

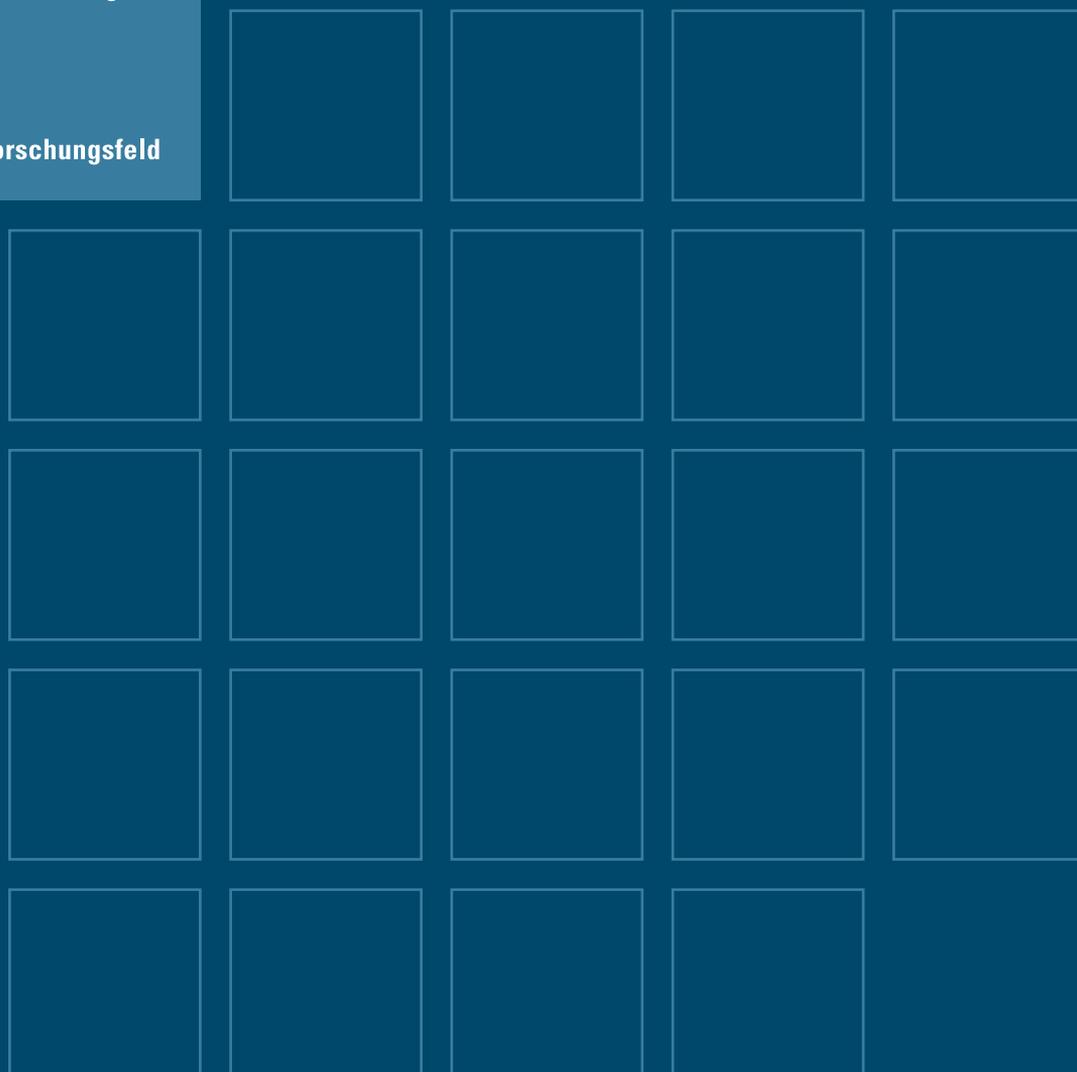
Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

ExWoSt-Informationen 24/6

3 stadt 2

Neue Kooperationsformen
in der Stadtentwicklung

Ein ExWoSt-Forschungsfeld



Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) ist ein Forschungsprogramm des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR).

3stadt2 am Ziel – nicht am Ende



Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

nach der Querauswertung und Zusammenfassung der Erfahrungen und Einsichten aus beinahe 3 Jahren „3stadt2“-Forschung liegt nun der Endbericht zum Forschungsfeld vor. In dieser Ausgabe der ExWoSt-Informationen haben wir Ihnen in lesbarer Kürze die wesentlichen Inhalte des Berichtes zusammengefasst. Zentrale Ergebnisse beziehen sich auf Effizienzüberlegungen zur Anwendung neuer Kooperationsformen und ihre Anwendungsbedingungen. Die ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse nebst Praxis-Check „Neue Kooperationsformen“ können Sie ab ca. März 2005 in unserer Reihe „Werkstatt: Praxis“ bestellen. Darüber hinaus erarbeiten wir gegenwärtig eine digitale Version des Handlungsleitfadens zu „Neuen Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“, die ab März auf den Webseiten des BBR zugänglich sein soll.

„3stadt2“ ist somit als Forschungsfeld des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (beinahe) am Ziel – als Leitidee aber keinesfalls am Ende! Die Arbeiten in den Modellstädten und weitergehende Recherchen belegen eindeutig: es wird immer bedeutender eben nicht nur zwei, sondern vielmehr die drei zentralen Akteursgruppen der Stadtentwicklung: Bürgerinnen und Bürger, die investitionsbereite Wirtschaft und die öffentliche Hand zusammenzuführen, um unsere Städte attraktiv und fit zu halten. Zugleich wird ein professionelles und effizienzorientiertes Ma-

nagement kooperativer Ansätze immer wichtiger.

Am Anfang vom „3stadt2“ haben wir uns hohe und hehre Ziele gesetzt: Wir wollten Antworten auf die Frage finden, ob neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung den herkömmlichen Verfahren der Bauleitplanung, der Stadtentwicklungsplanung überlegen sind. Rechnet sich der Einsatz dieser z.T. sehr komplexen Kooperationsansätze in einem Maße, dass belegbar kürzere Verfahrensdauern erreicht werden und zudem die Planungskosten gesenkt werden können? An welchen Kennzahlen und Messgrößen lassen sich diese Vorschusslorbeeren der Kooperation festmachen? Kann man mögliche Kooperationsvorteile nachvollziehbar messen?

