

# Steuerung von Kooperationen in der Stadtentwicklung

*Stefan Werner*

*Universität Passau, Geographie (Deutschland)*

**Abstract:** Einerseits sind öffentliche Akteure der Stadtentwicklung zunehmend auf multilaterale Kooperationen angewiesen, da ihre Steuerungskapazitäten stark abgenommen haben und sich vermutlich weiter vermindern werden. Andererseits zeichnet die wachsende Heterogenität der Lebensweltentwürfe in unserer Gesellschaft das Bild sehr komplexer Akteurkonstellationen, die es im Kooperationsprozess zu integrieren gilt.

Hier setzt dieses Promotionsprojekt an. Ausgehend von der „Interaktiven Sozialgeographie“, der „Geographie Alltäglicher Regionalisierungen“ und der „Geographischen Implementationsforschung“ werden Kooperations- und Handlungsstrukturen in Stadtentwicklungsprojekten untersucht.

Die Inszenierung situationsadäquater Kooperationsstrukturen und einer effektiven Beteiligung der relevanten Akteure soll mit den Ergebnissen dieser Doktorarbeit ermöglicht werden, um notwendige Steuerungsressourcen für die Bewältigung von Stadtentwicklungsaufgaben zu aktivieren.

**Keywords:** *Kooperation, Stadtentwicklung, Management of Change, Steuerung, Angewandte Sozialgeographie, Beteiligung, Macht*

## **Was bedeutet Kooperation?**

In einschlägigen Konversationslexika wird Kooperation (lat. Zusammenarbeit; kirchenlat. Mitwirkung) im Rückgriff auf die politische und ökonomische Praxis definiert. Der Große Herder (1954, S.662) bezeichnet Kooperation knapp als generelles Zusammenwirken zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles. Der Begriff beinhaltet also zum Einen die gemeinschaftliche Aktion und zum Anderen die Verständigung auf Ziele. Meyers Neues Lexikon (1974, S.36f.) präzisiert den Begriff weiter, indem es einerseits die Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Partnern hervorhebt und andererseits feststellt, dass mit Hilfe von Kooperation Aufgaben gelöst werden können, die niemals von einzelnen alleine bewältigbar wären. Hier wird bereits eine Begründung geliefert, warum Kooperation in der Praxis wichtig

ist. Brockhaus Enzyklopädie (2006, S.514) fügt ferner hinzu, dass diese Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern auf Freiwilligkeit basiert und zwischen zwei Formen von Kooperation unterschieden werden kann: Horizontale Kooperation findet auf gleicher Wirtschaftsstufe und vertikale Kooperation zwischen verschiedenen Stufen statt. Auf Stadtentwicklungsprojekte übertragen findet sich horizontale Kooperation zum Beispiel innerhalb der Verwaltungsebene zwischen den verschiedenen Referaten. Wenn nun die Verwaltung mit Akteuren auf der Gebietsebene, zum Beispiel Bewohnerorganisationen, zusammen arbeitet, kann man von vertikaler Kooperation sprechen, da unterschiedliche Organisationsebenen beteiligt sind.

Zusammengefasst könnte man also Kooperation vorerst als horizontale oder vertikale Zusammenarbeit verschiedener sich freiwillig engagierender Partner auf ein gemeinsames Ziel hin, ohne die die Lösung bestimmter Aufgaben nicht möglich wäre, definieren. In dieser Arbeitsdefinition deuten sich bereits drei Dimensionen von Kooperationen an: erstens verschiedene mögliche Akteurkonstellationen, zweitens unterschiedliche mögliche Ziele und Inhalte und drittens verschiedene mögliche – durch die Beteiligten gestaltete – Zusammenarbeitsstrukturen.

In geographischen Fachlexika wird der Kooperationsbegriff kaum thematisiert. Unter den betrachteten Lexika verweist alleine das „Lexikon der Geographie“ bei Kooperation auf Kommunikation in der Raumplanung (Brunotte et al. 2002, S.250). Kooperation wird hier relativ technisch als Ansatz in der Raumplanung vorgestellt, um die Akzeptanz der Planung und die Verfahrensgeschwindigkeit durch *bottom-up*-Methoden und die Aktivierung möglichst vieler Akteure zu erhöhen.

Wie finden sich diese Definitionsgrundlagen nun in der Forschung wieder? Grundsätzlich ist festzustellen, dass bei der Analyse von Kooperationen sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Deshalb muss eine gewissenhafte Klärung des Bedeutungsspektrums von Kooperation der eigenen Beschäftigung mit diesem Thema vorangeschickt werden. Die am meisten rezipierte und gleichzeitig umfassendste Definition von Kooperation in der Stadt- und Regionalplanung stammt von Rainer Kestermann (1997), der darin struktur- und handlungsorientierte Komponenten verbindet:

„Kooperation bezeichnet als Kurzbegriff ein institutionelles Arrangement, das definiert wird durch eine zwangsfreie Zusammenarbeit von mindestens zwei autonomen Akteuren zur (versuchten) Lösung von konkreten (manifesten oder latenten) Problemen/Konflikten auf definierten Handlungsfeldern mit aktors-/systemübergreifenden Problemlagen und Akteurkonstellationen, die mit Hilfe von Verhandlungen nach vereinbarten „partnerschaftlichen Spielregeln“ mit dem Ziel eines (partiellen) Konsenses (im -generellen- Dissens) außerhalb von gegebenenfalls vorhandenen regulatorischen Instrumenten und unter Verzicht von Machteinsatz erfolgt sowie die Umsetzung dieses Konsenses und ihre Prüfung umfasst, zum

wechselseitigen Vorteil aller Beteiligten, und ohne negative Auswirkungen auf Dritte/Unbeteiligte (bewusst) anzustreben.“ (Kestermann 1997, S.75)

Kestermanns Schilderung einer zwangsfreien Zusammenarbeit mit Regeln, die das Ergebnis von Verhandlungen sind, bedeutet, dass die an der Kooperation beteiligten Akteure sich bewusst darauf einlassen müssen. Es ist daher interessant, das intentionale Handeln und die Beweggründe von Akteuren in Kooperationen zu untersuchen, um Kooperationen besser zu verstehen. Außerdem beschreibt Kestermann in seiner Definition eine differenzierte Struktur von Regeln und Normen der Interaktion und ein Spektrum von möglichen Inhalten und Akteurkonstellationen, die die Kooperation zu bestimmen scheinen. Hier ist von Interesse, diese Strukturen näher zu untersuchen, um unterscheidende Merkmale und Stellschrauben für eine mögliche Steuerung zu identifizieren.

