kenntnis und Geschick in interner und externer Kommunikation – auch mit den Werkzeugen der Moderation und Mediation – erwartet. Sie versprechen sich davon in absteigendem Ausmaß Zeitersparnis, Qualitätssicherung, Risikominimierung und Kostenersparnis.



Mit welchem vorrangigen Ziel würden Sie einen externen Dienstleister als projektsteuerndes Zwischenglied einsetzen?

Faktoren für eine gelungene Öffentlichkeitsbeteiligung

Im Rahmen der Studie wurden leitfadengestützte Telefoninterviews durchgeführt, in denen die Interviewpartner mit den Ergebnissen des Befragungsteils der Studie konfrontiert wurden. Dabei wurden sie nach der Einschätzung gefragt, wovon ihrer subjektiven Interpretation nach der Erfolg einer informellen Öffentlichkeitsbeteiligung abhängt. Es kristallisierten sich folgende Aussagen heraus, die in der Substanz die Analysen der einschlägigen Literatur bestätigen:

Angepasste Beteiligungsverfahren

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Projekte ist eine individuelle Auswahl und Gestaltung gemäß Konfliktpotenzial und Anspruchsgruppen sinnvoll und notwendig. Hierzu gilt es konzeptionell herauszuarbeiten, welche in der informellen Partizipationspraxis angewendeten Formate – vom so genannten bilateralen Dialog, über einen Workshop, analoges Verfahren bis hin zu einem offenen Nachbarschaftsforum – sich am besten eignen.

Einordnung der Betroffenen und Erkennen repräsentativer Teilnehmer

Es muss dafür Sorge getragen werden, dass ein möglichst repräsentativer Teilnehmerkreis, inklusive der „Leisen“, entsteht und Gehör findet.

Klare Rahmenbedingungen

Diskussionsgegenstand, Einflussmöglichkeiten und Ablauf einer Veranstaltung müssen vor Beginn klar definiert sein.

Direkter Kontakt und Dialog

Ein persönlicher Auftritt und Austausch sorgen für gegenseitiges Verständnis und geben die Gelegenheit, konkrete Fragen zu beantworten sowie Zweifel oder Missverständnisse auszuräumen.

Ehrlichkeit und Augenhöhe

Eine offene und ehrliche Grundhaltung der Veranstalter fördert die Glaubwürdigkeit. Insbesondere kann so der Eindruck einer „Alibiveranstaltung“ vermieden werden.

Begründung von Entscheidungen

Entscheidungen darüber, welche Anmerkungen und Vorschläge nicht berücksichtigt wurden, sollten abschließend begründet werden.



Frühe Beteiligung

Ein früher Beginn der Beteiligung spart Zeit. Insbesondere kann sie vor bereits fertiggestellten Entwürfen sicherstellen, dass keine zweite Planungsphase notwendig wird und eventuelle Verbesserungen/Veränderungen nicht blockiert werden, nur weil man die fertiggestellten Pläne retten will.

Mediative Moderation

Eine professionelle, sachliche und neutrale Moderation verhindert ein Ausufern der Diskussion und senkt das Risiko emotionaler Protesthaltung. Nicht nur bei aufgeheizter Stimmung ist mediative Expertise grundsätzlich geboten.

Fazit

Informelle Öffentlichkeitsbeteiligung hat im Wohnungsbau überwiegend Einzug erhalten. Gefragt nach den fünf Effekten Geschwindigkeit, Qualität der Planung, verringerte Widerstände in der Öffentlichkeit, Akzeptanz und Nutzen-Kosten-Verhältnis ergaben sich in den jeweiligen Perspektiven von Wohnungsbauunternehmen und Ämtern zum Teil leicht unterschiedliche Einschätzungen. Insgesamt wird die informelle Beteiligung aber von beiden Seiten sehr positiv bewertet, jedoch mit einer Ausnahme seitens der Unternehmen: Demnach leide die Geschwindigkeit einer Projektabwicklung bereits bei informativen Formaten und sinke immer weiter mit Erhöhung des Beteiligungsgrades. Qualität, verringerte Widerstände und Akzeptanz verbesserten sich hingegen aus der Perspektive der Wohnungsbauunternehmen sogar etwas stärker als nach Ansicht der Ämter, während letztere das Nutzen-Kosten-Verhältnis leicht positiver einschätzen. Auf beiden Seiten sinkt jedoch die Bewertung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses mit zunehmendem Beteiligungsgrad und ist bei der Kooperation im Durchschnitt nur noch schwach positiv.