Unsere Antwort lautet nicht immer eindeutig ja, ebenso wenig legen wir uns auf einen Kooperationsnutzen von 42 fest. Sie wären zurecht enttäuscht, wenn wir uns auf solche Rechenspiele eingelassen hätten. Eines hat sich eindeutig bestätigt: Kooperation macht Arbeit und nur wenn diese Arbeit gut gemacht wird, lassen sich die beträchtlichen Erfolge auch erreichen.

Kooperation muss insbesondere von der öffentlichen Hand gewollt, durchdacht und oft dezidiert geplant werden: nur so können städtebauliche Qualitäten erreicht, zugleich Kosten eingespart sowie Planungszeiten reduziert werden. Auch wenn die Beurteilung, wann welches Kooperationsverfahren gewinnbringend eingesetzt werden kann, immer den Akteuren vor Ort obliegen wird, –

das erscheint mir eine wichtige Bestätigung für die kommunale Planungspraxis – haben wir einige Ansatzpunkte und Kriterien herausgearbeitet, die zur Effizienzsteigerung kooperativer Planung beitragen können.

Noch ein Wort zur Zukunft von „3stadt2“: Wir haben unsere Forschungsergebnisse intensiv mit den Ländern und der ARGEBAU diskutiert und sind auf ein großes Interesse gestoßen. Es besteht dort der Wunsch, dass die Berichterstattung über die Praxis „Neuer Kooperationsformen“ in den ExWoSt-Informationen weitergeht. Die Entscheidungen hierüber stehen noch aus – es kann also sein, dass Sie wieder von uns lesen.

Ich hoffe, Sie fühlen sich auch nach der Lektüre dieser Ausgabe unserer ExWoSt-Informationen gut informiert und motiviert.

Ihr

DR. PETER JAKUBOWSKI

Ausgabe
Nr. 6 – 11/2004

*4 Endbericht zum Forschungsfeld
„3stadt2“ in aller Kürze*

19 Ex Libris

20 Impressum

Der Endbericht in aller Kürze

Aufgabe, Ziele, Modellvorhaben

Ziel der Arbeiten in „3stadt2“ war es, praktizierte Kooperationen zwischen öffentlicher Hand, privaten Investoren und Bürgern zu prüfen und auszuwerten. Dies insbesondere mit Blick auf Leistungsfähigkeit, Erfolgsbedingungen und optimale Organisationsmuster neuer städtebaulicher Kooperationsformen.

Wesentliche Grundlage waren dabei die Erfahrungen, die in den **fünf Modellvorhaben** mit der Erprobung trilateral-kooperativer Prozesse gewonnen werden konnten (siehe ausführlich ExWoSt-Info Nr 5 zum Forschungsfeld):

- Zukunftsweisende Siedlung Bielefeld „Breipohls Hof“
- Integriertes Handlungskonzept Bonn Beuel-Mitte
- Gelsenkirchen: Kooperation Zentrum Buer
- Hochschulstadtteil Lübeck
- Osnabrück: Urbanes Wohnen Jahnplatz

Die wissenschaftliche Begleitung und Auswertung praktizierter Kooperationen hilft, mehr über Anwendungsvoraussetzungen verschiedener kooperativer Instrumente, Anforderungen an die Kooperationspartner, Chancen, Risiken, aber auch über die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Kooperationen zu lernen. Die 2-jährige Experimentierphase in den Modellvorhaben ist mit dem Jahr 2003 ausgelaufen. Der Endbericht zum Forschungsfeld „3stadt2“ fasst die zentralen Ergebnisse und Erfahrungen des Forschungsfeldes zusammen.

Die fünf Modellvorhaben, über die in den ExWoSt-Informationen immer wieder berichtet wurde, wer-

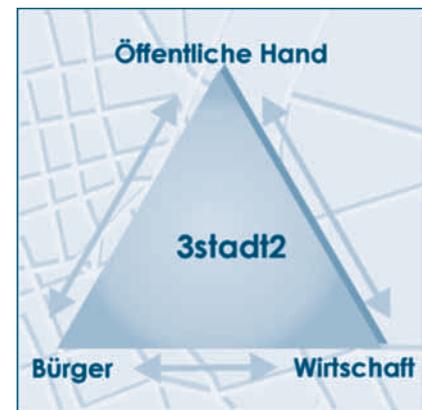
den im Endbericht mit ihren spezifischen Aufgabenstellungen, kooperativen Prozessen und Besonderheiten in Form von Kurzportraits vorgestellt.

Neue Kooperationsformen – worüber diskutieren wir?

Lange wurde Stadtentwicklung als alleinige Aufgabe der öffentlichen Hand angesehen – der öffentlichen Verwaltung kam die Rolle eines „Alleinplaners“ zu. Als Ordnungsinstrument bediente sich die Verwaltung fast ausschließlich des klassischen Instrumentes der Bauleitplanung in Angebotsform. Tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen stellen diese Rolle der öffentlichen Hand in Frage. Gravierende Haushaltszwänge drängen die Kommunen in die Defensive und an den Rand der Handlungsfähigkeit. Dies überschneidet sich mit wachsenden Aufgabenanforderungen an die Städte und Gemeinden – als Stichworte seien hier nur genannt: Einführung der Umweltprüfung als Regelverfahren für die Bauleitplanung, Eingriffs-Ausgleichs-Bewältigung, Stadumbau oder Soziale Stadt.

Nicht erst in jüngster Zeit wurde erkannt, dass die klassischen Planungsverfahren für eine Reihe von Fallkonstellationen nicht mehr alleine zielführend sind. Bereits seit einiger Zeit haben kooperative Handlungsformen über gesetzlich formalisierte Planungsprozesse hinaus auf allen Ebenen der Stadtentwicklung an Bedeutung gewonnen. Das Spektrum möglicher Kooperationsformen reicht dabei von informellen Instrumenten wie z.B.

Werkstatttrunden oder Planungszellen, über vertraglich geregelte Ansätze bis zu öffentlich-privaten Partnerschaften.



Im Rahmen von „3stadt2“ geht es nunmehr um eine **systematische Evaluierung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der öffentlichen Hand, der Bürger und der Wirtschaft innerhalb eines Verfahrens der Stadtentwicklung**. Die Ansätze von Public Private Partnership und Bürgerbeteiligung werden zusammengeführt.