Auf die Arbeiten von Klaus Selle wird in Forschungen über Kooperationen in der Stadtentwicklung ebenfalls häufig Bezug genommen. Er hebt bei der Beschäftigung mit diesem Thema auch handlungs- und strukturorientierte Komponenten hervor. Zum Einen betont er die handlungsorientierte Komponente, indem er das prozedurale Wesen von Kooperation in den Vordergrund stellt und Kooperationsgebilde als höchst dynamische, wandlungsfähige und durch Verhandlung geprägte offene Prozesse betrachtet (Selle 1994, S.61-89). Zum Anderen unterscheidet er in Anlehnung an Kestermann (1991) verschiedene Kooperationsarten mit spezifischen Inhalten – z.B. Erfahrungs- und Informationsaustausch, Koordination von Strategien und Programmen, kooperativ getragene Institutionen – nach ihrem Formalisierungsgrad und ihrer Offenheit für neue KooperandInnen (ebd., S.76; siehe auch: Kruzewicz 1993, S.35-37; Zimmermann 2007, S.17; Fuchs et al. 2002, S.1-4). Ebenfalls eher strukturorientiert listet Selle strukturelle Unterscheidungsmerkmale von Kooperationen auf (Selle 1994, S.80) und beschäftigt sich intensiv mit dem Ort, dem intermediären Bereich, wo unterschiedliche Akteurgruppen aus staatlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre zusammentreffen und miteinander kooperieren (ebd., S.69; Selle 2005b, S.99). In seinen zahlreichen weiteren Publikationen liefert Selle einen breiten Überblick über Betrachtungsgegenstände, die bei der Untersuchung von Kooperationen von Bedeutung sind und fasst diese letztendlich in sechs zentralen Fragen zusammen: Wer wird beteiligt? Was ist der Gegenstand der Kooperation? Wie wird kooperiert? Wie weit geht die Kooperation? Warum wird Kooperation von öffentlichen Akteuren angeboten? Warum beteiligen sich Akteure an der Kooperation? (Selle 2000, S.141-186; siehe auch: Rösener et al. 2005, S.295-300).

Der „Akteurzentrierte Institutionalismus“ von Fritz W. Scharpf ist ebenfalls ein praktikables Instrumentarium, um Kooperationen zu untersuchen (Fuchs et al. 2002; Knieling et al. 2003). Scharpf unterscheidet bei seiner Analyse kooperativer Spiele verschiedene Akteure, Akteurkonstellationen, Interaktionsformen und institutionelle Kontexte (Scharpf 2000, S.73-94). Seine Definition von kooperativen Spielen betont die Möglichkeit von verbindlichen

Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern – die Partner treffen also Übereinkünfte über Normen und Regeln der Interaktion, d.h. über Strukturen (ebd., S.29). Auch bei Scharpfs Ansatz verbinden sich handlungs- und strukturorientierte Komponenten und sind Aushandlungsprozesse von zentraler Bedeutung.

Alle weiteren betrachteten Definitionsversuche von Kooperation im Kontext von kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung lassen einen prozeduralen Charakter von Kooperation erkennen und heben keine neuen Aspekte zu den eben Beschriebenen hervor (Bischoff et al. 2005; S.10; Bauer 2005, S.30; Kruzewicz 1993, S.8; Fuchs et al. 2002, S.1; Bieker et al. 2004, S.15; Knieling et al. 2003, S.13; Knieling 2006, S.76; Zimmermann 2007, 16).

Durch diesen Überblick wird deutlich, dass die eingangs formulierte Definition für Kooperation durch eine prozedurale Komponente ergänzt werden muss. Wenn man in der eigenen Analyse diesen Kooperationsprozess ganzheitlich erfassen möchte, müssen zudem unterschiedliche Dimensionen dieses Prozesses betrachtet werden: die Akteurebene (unterschiedliche Konstellationen von Akteuren aus den Sphären Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft), die Inhaltsebene (verschiedene Ziele und Zwecke, wozu kooperiert wird) und die Strukturebenen (unterschiedliche Normen und Regeln der Zusammenarbeit, die man sich gesetzt hat). Zudem sind die Handlungsmöglichkeiten der Kooperationspartner zu berücksichtigen. Dies legt eine Kombination von struktur- und handlungstheoretischen Ansätzen bei der Untersuchung von Kooperationen in der Stadtentwicklung nahe, um einerseits Stellschrauben für die Steuerung von Kooperationen strukturorientiert zu identifizieren und andererseits Bedingungen an den Kooperationsprozess handlungsorientiert zu formulieren. In dieser Kombination struktur- und handlungstheoretischer Ansätze liegt bei der Beschäftigung mit diesem Thema wohl auch eine der größten Herausforderungen.

Folgende Definition scheint im Rückblick auf die vorangegangenen Erläuterungen sinnvoll: Kooperation ist ein auf ein gemeinsames Ziel gerichteter Prozess mehrerer sich freiwillig beteiligender Partner, der die Lösung von Aufgaben, die ein einzelner nicht bewältigen könnte, ermöglicht. Dieser Kooperationsprozess horizontaler oder vertikaler Zusammenarbeitsbeziehungen bedient sich kommunikativer Techniken und besteht aus einer Inhalts-, Akteurs- und Strukturebene, die durch das alltägliche Handeln der KooperationsteilnehmerInnen definiert werden.