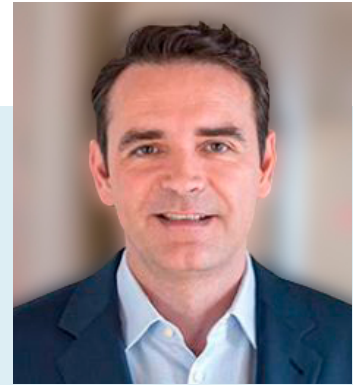
Insgesamt wird die informelle Öffentlichkeitsbeteiligung also sowohl von den Ämtern als auch von den Unternehmen positiv bewertet. Die jeweiligen Abstufungen zwischen den Beteiligungsgraden zeigen, dass die Wahl des Beteiligungsgrads auch davon abhängt, welche der fünf Effekte für ein bestimmtes Bauvorhaben priorisiert werden. Bezüglich der negativen Einordnung des Effektes auf die Geschwindigkeit ist allerdings darauf hinzuweisen, dass kein empirischer Vergleich zwischen dem jeweiligen Ergebnis mit Beteiligung und dem ohne möglich ist, da schließlich jeweils nur eine der beiden Alternativen realisiert werden kann und jedes Projekt seine Eigenheiten besitzt. So könnte typischerweise ein eventueller Baustopp durch eine intensive Beteiligung im Vorfeld vermieden werden. Dasselbe gilt folgerichtig für die spekulative Einschätzung der Nutzen-Kosten-Relation, da man zunächst nur die Kosten eines intensiv begleiteten Beteiligungsverfahrens, nicht aber den tatsächlichen Projektverlauf ohne diesen beziffern kann. Die übrigen Effekte lassen sich hingegen anhand der Erfahrungen einer erlebten Entwicklung realistischer beurteilen, auch wenn diese ebenfalls ein Stück weit spekulativ bleiben.

Aus den unterschiedlichen Einzelbewertungen lässt sich zudem erkennen, dass eine informelle Öffentlichkeitsbeteiligung an sich weder ein Garant für eine Zeit- und Kostenersparnis noch für eine Qualitätsverbesserung oder Erhöhung der Akzeptanz bzw. Verringerung der Widerstände ist. Da jedes Projekt seine individuellen Anforderungen und unterschiedliche Komplexität besitzt, bedarf es unbedingt einer sorgfältigen und frühzeitigen Vorbereitung der Einbindungsformate sowie deren professioneller Durchführung. Die Gefahr, dass eine informelle Beteiligung aufgrund fehlender Expertise sowie geringer Personal- und Finanzausstattung scheitert, wächst bei den Formaten der Konsultation und der Kooperation. Eine unzulängliche Koordination der verschiedenen Verantwortungsbereiche birgt erfahrungsgemäß sogar das Risiko eines kontraproduktiven Verlaufs. Es gibt keine Standardlösung, die auf alle Projekte angesetzt werden kann, weswegen vermutlich eine Standardisierung von den Befragten eher abgelehnt wurde. Jedes Projekt muss in all seinen Facetten individuell analysiert und in Zusammenarbeit mit den Ämtern und den Unternehmen frühzeitig entwickelt werden. Eine externe Instanz kann nach Ansicht der Studienteilnehmer hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.



NeulandQuartier ist eine Kommunikationsagentur mit Sitz in Leipzig. Der Fokus der Agentur liegt in der Akzeptanz- und Veränderungskommunikation bei Infrastruktur- und Bauprojekten. **NeulandQuartier** berät und begleitet Unternehmen sowie staatliche und nichtstaatliche Einrichtungen und Organisationen in der Kommunikation und bei der Einbeziehung unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Die Arbeitsschwerpunkte der Agentur liegen dabei in der Strukturierung, Organisation und Moderation von Dialog- und Beteiligungsverfahren.

Ingo Seeligmüller ■ Geschäftsführer NeulandQuartier GmbH
ingo.seeligmueller@neulandquartier.de ■ Telefon +49 341 2310 900



UCM Leipzig ist ein privates Institut für Stadtentwicklung 2.0 in Leipzig und Berlin. Die Gründer vereinen langjährige Erfahrungen in Politik, Wirtschaft und Exekutive in großen Ansiedlungs- und Bauprojekten und begleiten Unternehmen, Industrie, Politik und öffentliche Verwaltung in der Umsetzung von Transformationsprozessen in Recht, Moderation und Mediation. Das Institut ist zugleich Netzwerkplattform und im Arbeitsschwerpunkt im Schnittstellenmanagement und der strukturierten Projektsteuerung tätig.

Anette Ehlers ■ Rechtsanwältin und Institutsgründerin UCM-Leipzig GbR
ehlers@ucm-leipzig.org ■ Telefon +49 341 2635 8252



KONTAKT

NeulandQuartier GmbH
Humboldtstraße 15
04105 Leipzig
Telefon + 49 341 2310 900
info@neulandquartier.de
neulandquartier.de

ucm Leipzig GbR
Ferdinand-Lassalle-Straße 16
04109 Leipzig
Telefon: +49 341 263 582 52
office@ucm-leipzig.com
ucm-leipzig.com

IMPRESSUM

Herausgeber:
NeulandQuartier GmbH
Humboldtstraße 15, 04105 Leipzig

ucm leipzig GbR
Ferdinand-Lassalle-Straße 16, 04109 Leipzig

Redaktionsschluss: April 2023

Konzeption, Redaktion: Ingo Seeligmüller, Anette Ehlers,
Christopher Sieben, Dr. Stefan Kaletsch

Layout und Grafiken: Anne Helas

Bildnachweis: Titelseite: stock.adobe.com/Jarama,
Seite 11: istockphoto.com/Nutthaseth Vanchaichana