Basis für das **Begriffsverständnis von Kooperation** bildet folgende Untergliederung: Kommunikation wird als Sammelbegriff für die vielen Einzeltätigkeiten der Vermittlungsarbeit in Planungsprozessen verstanden. Information, Koordination, Partizipation/Beteiligung und Kooperation werden dabei als vier zentrale Bestandteile des Begriffs unterschieden. Wenn im Forschungsfeld „3stadt2“ von „Kooperation“ und „Neuen Kooperationsformen“ die Rede ist, werden alle Elemente von Kommunikation betrachtet.

Die Prozesse in „3stadt2“ kombinieren klassische (formelle und informelle) Instrumente der Stadtentwicklung mit neuen trilateral-kooperativen Instrumenten der Zusammenarbeit zwischen Beteiligten der drei zentralen Akteursgruppen öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürger. Sie schließen damit formalisierte hoheitliche oder vertraglich fixierte kooperative Ansätze mit ein, wie sie z.B. im Baugesetzbuch vorgesehen sind, entwickeln sie ggf. in ihrer praktischen Anwendung fort und ergänzen sie durch neue kooperative Elemente.

Akteure

An trilateralen Kooperationen kann eine Vielzahl von Akteuren beteiligt sein, die den **drei Akteursgruppen** „öffentliche Hand“, „Bürger“ und „Wirtschaft“ zugeordnet werden können. Die Akteursgruppen sind in sich nicht homogen, sondern schließen wiederum unterschiedliche Beteiligte ein. Nicht nur die Akteursgruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Motivation, Handlungsmuster und Potenziale, dies gilt oftmals auch für die Beteiligten innerhalb einer Akteursgruppe.



Elemente des kooperativen Prozesses

Weitere **Kennzeichen** trilateral-kooperativer Prozesse:

- Bewusst kooperative, zielgerichtete und gesteuerte Gestaltung eines Planungsprozesses mit trilateralen Elementen (Innovationsgehalt)
- Zusammenkommen von Akteuren aus den drei Akteursgruppen durch gezielte und strukturierte Einbeziehung, i.d.R. gesteuert durch die öffentliche Hand
- Gemeinsamer Grundkonsens/gemeinsames Hauptziel zwischen den Akteursgruppen
- Sich Vereinbaren: zuerst die gemeinsamen („Spiel-“)Regeln, dann die Ziele, Arbeitsweisen und Ergebnisse
- Jeder Akteur bringt eigene Beiträge in den Prozess ein bzw. stellt eigene Ressourcen zur Verfügung
- Selbstbindung der Akteure zur Schaffung von Verlässlichkeit (Erzeugung von Bindungswirkungen der Ergebnisse kooperativer Prozesse)
- Neben trilateralen Phasen im Sinne der oben definierten Zusammenarbeit umfasst der Prozess auch Phasen mit bilateralen Kommunikations- oder Kooperationsbeziehungen



Typische Anwendungen für neue Kooperationsformen

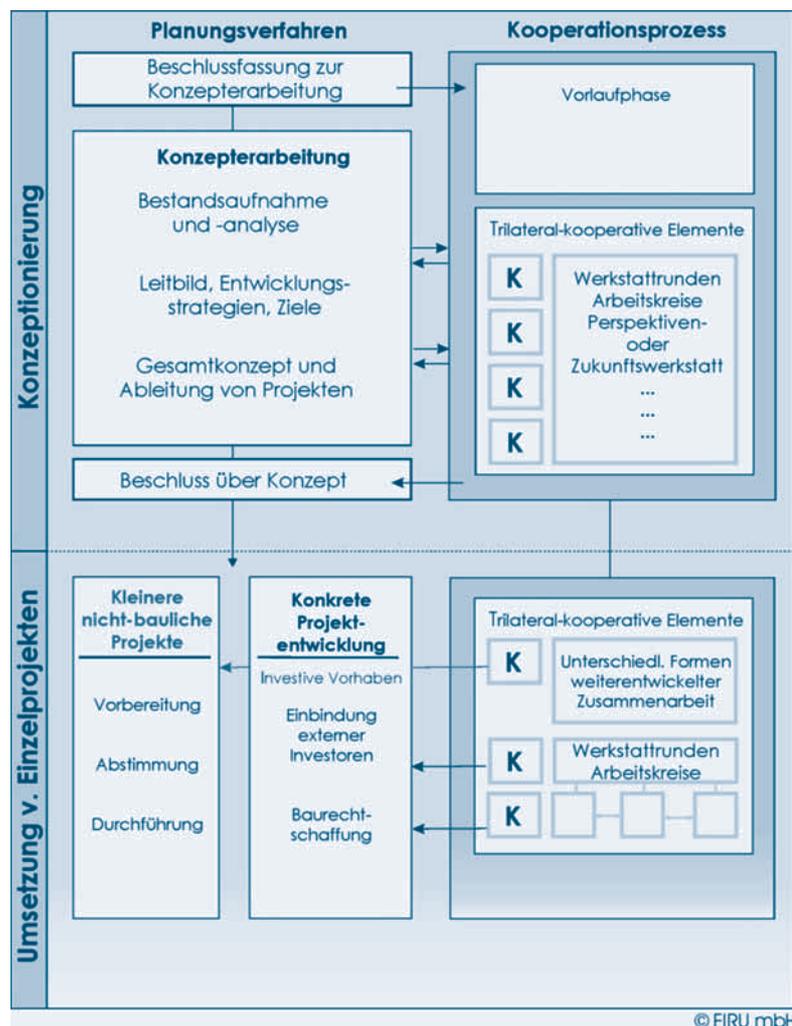
Verallgemeinerbare Aussagen zu Ablauf und Organisation von Kooperationsprozessen im Sinne von idealtypischen Strukturen erweisen sich naturgemäß als schwierig, da sich die Prozesse an die z. T. sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen vor Ort anpassen müssen und nicht eindeutig von diesen abkoppelbar sind. Als Hilfestellung wurde im Forschungsfeld ein für die Planungspraxis einfach handhabbarer **Typisierungsansatz** entwickelt, der drei relevante Falltypen unterscheidet:

- Typ 1: Integrative Gebietsentwicklung im Bestand
- Typ 2: Konkrete Projektentwicklung im Bestand
- Typ 3: Konkrete Projektentwicklung in der Stadterweiterung

Den drei Falltypen liegen regelmäßig typische Prozessphasen zu Grunde, die für die grundsätzliche Ausgestaltung des kooperativen Prozesses von Bedeutung sind. Mit Bezug auf die Falltypen und die Prozessphasen werden charakteristische Zielsetzungen und Prozesselemente analysiert sowie Hinweise für die optimierte Gestaltung der kooperativen Prozesse gegeben.