### **Notwendigkeit von Kooperation in der Stadtentwicklung**

„Wir brauchen mehr ganzheitliche Strategien und abgestimmtes Handeln aller am Prozess der Stadtentwicklung beteiligten Personen und Institutionen (...).“ (BMVBS 2007, S.2)

So steht es in der Leipzig Charta, die im Mai 2007 die europäischen StadtentwicklungsministerInnen unterzeichnet haben. Wie es zu dieser politischen Forderung gekommen sein könnte, wird im Folgenden anhand des gesellschaftlichen Wandels, der damit

verbundenen Planungspraxis und der daraus erwachsenden Problemstellungen erläutert. Kooperation stellt sich bei der Umsetzung dieses Zieles als ein sehr wichtiges Instrument heraus, da die komplexen Problemlagen in der heutigen Stadtentwicklung durch einseitiges Handeln jedweder Akteure kaum gelöst werden können.

### **Veränderte Rahmenbedingungen in der Stadtentwicklung**

„Mehr und mehr beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, dass räumliche Entwicklungen im Spannungsfeld von Märkten, politisch-administrativen Zuständigkeiten und privaten Haushalten stattfinden. In diesem intermediären Bereich zwischen verschiedenen Akteuren, Lebenswelten, Aktivitäten und politischen Prozessen gilt es zu vermitteln, Verbindungen herzustellen und Kooperationen zu ermöglichen.“ (Schaffer 2004, S.189)

Diese Feststellung von Franz Schaffer ist nachvollziehbar, wenn man die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Folgen für Problemstellungen in der Planungspraxis betrachtet.

Anthony Giddens beschreibt die heutigen gesellschaftlichen Verhältnisse in seiner „Theorie der Spätmoderne“ auf sehr abstraktem Niveau. Laut Giddens handelt es sich dabei in erster Linie um eine Transformation von Raum und Zeit, die auf sogenannten entflechtenden Mechanismen gründet. Dies bedeutet, dass soziale Beziehungen aus konkreten räumlichen Gegebenheiten herausgelöst und über unbestimmte Zeit-Raum-Distanzen rekombiniert werden. Etwas konkreter gedacht, spricht Giddens von einer Pluralisierung der Lebensstile und einer Erweiterung der Aktionsradien von Individuen in unserer Gesellschaft, die eine Strukturierung derselben aus Planersicht beträchtlich erschweren. Giddens negiert jedoch keineswegs das Vorhandensein solcher Strukturen, sondern führt als weiteres zentrales Merkmal der heutigen Spätmoderne die institutionelle Reflexivität auf. Er distanziert sich in diesem Aspekt deutlich vom Poststrukturalismus. Unter institutioneller Reflexivität versteht er Strukturen, die sich durch das soziale Leben routinemäßig ständig rekonstituieren. Es existieren nach Giddens also weiterhin intersubjektive Regeln und Normen in unserer Gesellschaft. Sie werden jedoch ständig durch das pluralisierte Handeln aller Mitglieder rekonstituiert und sind aufgrund dieser komplexen Einflüsse nur sehr schwer zu kontrollieren (Giddens 1992, S.25-39).

In der Literatur der Stadt- und Regionalentwicklung werden Veränderungen der Rahmenbedingungen auf konkreterem Niveau umfassend thematisiert. **Erstens** wird als große Herausforderung vielfach der demographische Wandel und das Schrumpfen der Städte beschrieben (Bühler 2004, S.61-66; Becker 2006, S.474-477; Kil 2006, S.485-496; Rösener et al. 2005, S.290f.; Selle 2005a, S.327-336; Selle 2005b, S.153-188; Selle 2006a, S.32). Diese demographische Veränderung zeigt sich in vielen Städten als genereller Bevölkerungsrückgang, als Anstieg des MigrantInnenanteils und des Anteils an alten

Menschen, als Sinken der Haushaltsgrößen und als Zunahme der Binnenwanderung. (Selle 2005a, S.329f.; Selle 2005b, S.153-188). Mit der Abnahme der Bevölkerung und der Alterung der Gesellschaft gewinnen Rückbau und Umbau von vorhandenem Bestand gegenüber der Entwicklung von neuen Flächen an Bedeutung. **Zweitens** drängt sich dem Beobachter auch der ökonomische Strukturwandel als wichtiger Faktor auf. Wir befinden uns gerade in einem Prozess der Deindustrialisierung und gleichzeitiger Tertiär- und Quartiärisierung, der durch internationalen Standortwettbewerb, Marktflexibilisierung und massive Umstrukturierungen geprägt ist. Dies bietet auf der einen Seite eine Fülle an Optionen und fordert auf der anderen Seite ein hohes Maß an Flexibilität und vernetztem Denken (Fürst 1996, S.91-99; Selle 2005a, S.329f.). Diese wirtschaftliche Situation und die damit verbundene Binnenwanderung erzeugen zunehmende interregionale und interkommunale Ungleichheiten und Konkurrenzen (Klemme et al. 2006, S.267; Selle 2005a, 329f.; Selle 2005b, S.153-188). Außerdem befinden sich die kommunalen Finanzen in einer äußerst prekären Lage. Es entstehen Engpässe und starke Belastungen durch hohe Schuldenlasten, die Kosten der Arbeitslosigkeit, sinkenden Gewerbesteueraufkommen und steigenden Infrastrukturkosten pro Kopf (Selle 2006a, S.32f.; Selle 2005b, S.153-188; Schöning 2002, S.108-124; Ritter 2006, 129-145; Klemme et al. 2006, 262-281; Boll 2006, S.541-553). **Drittens** fasst Dietrich Fürst einige generelle Veränderungen auf politischem und sozio-kulturellem Gebiet zusammen. Auf politischem Feld nimmt Fürst eine Diskrepanz zwischen überkommenen Entscheidungsstrukturen und zunehmend verflochtenen Sachgebieten wahr, thematisiert immer instabiler werdende politische Mehrheiten aufgrund der Pluralisierungsentwicklung und konstatiert eine Institutionenverdrossenheit. Alles in allem sieht Fürst die Notwendigkeit immer mehr solcher Störpotentiale in die politischen Prozesse einzubinden, was laut ihm die Bedeutung des intermediären Bereichs steigert. Auf sozio-kulturellem Gebiet beobachtet er eine Individualisierung und Differenzierung der Lebensstile, was einen gesellschaftlichen Grundkonsens in Frage stellt oder diffus werden lässt (Fürst, S.91-99). Unter diesen komplexen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen herrscht jedoch akuter Handlungsbedarf in der Stadtentwicklung. Für den Zeitraum zwischen 2000 und 2009 wurde für die kommunalen Haushalte ein infrastruktureller Investitionsbedarf von 400 Mrd. Euro geschätzt (Heinz 2006, S.146). Wie gestaltet sich vor diesem Hintergrund die kommunale Planungspraxis?

