

Gemeinsam entwerfen?

Analyse und Kritik des OP-OD-Prozesses im Projekt *metso'metso*

Zielsetzungen und Erwartungen

Ziel des Projekts war es, den Entwurf des zu bauenden Hauses kollaborativ und unter intensiver Beteiligung der künftigen Nutzer*innen zu entwickeln. Damit sollte sichergestellt werden, dass das Haus deren Bedürfnissen entspricht und ihnen darüber hinaus formal wie "gefühlte" eine Miturheberschaft offensteht.

Der dafür entwickelte Prozess war in drei Phasen gegliedert, die jeweils aus einer Ideen- und einer Entwicklungseinheit bestanden. Innerhalb der Phasen wurden Entwurf und Planung iterativ entwickelt, über die Phasen hinweg inkrementell. Die Erwartung war, dass sich sowohl der Gesamtentwurf (finale Synthese) organisch aus den Ergebnissen der drei Phasen (Synthesen zu Teilbereichen) ergibt als auch das Team, das den finalen Entwurf entwickelt, sich organisch aus der Teilnehmerschaft bildet.

Erfolg und Feedback

Gemessen an diesen Zielen und Erwartungen war der Prozess nur begrenzt erfolgreich:

- Die Bedürfnisse der Nutzer*innen waren in der finalen Synthese unvollständig abgebildet.
- Die konkrete Mitarbeit der Nutzer*innen war begrenzt und ungleich verteilt.
- Der Gesamtentwurf konnte die Qualität der Zwischenergebnisse nicht aufnehmen.
- Das finale Planungs-Team hat sich nicht organisch aus der Teilnehmerschaft gebildet.

Darüber hinaus gab es Feedback aus der Teilnehmerschaft zu konkreten Dingen, die die Einbeziehung und Beteiligung der Nutzer*innen schwierig gemacht haben.

Empfehlung 1: Emergenz ermöglichen

Komplexität und Emergenz

Natürlich lassen sich daraus konkrete Verbesserungsmöglichkeiten ableiten, z.B. eine einfachere Website oder modifizierte und transparentere Entscheidungsprozesse. Aus meiner Sicht liegt den Problemen jedoch eine tiefere Ursache zugrunde: Der Prozess versteht die kollaborative Entwicklung als *komplizierte* Aufgabe, während sie in Wirklichkeit *komplex* ist. Alle formulierten Ziele und Erwartungen laufen auf eine Emergenz von Strukturen und Ergebnissen hinaus – und der Prozess ist nicht konsequent darauf angelegt, Emergenz zu ermöglichen.

Emergenz bedeutet das Entstehen von Strukturen oder anderen Eigenschaften höherer Ordnung aus der Interaktion unabhängiger Systemkomponenten. Im Falle von OP-OD sind das die Nutzer*innen und die teilnehmenden Architekt*innen und Bauherr*innen. Das Grundproblem des Prozesses scheint mir, dass zwischen diesen Akteuren keine dauerhaften und sinnstiftende Interaktion stattgefunden hat. Aus meiner Sicht hat das vor allen drei Gründe:

- Sehr große Gruppe (60 Personen), nicht *meaningfully decomposed*
- Zu wenig direkte Interaktion, zu viel asynchrone Arbeit
- Einführung bzw. Fortschreibung von Konkurrenzdenken

Interaktivität und Gruppengrößen

Angemessener wäre die wiederholte synchrone **Zusammenarbeit in gemischten Kleingruppen** über alle Phasen hinweg, nicht nur in den Präsenz-Workshops der Entwicklungsphasen. Dafür bieten sich verschiedenen Gruppengrößen an:

- < 4 Personen: intensive, unfacilitierte Kollaboration (wie im finalen Planungs-Team)
- < 7 Personen: facilitierte Kollaboration, unfacilitierte Diskussion und Entscheidung
- < 15 Personen: facilitierte Diskussion und Entscheidung

Idealerweise wären a) alle 60 Teilnehmenden in allen Phasen präsent und b) die Gesamtgruppe stets in Einheiten von < 15 Personen gegliedert. Durch die intensivere Beteiligung in diesen Gruppen sollte auch die Motivation steigen, am Prozess teilzunehmen.