Integrative Gebietsentwicklung (Typ 1)

Trilaterale Kooperationen können bei der **integrativen Gebietsentwicklung (Typ 1)** zur Anwendung kommen. Ziel ist die Abstimmung grundlegender Entwicklungsrichtungen und -konzepte sowie die Ablei-

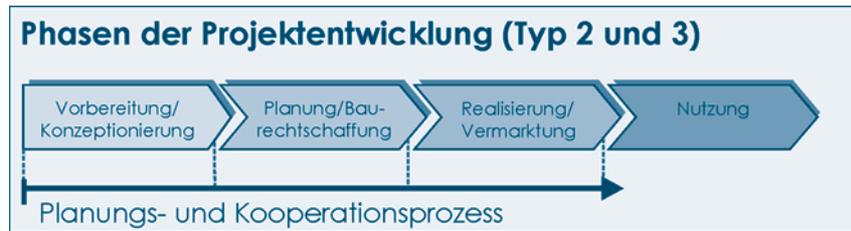


tung konkreter Projekte zur Aufwertung und Stabilisierung von Stadtteilen oder Quartieren. Darüber hinaus geht es um den Aufbau tragfähiger Strukturen und Netzwerke. Eine besondere Eignung für trilaterale Kooperationen ergibt sich für Stadtteile mit vielfältigen Problemlagen bzw. mit besonderer Bedeutung für die Gesamtstadt, in denen eine breite Akzeptanz für die Entwicklung wich-

tiger Projekte erreicht und verstärkt privates Engagement für die Stadtentwicklung aktiviert werden soll. Betroffenheit und Konflikte verstärken das Mitwirkungsinteresse an einem kooperativen Prozess.

Als typische Prozessphasen ergeben sich:

- Konzeptionierung
- Fortschreibung/Umsetzung von Projekten



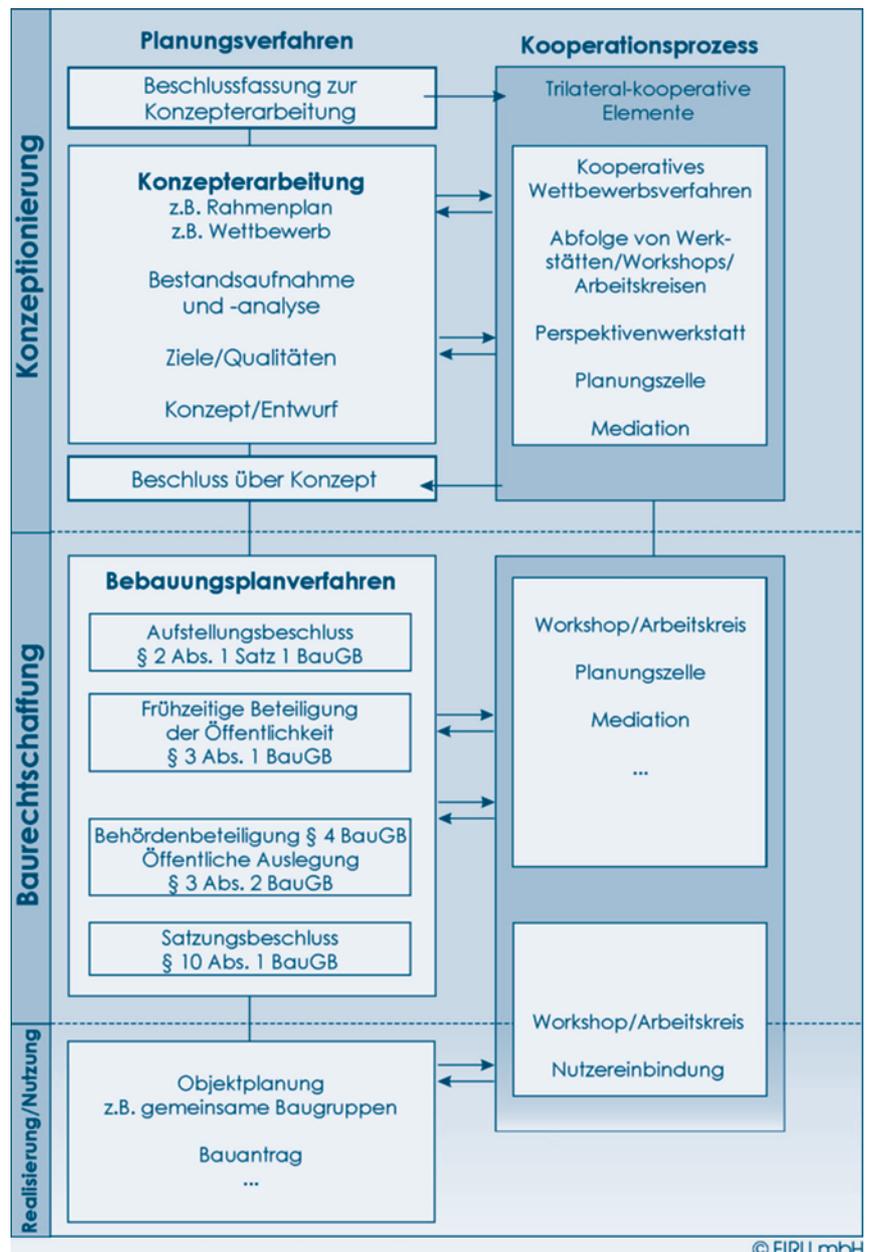
• **Konkrete Projektentwicklung (Typ 2 und 3)**

Darüber hinaus hat sich die **konkrete Projektentwicklung (Typ 2 und 3)** als Anwendungsfeld herauskristallisiert. Dabei geht es im Kern um die Schaffung von Baurecht für eines oder mehrere Grundstücke sowie die tatsächliche Umsetzung eines Investitionsvorhabens. Die Projekte sind i.d.R. mit einem festen Zeitplan und Wirtschaftlichkeitsdruck verbunden. Häufig ist ein externer Investor beteiligt. Die kooperativen Spielräume sind enger als in der integrativen Gebietsentwicklung. Trilaterale Kooperationen eignen sich besonders für Projekte mit erhöhtem Konfliktpotenzial, die auf Akzeptanz angewiesen sind sowie für Projekte mit großer Bedeutung für die Gesamtstadt. Sie helfen dabei, eine sichere Entscheidungsbasis für das Investment zu schaffen und können sowohl bei der Standortsuche als auch bei der Standortentwicklung zur Anwendung kommen.