Nachdem bis in die 90er Jahre hinein der von Karl Ganser maßgeblich geprägte „Perspektivische Inkrementalismus“ richtungsweisend war (Ganser 1991, 54-65), wird seit den 90er Jahren wieder mehr strategische Planung und Koordination von Stadtentwicklung gefordert. Der Grund hierfür sind eine wachsende Unübersichtlichkeit der gesellschaftlichen Entwicklungen und Unsicherheiten aufgrund von Finanzmittelknappheit, Privatisierung und Verlagerung von Aufgaben auf Seiten der öffentlichen Hand (Ritter 2006, S.131-135). Planerische Problemlagen sind zunehmend mit unterschiedlichen Handlungsfeldern

verflochten, betreffen viele Adressaten und haben zahlreiche Ursachen. Neben diesen komplexen Problemlagen ist die heutige Stadtentwicklung mit wachsenden Verflechtungsräumen, großer Standortkonkurrenz, mehr Konfliktpotentialen, institutioneller Abhängigkeit, Pluralisierung und Wertevielfalt, Steuerungsproblemen und fehlenden Ressourcen konfrontiert (Kestermann 1997, 53f.). Diese Schilderung von Rainer Kestermann lässt es plausibel erscheinen, warum die Forderung nach integrierter Stadtentwicklung heute so weite Kreise schlägt. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Bund-Länder-Kommunen-Programm „Soziale Stadt“, welches als Förderprogramm einen integrierten Ansatz vorgibt (Häußermann 2006, S.285-301).

Kestermanns Ausführungen lassen bereits vermuten, dass die öffentlichen Akteure an Gestaltungskraft eingebüßt haben. Das ist mittlerweile breiter Konsens in der Planungsliteratur (Klemme et al. 2006; Rösener et al 2005; Schöning 2002; Selle 2007, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b; van den Berg 2005; Heinz 2006). Dies liegt daran, dass öffentliche Akteure durch Mittelkürzungen, Personalabbau und Privatisierungen Steuerungsressourcen abgeben mussten (Selle 2005a, S.330; Selle 2005b, S.72-74; Klemme et al. 2006; S.276-278) und schnell ihre Kapazitätsgrenzen erreichen, wenn sie Ziele verfolgen wollen, die über die bloße Strategieentwicklung hinausgehen (Heinz 2006, S.146f.). Die öffentlichen Akteure müssen sich also einen Wandel ihrer eigenen Rolle eingestehen und entdecken zunehmend die Potentiale der Zivilgesellschaft, um die eigenen Leistungsgrenzen zu kompensieren (Selle 2007, S.17-30; Selle 2006a, S.25-39; Selle 2006b, 497-514; Heinz 2006, 146-162). Sie sind bei der Realisierung von Stadtentwicklungsaufgaben auf Veränderungscoalitionen mit Akteuren aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und der eigenen öffentlichen Sphäre – Politik und Verwaltung – angewiesen, um ausreichend Steuerungsressourcen zu vereinen (Kil 2006, 485-496; van den Berg 2005, S.75f.).

Es hat also eine Verschiebung der Gestaltungsmacht vom Staat zu den Märkten und zur Zivilgesellschaft stattgefunden (Rösener et al. 2005, S.291; Selle 2007, S.17-30; Klemme et al. 2006, 262-281). Die Folge dieser Entwicklung ist, dass öffentliche Akteure einen hoheitlich-imperativen Steuerungsanspruch unmöglich durchsetzen können. Die Alternative ist die Idee eines kooperativen und informalen Staates, der sich auf die Lenkung von Rahmenbedingungen konzentriert (Ritter 2006, S.129-145). Auch wenn hierarchische Steuerung an Wichtigkeit zu verlieren scheint, wird sie jedoch keineswegs bedeutungslos. Ein Steuerungsmix scheint sich durchzusetzen (Knieling 2006, 72-89; Fürst 1996, S.91-99; Selle 2005b, S.72-74). Dies bedeutet für öffentliche Akteure sowohl die Wahrnehmung von Aufgaben wie Moderation von bürgerschaftlichen Prozessen und dezentrale Netzwerksteuerung als auch die gezielte, gegebenenfalls auch präventive Intervention auf Grundlage einer soliden Datenbasis und eigenen Zielen (Schöning 2002, S.108-124; Fürst 1996, S.91-99; Fuhrich 2006, S.366-379).

Diese verschiedenen neuen Akteure bei der Bewältigung von Stadtentwicklungsaufgaben zu integrieren und eine kooperative Steuerung zu praktizieren ist allerdings nicht ganz einfach. Es zeigen sich unweigerlich bestimmte Probleme und Herausforderungen, die dabei bewältigt werden müssen. Diese Probleme können in Probleme der Komplexität, der Verständigung und Strukturprobleme unterteilt werden.