Prozessdesign

Über solche Maßnahmen hinaus würde ich empfehlen, den Grundcharakter des Prozesses zu überdenken. Aktuell er trägt deutlich die Züge des Architekten, der im Vorhinein etwas gestalten will, das in Wirklichkeit erst unterwegs entstehen kann. Im einzelnen heißt das:

- Der Prozess war tendenziell **überinstrumentiert** – zu viele Vorgaben und Angebote, die nicht immer eingehalten oder wahrgenommen wurden.
- Es gab **zu wenig Reflexion und Anpassung** des Prozesses “unterwegs” – zu wenige Retrospektiven zur Zusammenarbeit im Projekt.

Im aktuellen Modell gibt es daher einen Bruch zwischen Prozessdesign und Prozessrealität – und das schafft das Risiko, dass der Prozess in “Prozesstheater” abrutscht.

Was ich daher für ein Prozess-Redesign empfehlen würde:

- **Weniger formale Strukturen**
 - Minimalkonsens, transparent und zugänglich festgehalten
 - Weiterhin Konsent-basiertes Entscheidungsverfahren, das jedoch alles verändern kann, inkl. das Prozessdesign
 - Weniger an Architektur- und Bauplanungskonventionen orientierte Formulierungen der Aufgabenstellungen
- **Zerlegung der Großgruppe**
 - Gemischte Arbeitsgruppen (Nutzer*innen, Architekt*innen und Bauherr*innen)
 - Größe der Gruppen je nach Aufgabe (s. oben)
 - Großgruppe nur für punktuelle und grundsätzliche Entscheidungen
 - Gruppenbildung früh und mehrfach “durchgemischt”, um neue Impulse zu setzen
 - Regelmäßige Team-Retrospektiven
- **Klarerer Fokus auf Kooperation** statt Konkurrenz
 - Frühere Einführung gemeinsamer Arbeit und geteilter Urheberschaft von Ideen
 - Nicht-kompetitiver Modus zur Bestimmung des finalen Planungsteams

Empfehlung 2: Kollektive Kreativität fördern

Ein Grundprinzip kollaborativer kreativer Prozesse ist der Wechsel zwischen divergenten und konvergenten Phasen. Dieses Prinzip ist in der Abfolge von Ideen- und Entwicklungsphasen bereits verkörpert, könnte aber mit folgenden Ergänzungen noch gestärkt werden:

- **“Übungseinheit”**, d.h. komprimierter Divergenz-/Konvergenz-Ablauf in einem Startworkshop
- **Facilitierte Ideation-Einheiten** zu Beginn der Ideen-Phasen, die Bandbreite und Qualität der Ideen steigern helfen, Nutzer*innen aktiv einbinden, geteilte Urheberschaft ermöglichen und Formate für die Präsentation von Ideen etablieren
- Gliederung des Entwicklungsprozesses nicht nach Komponenten/Aspekten des Objekts, die dann in der finalen Synthese “zusammengesetzt” werden, sondern **von allgemein (Vision, Look & Feel, Systematik) zu konkret**. Das könnte helfen, die Qualität des finalen Entwurfs zu steigern, da die Prioritäten für das Gesamtobjekt früh und gemeinsam festgelegt würden.
- **Designkritik** von seiten der begleitenden Architekt*innen (z.B. Florian und Reem) und/oder anderen externen Experten zu jeder “Abgabe”, was ebenfalls die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse erhöhen würde.

Ein Beispiel dafür, wie man eine solche Logik in einen hoch komprimierten Prozess abbilden kann, ist die [“Design Studio”-Methode](#).

Empfehlung 3: Nutzenorientierung stärken

Um die konsequente Orientierung am konkreten Nutzen, in diesem Falle insbesondere der Barrierefreiheit, zu fördern, bietet es sich an, jede Phase im Prozess (ob nach Baukomponenten oder Abstraktionsgrad gegliedert) mit einer **eingehenden Nutzenbetrachtung** zu starten.

Auch das sollte wieder in **kollaborativen, facilitierten Formaten** stattfinden, z.B. in der Auswertung von Interviews, der Erarbeitung von [User Journeys](#) oder der Vertiefung des Problemverständnisses in einem sog. [Why-How-Laddering](#). Ein solches kollaboratives Format hat den weiteren Vorteil, Gemeinschaftsgefühl und individuelles Engagement zu stärken.

Insgesamt verbirgt sich hinter diesem Ansatz ein weiteres Prozess-Prinzip: stets **von Ziel- und Problem-Klärung über Ideation zur Entwicklung von Lösungsideen** und deren Implementierung zu arbeiten, und das iterativ für alle Aufgaben und Teilaufgaben. Ein Beispiel, wie ein solcher Ablauf implementiert werden kann, ist der [“Creative Problem Solving”-Prozess](#).

Wolfgang Wopperer-Beholz, 14.04.2023