Die Chancen eines trilateral-kooperativen Verfahrens kommen besonders dann zum Tragen, wenn ein externer Investor frühzeitig eingebunden ist.

Als typische Prozessphasen ergeben sich:

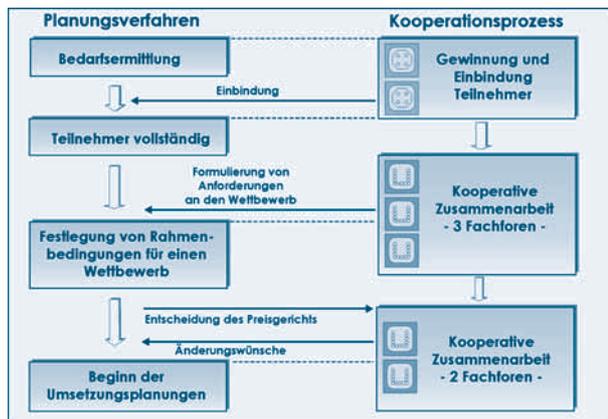
- Vorbereitung/Konzeptionierung
- Planung/Baurechtschaffung
- Realisierung/Vermarktung
- Nutzung



Im bebauten Bestand ist i.d.R. von einer höheren Betroffenheit der lokalen Akteure und damit von zunächst besseren Rahmenbedingungen für

trilaterale Kooperationen auszugehen. In der Stadterweiterung geht es um neu zu schaffende Strukturen. Die Teilnahme lokaler Akteure ist

i.d.R. schwieriger zu erreichen. Grenzen ergeben sich hier insbesondere in Bezug auf eine frühzeitige Nutzereinbindung.



Verknüpfung von Planungsverfahren und Kooperationsprozess beim Freizeit- und Sportkonzept in Lübeck

Organisation kooperativer Prozesse

Bereits vorhandene Kooperationsstrukturen in der Kommune sowie der konkrete politische, städtebauliche und wirtschaftliche Vorhaben- und Stadtkontext prägen die Gestaltung von kooperativen Prozessen. Eine Kooperationstradition und Vorerfahrungen mit der Durchführung kooperativer Prozesse können auch trilaterale Kooperationen entscheidend unterstützen. Auftretende Reibungsverluste können nur durch überdurchschnittliches persönliches Engagement einzelner Akteure ausgeglichen werden, solange kooperative Verfahren noch nicht eingeübt bzw. in gewissem Maße standardisiert sind. Dies kann und soll aber künftig nicht der Regelfall sein.

Die Prozesse werden häufig durch die öffentliche Hand angestoßen, die i.d.R. als **Public Leader** die Trägerschaft der Projekte übernimmt. Damit geht eine bewusste Entscheidung für die Durchführung eines trilateralen Prozesses einher. Zu Beginn steht eine Prüfung der prinzipiellen Eignung der Aufgabenstellung für einen kooperativen Prozess.

In einer ersten Phase müssen solide Grundlagen gelegt sowie die gezielte und strukturierte Einbindung der Kooperationspartner vorbereitet werden. Dazu gehört, sich einen Überblick über die Hauptzielrichtung der Kooperation (z.B. Konfliktlösung oder Konzeptfindung) zu verschaffen, Eckpunkte und Rahmenbedingungen abzustecken, Spielräume für die Kooperation auszuloten und den Einsatz kooperativer Instrumente abzuklären. Aufgabe ist es weiterhin, potenzielle Investoren so-

wie sonstige zu beteiligende Wirtschaftsakteure und Bürger zu suchen, ggf. auszuwählen und einzubinden. Dabei ist zu prüfen, ob ein „offener Ansatz“ mit vielen Akteuren oder ein „begrenzter Ansatz“ mit Interessenvertretern zur Anwendung kommen soll.



Kooperative Prozesse verlangen ein höheres Maß an Koordination und bewusster Steuerung als die traditionellen Verfahren. Sie können nur dann erfolgreich sein, wenn sie über eine beständige Leitung verfügen. Dabei führt insbesondere bei größeren und vielschichtigen Projekten mit vielen Beteiligten kein Weg an einem professionellen **Projekt- und Prozessmanagement** vorbei. Die Unterstützung der Kooperationsprozesse durch eine neutrale externe Prozessmoderation kann Konflikte mindern und ungewollte Hierarchien zwischen den Akteuren vermeiden. Es wird deutlich, dass nur eine kooperativ arbeitende Verwaltung kooperative Prozesse steuern kann.

Konfliktregelungsmechanismen sind für nahezu jedes Verfahren von Bedeutung und sollten möglichst zu Beginn des Kooperationsverfahrens entwickelt und von allen beteiligten Akteuren akzeptiert werden.

Eine Strukturierung des kooperativen Prozesses mit Hilfe von **Meilensteinen** und Aktionsfenstern (Phasen, in denen sehr schnell ein Zwischenergebnis erreicht werden muss) erweist sich als hilfreich. Damit die Ergebnisse aus dem kooperativen Prozess Einfluss auf das formelle Planungsverfahren nehmen können und umgekehrt, ist eine pass-genaue Verknüpfung trilateral-ko-operativer Elemente mit klassischen Instrumenten der Stadtentwicklung anzustreben. Die Definition von „Übergabepunkten“ ist Teil eines guten **Schnittstellenmanagements**. Es geht dabei um die optimierte Verzahnung von Instrumenten, Arbeits- und Verfahrensschritten. Darüber hinaus haben sich Monitoring und Zielerreichungskontrolle als hilfreich erwiesen.

Am Beispiel des Projektes „Freizeit- und Sportkonzept“ aus dem Modellvorhaben Lübeck kann die Verzahnung verdeutlicht werden.

Neue Instrumente im Kooperationsprozess

Die Betrachtung neuer Instrumente im Kooperationsprozess beleuchtet informelle kooperative Instrumente, die die formalisierten Instrumente ergänzen können.

Auf der einen Seite kommen Instrumente mit weitgehend schematisiertem Ablauf zum Einsatz, wie z.B. Perspektivenwerkstätten oder Planungszellen. Auf der anderen Seite stehen Instrumente ohne schematisierten Ablauf und ohne definierte Verfahrensmerkmale, wie z.B. Workshops, Arbeitskreise oder die Beteiligung lokaler Akteure in Wettbewerbsverfahren.