**Ein Komplexitätsproblem** besteht aufgrund der pluralisierten Lebenswelten und verschiedenartigen Handlungslogiken der Akteure. Die dahinter verborgenen Interessen und Belange müssen erst erkannt und verstanden werden, um sie in Folge berücksichtigen zu können. Hinzu kommen die verflochtenen komplexen Problemlagen, die Kestermann beschrieben hat. Man könnte diese Probleme nach Horst Rittel auch „böartig“ nennen, weil sie nicht eindeutig definiert, die Kausalketten nicht umfassend bestimmt und die Lösungen auch nicht endgültig überprüft werden können, da vielfältige Perspektiven mit unterschiedlichen Wertesystemen daran beteiligt sind. Es kann also bei Problemlösungen kein richtig oder falsch geben, sondern nur ein gut oder schlecht aus Sicht des jeweiligen Akteurs. Letztendlich gibt es immer viele Erklärungs- und Lösungsmöglichkeiten nebeneinander und der Beschluss und die Umsetzung eines Lösungsweges ist ein einmaliger Versuch, da diese komplexen Akteur- und Wertekonstellationen und der situative Kontext jeweils einzigartig sind (Rittel 1992, S.18; Reuter 2006, S.210-224). Die heutige Stadtentwicklung ist also mit komplexen Akteurstrukturen und Problemen konfrontiert.

**Ein Verständigungsproblem** tritt auf, wenn diese vielfältigen Wertesysteme und Handlungslogiken zusammentreffen und zusammengearbeitet werden soll. Der Einbezug der den Raum gestaltenden Akteure stellt hohe Ansprüche an das Prozessmanagement und die Informationspolitik (Stein et al. 2006, S.514-527), da eine Vielfalt an Interessens- und Verteilungskonflikten berücksichtigt werden müssen (Schöning 2002, S.108-124). Klaus Selle spricht von unterschiedlichen *shared mental models*, von einer Akteurgruppe geteilte Einschätzungen, zwischen denen Verständigung stattfinden muss (Selle 2007, S.17-30). Bei der Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Handlungslogiken müssen auch die Machtverhältnisse als zentraler Punkt behandelt werden, weil die Handlungslogiken auf den bestehenden Machtverhältnissen basieren. Zudem beinhaltet das Verständigungsproblem auch noch ein Legitimationsproblem. Wenn nicht mehr einzig zentral durch legitimierte Entscheidungsträger entschieden und Entscheidungskompetenzen in einen kooperativen Prozess verlegt werden, so werden sich auch neue Anforderungen daran ergeben, wie Legitimation und Akzeptanz erzeugt werden kann. Man wird sich über unterschiedliche Legitimationszugänge und auf eine Mischung dieser verständigen und einigen müssen (Ritter 2006, S.129-145; Rösener et al. S.290-301; Fürst 1996, S.91-99). In der heutigen Stadtentwicklung müssen Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Akteurgruppen organisiert und verstetigt und für Legitimation und Akzeptanz gesorgt werden, um die raumgestaltenden Akteure in den Kooperationsprozess zu integrieren.



**Ein Strukturproblem** existiert, weil die verschiedenen Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Handlungslogiken jeweils andere Handlungsmöglichkeiten mitbringen. Etablierte Strukturen berücksichtigen nicht unbedingt die Handlungsressourcen von neuen Akteuren. Um diese Akteure nicht auszuschließen, müssen Strukturen hinterfragbar und modifizierbar sein. Der Kooperationsprozess muss also die Alltagsstrukturen der Akteure berücksichtigen (Ritter 2006, S.129-145). Es muss gleichzeitig handlungs- und strukturorientiert gedacht werden. Auch hierbei ist die Auseinandersetzung mit den bestehenden Machtstrukturen und Machtverhältnissen zentral. In der heutigen Stadtentwicklung müssen Strukturen an die Lebenswelten der raumgestaltenden Akteure angepasst werden.

### **Gründe für kooperative Stadtentwicklung**

„Nur wenn sich private Akteure finden lassen, die eigene Ressourcen (Grundstücke, Nutzungsweisen, Geld etc.) im Sinne öffentlicher Rahmensetzungen beisteuern, bewegt sich etwas in der »geplanten« Richtung. Pläne allein bewegen, so eine frühe Erkenntnis, nach einer kurzen Phase der Selbstüberschätzung, nichts.“ (Selle 2005b, S.18)

Es ist deutlich geworden, dass Kooperation in der heutigen Stadtentwicklung notwendig ist, sich jedoch gleichzeitig auch sehr kompliziert gestalten kann. Wieso bietet also kooperative Stadtentwicklung trotz aller zu bewältigender Probleme genügend Anreize, um von verschiedenen Akteuren angestrebt zu werden?

In der Betriebswirtschaftslehre wird der organisatorische und individuelle Nutzen von Gruppenarbeit anerkannt und bewusst instrumentalisiert. Natürlich ist Gruppenarbeit in einer geschlossenen Organisation nicht dasselbe wie Kooperation in einem offenen Kontext wie dem der Stadtentwicklung. Die Vorteile von Zusammenarbeit sind jedoch übertragbar und daher lohnt sich hier eine kurze Schilderung der betriebswirtschaftlichen Sicht von Gruppenarbeit. **Der Nutzen für die Organisation** besteht darin, dass Probleme bewältigt werden können, die ein Einzelner nicht zu lösen imstande ist. Es wird ein Pool an Fähigkeiten gebildet, die gemeinschaftlich komplexe Probleme lösen können. Außerdem ist eine kollektive Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung von Interessenskonflikten möglich. Zudem betrachtet die Organisationslehre Gruppenarbeit als effiziente Form der Steuerung von Mitarbeiterverhalten, sieht sie als Beförderer des organisatorischen Wandels an und versteht sie auch als stabilisierendes Element, da sie die Sozialisation neuer Mitarbeiter erleichtert. **Der individuelle Nutzen von Gruppenarbeit** umfasst ein leichteres Kennenlernen der Organisation, Selbsterfahrung, unkomplizierteres Lernen von neuen Fähigkeiten, die Unterstützung durch Dritte und die Befriedigung zentraler Bedürfnisse nach Anerkennung und sozialen Kontakten (Stahle et al. 1999, S.285).

In den Planungswissenschaften schildert Klaus Selle sehr detailliert die Vorteile von Kooperation. **Aus rechtlicher Perspektive** bezeichnet er Kooperation als Verfahrensrechtsschutz, da verfahrengefährdende Faktoren frühzeitig angesprochen und öffentliche und private Interessen abgewägt werden können. Außerdem nennt er auch den §3 des Baugesetzbuches als normative Rechtsvorschrift, die die möglichst frühzeitige Information und Konsultierung der Bürger über Neugestaltungs- oder Entwicklungsvorhaben von Gebieten vorschreibt. Aus Perspektive der Planung und Umsetzung liefert Kooperation durch die Beteiligung verschiedener Akteure wertvolle Informationen, dient als Frühwarnsystem für mögliche Konflikte und trägt somit zur Konfliktvermeidung bei. Außerdem beschleunigt Kooperation die Abstimmung unterschiedlicher Interessen, fördert die Identifikation der Beteiligten mit den Maßnahmen, kann neue Akteure aktivieren und mobilisieren und somit die Steuerungsressourcen in der Planung erweitern. Durch die Integration lokaler Potentiale können Pläne inhaltlich verbessert und deren Umsetzung erleichtert werden. **Aus politischer Perspektive** kann Kooperation durch die breite Beteiligung betroffener Belange die Legitimation erhöhen. Es werden konsensuale Vorgehensweisen und mehr direkte Demokratie gefördert. Dies ist jedoch mit Einschränkungen zu betrachten, da eine selektive Beteiligung in der Kooperation auch weniger Demokratie bedeuten kann. Außerdem kann die Politik durch mehr lokale Selbstverantwortung entlastet werden. **Aus gesellschaftlicher Perspektive** macht Kooperation Handlungsbedarf sichtbar und hat das Potential, innovative Arbeitsformen zu entwickeln und traditionelle Arbeits- und Interaktionsformen zu verändern. Kooperation ist dadurch eine Möglichkeit, sozialen Wandel aktiv zu gestalten (Selle 2005b, S.394-411).

Ursula Stein und Marion Stock fassen die Gründe für Kooperation vor dem Hintergrund der **Erfahrungen des Bundes-Forschungsprogramms „3stadt2“** zusammen. Kooperation ermöglicht die Mobilisierung von Ressourcen jeglicher Art, erhöht die Chancen der tatsächlichen Umsetzung von Ergebnissen und steigert die Planungssicherheit durch frühe Konfliktlösung und Kompromissfindungen. Damit trägt Kooperation zur Entwicklung von hochwertigen und ökonomisch umsetzbaren Lösungen bei, fördert eine breite politische Zustimmung zu Projekten und stabile Ratsbeschlüsse und erhöht die Akzeptanz von Maßnahmen. In diesem Sinne kann Kooperation beschleunigend und kosteneinsparend wirken. Des Weiteren können durch Kooperation konstruktive Begegnungen verschiedener Milieus und mehr Transparenz gestärkt werden. Stein und Stock geben jedoch auch zu bedenken, dass Transparenz von verschiedenen Akteuren unterschiedlich wahrgenommen wird und immer eine Balance zwischen totalem Informationsfluss und Verschwiegenheitsinteressen gefunden werden muss (Stein et al. 2006, S.516-518).

Bei dieser Fülle von Gründen für Kooperation in der Stadtentwicklung darf man jedoch nicht dem Trugschluss unterliegen, dass Kooperation ein Allheilmittel sei. Kooperation ist

keinesfalls eine Qualität an sich (Selle 2005b, S.407-411), sondern es kommt darauf an, wie der Kooperationsprozess gestaltet ist. Genau hier setzt dieses Promotionsvorhaben an.

### **Der Kooperationsprozess: Licht ins Dunkle bringen**

„Man muss Prozesse organisieren, deren Ausgang man nicht kennt.“ (Zitat von Karl Ganser aus Selle 1992, S.24)

Wenn man den Ausgang von Kooperationsprozessen vorab nicht kennen kann, man jedoch auf sie zur Lösung von komplexen und „böartigen“ Problemlagen angewiesen ist, so bleibt nur, sich auf die Gewährleistung der Qualität von Kooperationsprozessen zu konzentrieren. Dies impliziert eine aktive Steuerung dieser Kooperationsprozesse.

Die Qualität des Prozesses bemisst sich daran, ob es gelingt die raumgestaltenden Akteure in einem Gebiet und deren Steuerungsressourcen, also die endogenen Potentiale, zu mobilisieren (Fassbinder 1996, S.147). Dies kann nur funktionieren, wenn die betreffenden Akteure Zugang zum Kooperationsprozess finden oder für den Kooperationsprozess aktivierbar sind. Die Qualität ist folglich suboptimal, wenn wichtige Akteurgruppen vom Kooperationsprozess, ganz egal ob direkt oder indirekt, ausgeschlossen bleiben. In der Zwischenevaluation des Bund-Länder-Kommunen-Programms „Soziale Stadt“ zeigt sich, dass dies eine große Herausforderung darstellt (BBR 2005).