Die informellen Instrumente unterscheiden sich z.T. deutlich im Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten, Kosten, Zeitaufwand, Repräsentativität und Teilnehmerzahl. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Kurzüberblick über wichtige kooperative Instrumente, ihre Einordnung in Bezug auf typische Merkmale, Anwendungsbereiche, Teilnehmerkreis und Aufwand.



Freizeit- und Sportkonzept Lübeck

Kooperative Instrumente im Überblick

	Merkmale	Anwendung	Teilnehmer	Aufwand / Dauer
Perspektivenwerkstatt	<ul style="list-style-type: none"> Strukturiertes Verfahren Zusammenarbeit von Laien und Experten in einem Diskussions- und Entwurfsprozess Zusammenführung eines breiten Spektrums von Akteuren Moderation des Verfahrens und Visualisierung der Ergebnisse durch ein externes „Werkstatt-Team“ Ergebnis: abgestimmtes planerisches Konzept inkl. Umsetzungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> Findung neuer Pläne und Visionen Integrative Gebietsentwicklung, Strategiesuche für ganze Stadtteile Konkrete Projektentwicklung, insbesondere wenn zahlreiche Verknüpfungen mit dem Umfeld notwendig sind (Integration neuer Planungen in bereits vorhandene Siedlungen); kann ggf. Wettbewerbsverfahren ersetzen Auch in konfliktreichen Situationen zur Auflösung verhärteter Fronten 	<ul style="list-style-type: none"> Großgruppenverfahren Keine Eingangsvoraussetzungen für die Teilnahme, jeder Interessierte kann teilnehmen Häufig mehrere 100 bis zu 1 000 Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand Intensive mehrmonatige Vorbereitung Werkstattphase: i.d.R. 5 Tage unter Einbeziehung eines Wochenendes
Planungszelle	<ul style="list-style-type: none"> Strukturiertes Verfahren Zufällig zusammengesetzte Arbeitsgruppe aus Bürgern (Laien) entwickelt Lösungsvorschläge für komplexe Fragestellungen, Zusammenfassung als Bürgergutachten Freistellung und Vergütung der Teilnehmer Klar eingegrenzte Fragestellung Interessenneutralität der Teiln. 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtentwicklungsprojekte, die durch Konflikte stillstehen Häufig bei Aufgabenstellungen der integrativen Gebietsentwicklung, bezogen auf den öffentlichen Raum oder die Entwicklung ganzer Stadtteile Anwendung in der konkreten Projektentwicklung seltener, aber möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Eingangsvoraussetzung: Zufallsauswahl von Teilnehmern ermöglicht repräsentativen Querschnitt 25 Teilnehmer je Planungszelle; mindestens 4 Planungszellen, also 100 Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand Aufwändiges Auswahlverfahren, Vergütung der Teilnehmer Mehrmonatige Vorbereitung Planungszelle ca. 4 Tage
Zukunftswerkstatt	<ul style="list-style-type: none"> Strukturiertes Verfahren Kreative Entwicklung von Zukunftsszenarien mit betroffenen Bürgern Motivierung und Aktivierung 3-phasiger Aufbau: Kritik/Bestandsaufnahme, Phantasie/Ideensuche, Verwirklichung/Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Zielgruppenbeteiligung und Kreativitätsförderung für klar begrenzte Aufgabenstellungen in der integrativen Gebietsentwicklung Kleinere Planungs- oder Umsetzungsvorhaben im Objektbereich Bei Konflikten nicht einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> 10 bis 25 Teilnehmer Kein spezielles Auswahlverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarf einer soliden Vorbereitung, lässt sich aber mit überschaubarem Aufwand realisieren Werkstattphase i.d.R. 3 Tage
Konsensuskonferenz	<ul style="list-style-type: none"> Strukturiertes Verfahren Einbindung von Laienurteilen in politische Entscheidungsprozesse Öffentliche Diskussion von Fachexperten und Nicht-Fachleuten zu Grundsatzfragen 	<ul style="list-style-type: none"> Diskussion offener, noch nicht konfliktbelasteter übergeordneter Sachfragen Anwendung bei Grundsatzfragen der integrativen Gebietsentwicklung (z.B. im Agenda-Prozess) 	<ul style="list-style-type: none"> 10- bis 30-köpfige Bürgergruppe 3-stufiges Auswahlverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand Dauer des Gesamtverfahrens mehrere Monate

	Merkmale	Anwendung	Teilnehmer	Aufwand / Dauer
Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Lösung eines Konfliktes unter Beteiligung aller Konfliktparteien • Unterstützung durch neutralen Dritten (Mediator) • Verschiedene Verhandlungsformen, z.B. Runder Tisch oder Forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann in allen Falltypen und Entwicklungsphasen bei latenten oder konkreten Konfliktfällen zur Anwendung kommen • Konfliktparteien müssen bekannt bzw. eingrenzbar sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige und selbst bestimmte Teilnahme von Interessenvertretern • I.d.R. max. 20 Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom Konflikt und der Anzahl der Sitzungen • U.U. hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand durch mehrere Sitzungen über einen längeren Zeitraum
Zukunfts-konferenz	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiertes Verfahren • Beruht auf dem Konsensprinzip, Fokus liegt auf Gemeinsamkeiten und Zukunft statt auf Problemen • Alle relevanten Schlüsselpersonen für ein Thema erarbeiten Zukunftsvision 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Gebietsentwicklung: Einleitung eines nachhaltigen Wandels und Aktivierung aller relevanten Akteure für eine Zusammenarbeit • Bei Konflikten nicht einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Großgruppenverfahren • Auswahlverfahren, fixierte Teilnehmerzahl • 40–80 Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher organisatorischer Aufwand, da alle relevanten Schlüsselpersonen zusammengebracht werden sollen • Zukunftskonferenz 3-tägig
Workshop/ Werkstatt	<ul style="list-style-type: none"> • Keine fixierte Struktur • Fachliche Bearbeitung einer Planungsaufgabe • Punktuell oder über einen längeren Zeitraum regelmäßig einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Gebietsentwicklung (meist Abfolge mehrerer Werkstätten) • Konkrete Projektentwicklung (häufig punktueller Einsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Anzahl, um Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten (bis 25 Teilnehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbar geringer Aufwand, flexibel einsetzbar
Arbeitskreis	<ul style="list-style-type: none"> • Keine fixierte Struktur • Fachliche Bearbeitung einer Planungsaufgabe in kleinem Kreis • Punktuell einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrative Gebietsentwicklung (meist in Kombination mit Werkstätten) • Konkrete Projektentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Anzahl, um Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten (10–15 Teilnehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Aufwand, flexibel einsetzbar
Kooperative Wettbewerbsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung von lokalen Akteuren in Wettbewerbe oder wettbewerbsähnliche Verfahren • Bürger als Sachverständige, bei der Vorprüfung oder als Preisrichter • Gemeinsame Erarbeitung von Auslobungsunterlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung in der konkreten Projektentwicklung, in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedlich, i.d.R. werden einzelne Bürger oder Interessenvertreter einbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Aufwand

Welches Instrument für welchen Falltyp?