Um nun Licht ins Dunkle des Kooperationsprozesses zu bringen, ist sowohl eine strukturorientierte als auch eine handlungsorientierte Herangehensweise notwendig, wie zuvor beim Definitionsversuch von Kooperation und bei der Schilderung der Probleme bei der Implementierung von Kooperation in der Stadtentwicklung bereits erläutert wurde. Die strukturtheoretische Herangehensweise dient dazu, Stellschrauben im Kooperationsprozess zu identifizieren, sprich Unterscheidungsmerkmale und Regelmäßigkeiten heuristisch zu untersuchen. Die handlungstheoretische Perspektive ermöglicht in Folge, aus der Sicht verschiedener Akteure deren Aneignungsmöglichkeiten dieser Strukturen zu hinterfragen und Bedingungen an den Prozess zu erkennen. Es geht also darum, subjektivistisch die Handlungsmöglichkeiten der Akteure zu verstehen und damit ganz zentral um die Beschäftigung mit den Machtverhältnissen im Umfeld von Kooperationsprozessen. Ein hermeneutisches Vorgehen ist hier zielführend.

Aufgrund der Kombination dieser unterschiedlichen Betrachtungsansätze ist als methodische Leitidee die „Doppelte Hermeneutik“ von Anthony Giddens sinnvoll (Giddens 1984, S.199f.). Damit wird der Anspruch verfolgt, den komplexen Forschungsgegenstand sowohl vor dem Hintergrund bestehender Theorien zu interpretieren als auch aus der Perspektive der in Kooperationen beteiligten Akteure zu verstehen.

Die bestehende Forschung zu Kooperationen in der Stadt- und Regionalplanung ist vielfältig. Die vorhandene Literatur behandelt in ihrer Gesamtheit zwar alle wichtigen Teilaspekte von Kooperation, die Kombination dieser Fragmente steht jedoch noch aus. Zudem fehlt es an

akteurszentrierten Untersuchungen von Kooperationen (Selle 2007, S.22). Um die Steuerung von Kooperationen in der Stadtentwicklung zu erleichtern, stellt das vorliegende Promotionsvorhaben die Beschäftigung mit diesen Forschungslücken in den Mittelpunkt.

## Literatur

- Bauer, Klaus (2005): *Zur Evaluierung von Vernetzung und Kooperation in der räumlichen Planung*. Ein methodologischer Beitrag zur Bewertung weicher Instrumente. Augsburg: Selbstverlag.
- Becker, Heidede (2006): Städtebau offensiv - Strategien zur Qualitätssicherung. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 474–486.
- Bieker, Susanne; Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Sinning, Heidi (2004): *Stadt+Um+Land 2030 Region Braunschweig*. Kooperative Stadt-Region 2030 Forschungsergebnisse. Braunschweig.
- Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (2005): *Informieren, Beteiligen, Kooperieren*. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (KiP Kommunikation im Planungsprozess, 1).
- BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2005): *Die soziale Stadt*. Ein Programm wird evaluiert. Heft 2/3.2005. Bonn: Selbstverlag (Informationen zur Raumentwicklung).
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2007): *Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt*. Verfügbar unter: [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_1003796/Leipzig-Charta-zur-nachhaltigen-europaeischen-Stadt-Angenommen-am-24.-Mai-2007-barrierefrei.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1003796/Leipzig-Charta-zur-nachhaltigen-europaeischen-Stadt-Angenommen-am-24.-Mai-2007-barrierefrei.pdf) (Stand 2008-07-16).
- Boll, Joachim (2006): Engagement als Ressource. Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Initiativen: Schlussfolgerungen für Planung und kommunale Praxis. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 541–553.
- Brockhaus (2006): *Brockhaus*. Enzyklopädie in 30 Bänden. Band 15. 21. Aufl. Leipzig und Mannheim: F.A. Brockhaus.
- Brunotte, Ernst; Gebhardt, Hans; Meurer, Manfred; Meusburger, Peter; Nipper, Josef (Hrsg.) (2002): *Lexikon der Geographie*. Band 2. Heidelberg und Berlin: Spektrum Verlag.
- Bühler, Gunter (2004): Neue Spielregeln der räumlichen Entwicklung. Die Raumordnung vor einer neuen inhaltlichen Ordnung. In: Schaffer, Franz; Spannowsky, Willy; Troeger-Weiss, Gabi; Goppel, Konrad (Hrsg.): *Implementation der Raumordnung*. Wissenschaftliches

- Lesebuch für Konrad Goppel. 2. Aufl. Augsburg, Kaiserslautern: Selbstverlag (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL)), S. 61–66.
- Herder & Co. (1954): *Der Große Herder*. Nachschlagewerk für Wissen und Leben. Band 5. 5. Aufl. Freiburg: Herder Verlag.
- Fassbinder, Helga (1996): Offene Planung als praxisorientiertes Zukunftskonzept. In: Selle, Klaus (Hg.): *Planung und Kommunikation*. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden und Berlin: Bauverlag, S. 143–152.
- Fuchs, Oliver; Fürst, Dietrich; Zänker-Rohr, Ruth (2002): Neue Kooperationsformen zwischen Kommune, Bürgern und Wirtschaft. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hg.): *Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung*. Auftakt zum neuen Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau. Bonn: Selbstverlag (Werkstatt: Praxis), S. 1–88.
- Fürst, Dietrich (1996): Regionalentwicklung: von staatlicher Intervention zu regionaler Selbststeuerung. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Planung und Kommunikation*. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden und Berlin: Bauverlag, S. 91–99.
- Fuhrich, Manfred (2006): Parole Nachhaltigkeit - vom Kopf auf die Füße stellen. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 366–379.
- Ganser, Karl (1991): Instrumente von gestern für die Städte von morgen. In: Ganser, Karl (Hrsg.): *Die Zukunft der Städte*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S. 54–65.
- Giddens, Anthony (1992): *Kritische Theorie der Spätmoderne*. Dt. Erstaussg. Wien: Passagen-Verlag.
- Giddens, Anthony; Föste, Wolfgang (1984): *Interpretative Soziologie*. Eine kritische Einführung. Deutsche Übersetzung von Wolfgang Föste. Frankfurt/M. usw.: Campus Verlag.
- Häußermann, Hartmut (2006): Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf - Die Soziale Stadt. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 285–301.
- Heinz, Werner (2006): Öffentlich-private Kooperationsansätze (Public Private Partnerships). Eine Strategie mit wiederkehrender Relevanz. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 146–162.
- Kestermann, Rainer (1991): *Neue Formen der Kooperation* – Innovatives Moment in der Stadt- und Regionalentwicklung? Einführung in das Thema. Beitrag zum ILS-Kolloquium „Neue Formen der Kooperation – Innovatives Moment in der Stadt- und Regionalentwicklung?“ vom 22.4.1991 i. R. des Dortmunder Wissenschaftsfrühling.

- Kestermann, Rainer (1997): Kooperative Verfahren in der Raumplanung. Phänomenologische Betrachtung. In: Adam, Brigitte (Hrsg.): *Neue Verfahren und kooperative Ansätze in der Raumplanung*. Dortmund: Informationskreis für Raumplanung (RaumPlanung spezial), S. 50–78.
- Kil, Wolfgang (2006): Mehr Planung für weniger Stadt. Rückbau erfordert vor allem eines: soziale Kompetenz. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 485–496.
- Klemme, Marion; Selle, Klaus (2006): Zwei Jahre Stadtplanung. Versuch, den Alltag kommunaler Mitwirkung an der räumlichen Entwicklung zu beschreiben. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 262–281.
- Knieling, Jörg (2006): Kooperation in der Regionalplanung: Theoretische Anforderungen, regionale Praxis und Perspektiven. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 72–89.
- Knieling, Jörg; Fürst, Dietrich; Danielzyk, Rainer (2003): *Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung*. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Regio spezial, 1).
- Kruzewicz, Michael (1993): *Lokale Kooperationen in NRW*. Public-Private Partnership auf kommunaler Ebene. Im Auftrag des Ministeriums für Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MSV). Dortmund: waz-Druck (ILS-Schriften, 79).
- VEB Bibliographisches Institut Leipzig (1974): Meyers Neues Lexikon. Band 8. 2.Aufl. Leipzig: VEB Bibliographisches Institut.
- Reuter, Wolf (2006): Rittel revisited: oder von der Notwendigkeit des Diskurses. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 210–224.
- Rittel, Horst (1991): *Planen – Entwerfen – Design*. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Ritter, Ernst-Hasso (2006): Strategieentwicklung heute. Zum integrativen Management konzeptioneller Politik (am Beispiel der Stadtentwicklungsplanung). In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 129–145.
- Rösener, Britta; Selle, Klaus (2005): Kommunikation gestalten: Was hat Bestand, was ändert sich? Eindrücke nach knapp 100 Beispielen. In: Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hrsg.): *Kommunikation gestalten*. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (KiP Kommunikation im Planungsprozess), S. 290–301.

- Schaffer, Franz (2004): Lernende Region. Ein neuer Weg der regionalen Entwicklung. In: Schaffer, Franz; Spannowsky, Willy; Troeger-Weiss, Gabi; Goppel, Konrad (Hrsg.): *Implementation der Raumordnung*. Wissenschaftliches Lesebuch für Konrad Goppel. 2. Aufl. Augsburg, Kaiserslautern: Selbstverlag (Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL)), S. 189–198.
- Scharpf, Fritz W. (2000): *Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Aus dem Amerikanischen übersetzt von O. Treib. Opladen: Leske + Budrich.
- Schöning, Werner (2002): Ansätze zur Rückgewinnung kommunaler Handlungsspielräume. Perspektiven kommunaler Sozialpolitik und Wirtschaftsförderung jenseits knapper Kommunalfinanzen. In: *Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften (DfK)*, Jg. 2002, H. 2, S. 108–124.
- Selle, Klaus (1992): Vom Planer zum Mittler. In: Wentz, Martin (Hrsg.): *Planungskulturen*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 22-30.
- Selle, Klaus (1994): *Was ist bloß mit der Planung los?* Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. 1. Aufl. Dortmund: Kolander + Poggel.
- Selle, Klaus (2/2007): Neustart. Vom Wandel der shared mental models in der Diskussion über räumliche Planung, Steuerung und Entwicklung. In: *disP*, Jg. 2007, H. 169, S. 17–30.
- Selle, Klaus (2000): *Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (KiP Kommunikation im Planungsprozess, 2).
- Selle, Klaus (2005a): Kommunikation ohne Wachstum? - Über's Schrumpfen reden? In: Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hrsg.): *Kommunikation gestalten*. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (KiP Kommunikation im Planungsprozess), S. 327–336.
- Selle, Klaus (2005b): *Planen. Steuern. Entwickeln*. Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Selle, Klaus (2006a): Neu denken - was, warum und wie? In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 25–39.
- Selle, Klaus (2006b): Ende der Bürgerbeteiligung? Geschichten über den Wandel eines alten Bildes. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Zur räumlichen Entwicklung beitragen*. Konzepte. Theorien. Impulse. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 497–514.
- Staehe, Wolfgang; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): *Management*. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen.

- Stein, Ursula; Stock, Marion (2006): Multilaterale Kooperation: Erweiterung der Arena und der Instrumente. In: Selle, Klaus (Hrsg.): *Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung*. Analysen. Erfahrungen. Folgerungen. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Planung neu denken), S. 514–527.
- Van den Berg, Max (4/2005): Planning: State of the Profession. In: *disP*, Jg. 2005, H. 163, S. 74–77.
- Zimmermann, Arthur (2007): Capacity WORKS. Toolbox - Erfolgsfaktor 2 - Kooperation. Unter Mitarbeit von Elisabeth Christian, Klaus Reiter und Sylvia Glotzbach. In: GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Hrsg.): *Capacity WORKS*. Eschborn: Selbstverlag.