Die nachfolgende Abbildung zeigt exemplarisch die Eignung der kooperativen Instrumente in Bezug zu den zuvor definierten Falltypen sowie zu den jeweiligen Prozessphasen.

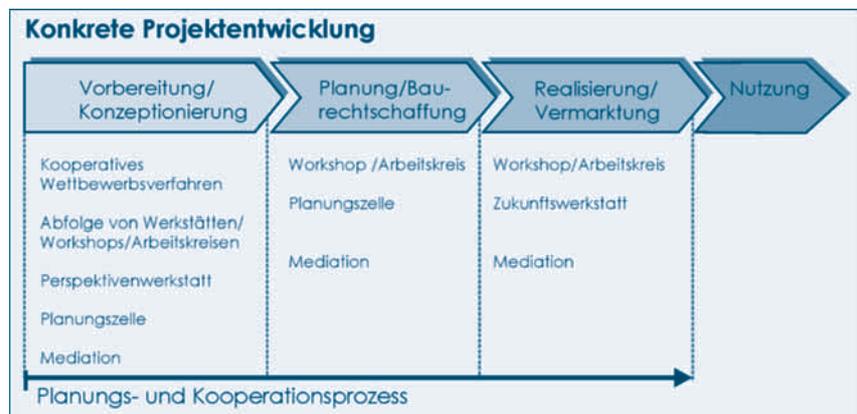
Die meisten Instrumente finden idealerweise in der **Vorbereitungs- und Konzeptionierungsphase** Anwendung. Sie dienen weitreichender Information, bereichern das Abwägungsmaterial und tragen zur Konsensbildung bei. Insbesondere bei großen, konfliktreichen Planungsfragen und Projekten eignen sie sich zur Klärung der Ziele und zur Konsensschaffung.

Die Entscheidung über die Angemessenheit und die Anwendung kooperativer Instrumente ist von Falltyp und Prozessphase, aber auch von der Hauptzielrichtung, der politischen Bewertung der Kooperation, dem entstehenden Aufwand, dem erwarteten Ertrag und dem zur Verfügung stehenden Zeitraum abhängig.

Bislang findet eine weitreichende trilaterale Zusammenarbeit hauptsächlich in der Konzeptionierungsphase der integrativen Gebietsentwicklung und in der Vorbereitungs- und Konzeptionierungsphase der konkreten Projektentwicklung – allerdings meist bevor konkrete Investoren einbezogen werden – statt.

Effizienz im Kooperationsprozess

Neue Kooperationsformen können dazu beitragen, die Effizienz von Planungsverfahren zu steigern. Dabei geht es um das Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln. Bei der Be-



antwortung der Frage, in welchen Bereichen sich trilaterale Kooperationen gegenüber klassischen Instrumenten der Stadtentwicklung überlegen erweisen, spielt die Effizienz kooperativer Prozesse eine entscheidende Rolle.

Neben verschiedenen Risiken der Prozessgestaltung ist für Kritiker neuer Kooperationsformen der erwartete Mehraufwand eines der zentralen Argumente gegen Kooperation. Vor diesem Hintergrund wird der

Effizienz kooperativer Prozesse eine besondere Aufmerksamkeit beigegeben. Es wird der Frage nachgegangen, in welchem **Verhältnis Aufwand und Ergebnis bzw. erzielter Ertrag** für die Beteiligten zueinander stehen und wann der umfassende Ansatz einer trilateralen Kooperation ggf. zu einem Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag führt. Dabei ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Erwartungen an das Aufwand-Ertrag-Verhältnis gestellt

werden, je nach Perspektive des Akteurs. Während sich zwar die Anforderungen von Investoren mit denen der öffentlichen Hand teilweise decken (z.B. bei Gewinnoptimierung, wirtschaftlicher Tragfähigkeit), stehen bei den Bürgern Nutzbarkeit, Qualität oder eine schnelle öffentliche Aufgabenerfüllung im Vordergrund.

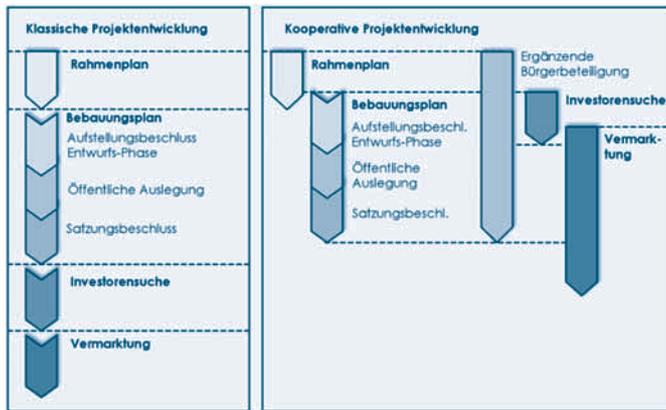
- Aufwand

Trilateral-kooperativ durchgeführte Projekte erfordern zunächst immer eine Investition in den Prozess als Vorleistung. Dabei entsteht in den Phasen von Anbahnung, Vorbereitung und Entwicklung insbesondere bei der öffentlichen Hand ein Mehraufwand im Vergleich zu „klassischen Verfahren“. Dieser Aufwand wird absichtlich getätigt, um schneller zu den erwarteten Ergebnissen und Vorteilen zu gelangen. Der Aufwand ist in eingesetzter **Zeit** und entstehenden **Kosten** zu fassen.

Relevant ist dabei zum einen die eingesetzte Zeit, die für eine sorgfältige Vorbereitung und Planung notwendig ist, um gute Ergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass der Einsatz einiger der neuen kooperativen Instrumente einen Zeitraum von mehreren Monaten bis zu einem Jahr erfordern kann. Hinzu kommen die Kosten, die insbesondere bei der öffentlichen Hand entstehen. Dabei geht es um Personalkosten sowie einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand der Verwaltungsmitarbeiter. Hinzu kommen externe Kosten und Sachkosten für Moderatoren, Öffentlichkeitsarbeit oder Räumlichkeiten.

Zeitaufwand und Kosten für neue kooperative Instrumente

Instrument	Zeitaufwand		Kosten
Perspektiven	Insgesamt: Vorbereitungsphase: Werkstattphase: Nachbereitungsphase:	6–12 Monate 4–6 Monate 5–6 Tage unter Einbeziehung eines Wochenendes Ergebnisbericht nach wenigen Wochen; Weiterführung bis zu 6 Monate	Kleine Verfahren ab ca. 50 000 € Große Verfahren bis ca. 250 000 € Häufig deutlich über 100 000 €
Planungszelle/ Bürgergutachten	Insgesamt: Vorbereitungsphase: Planungszelle: Nachbereitungsphase:	4–5 Monate ca. 3 Monate ca. 4 Tage 1–2 Monate	Pro Teilnehmer ca. 1 000 € I.d.R. mindestens 4 Planungszellen à 25 Teilnehmern = 100 000 € Häufig Verfahren zwischen 100 000 € und 200 000 €
Mediation	Insgesamt:	Bis zu 1 Jahr	Mediationsverfahren: 25 000 – 100 000 € Mediationssitzung mit Vor- und Nachbereitung: 1 250 – 2 000 € In Einzelfällen auch erheblich teurer
Zukunftsworkstatt	Insgesamt: Vorbereitungsphase: Werkstattphase:	Mehrere Wochen Mehrere Wochen 3 Tage (ideal)	Wenige zehntausend Euro
Konsensuskonferenz	Insgesamt:	Mehrere Monate – 1 Jahr	Große Konsensuskonferenzen bis zu 250 000 € Kleinere Verfahren: ca. 25 000 €
Zukunfts-konferenz	Insgesamt: Vorbereitungsphase: Konferenz: Nachbereitungsphase:	Z.T. mehrere Monate Z.T. mehrere Monate 3 Tage Ergebnisdokumentation nach wenigen Wochen	25 000 – 40 000 €
Kooperativer Workshop/ Werkstattgespräch	Insgesamt:	1–2 Tage oder Abfolge mehrerer 1-tägiger Treffen	Moderation: 2 500 – 3 000 € (1-tägig) Kann ggf. auch ohne externe Moderation auskommen



Ineinandergreifen von Planungsschritten bei der kooperativen Projektentwicklung

Auf Grund des entstehenden Aufwandes ist es zu Beginn und während eines kooperativen Prozesses notwendig, für **Zeit- und Kostentransparenz** zu sorgen. Gerade unter den Bedingungen knapper Kommunalfinanzen ist eine sorgfältige Betrachtung von Aufwand und Ertrag notwendig, um neue Kooperationsformen einer sachlichen Einschätzung zugänglich zu machen.

Einen ersten Überblick über Zeitaufwand und Kosten neuer kooperativer Instrumente gibt nachfolgende Übersicht. Insbesondere die Kostangaben sind als Faust- bzw. Erfahrungswerte zu verstehen und können im Einzelfall erheblich variieren. In den Faustwerten nicht enthalten, dennoch für eine Kommune kostenrelevant, ist die Arbeitszeit der das Verfahren betreuenden Mitarbeiter in der Verwaltung.

Ertrag

Der Ertrag neuer Kooperationsformen lässt sich in Form von Qualitäten genauer beschreiben. Es hat sich gezeigt, dass das direkte Aufeinandertreffen der drei zentralen Akteursgruppen Prozess- und Projektqualitäten zum allseitigen Nutzen fördern kann. Dies gilt insbesondere für die zuvor identifizierten Fallkonstellationen.

Neue Kooperationsformen können die **Qualität von Ergebnissen** fördern. Wesentliche Vorteile sind:

- Erhöhung der Chancen auf eine hohe Qualität einer Planung bzw. eines Produktes sowie auf die tatsächliche Umsetzung der Ergebnisse

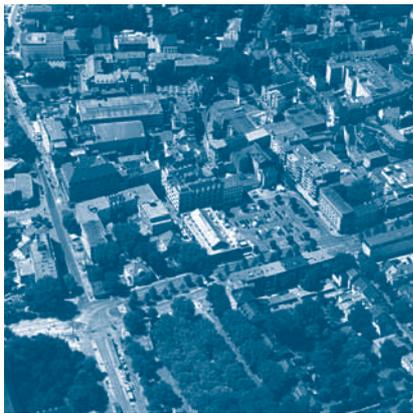
- Vermeidung bzw. Verminderung von Konflikten in einer frühen Planungsphase und Erhöhung der Planungssicherheit
- Begünstigung von bedarfsgerechten und abgestimmten Lösungen, die Folgeprobleme reduzieren oder ausschließen können
- Förderung eines möglichst guten Kompromisses zwischen bedarfsgerechten, städtebaulich hochwertigen und wirtschaftlich umsetzbaren Lösungen
- Erhöhte Akzeptanz der erreichten Ergebnisse bei den Akteuren

Neue Kooperationsformen können darüber hinaus die **Qualität von Prozessen** fördern. Wesentliche Vorteile sind die Beschleunigung des Planungsprozesses und damit auch Kosteneinsparungen.

Trilaterale Verfahren ermöglichen konsensual abgestimmte Zielvorstellungen zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgern und tragen dazu bei, komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen und Probleme zu lösen. Planungen können dadurch beschleunigt werden. „3stadt2“ fördert auch einen stabilen



Integrative Gebietsentwicklung



Integrative Gebietsentwicklung – Gelsenkirchen



Konkrete Projektentwicklung



Konsens im politischen Raum, der insbesondere im Konfliktfall für zügige und erfolgreiche Lösungen notwendig ist. Die Anwendung kooperativer Elemente führt dazu, dass die nachfolgenden Abstimmungsprozesse i.d.R. viel schneller als gewöhnlich ablaufen. Einstimmige Ratsbeschlüsse sind häufig Kennzeichen dieser Verfahren.

Eine Zeitersparnis sowie eine Prozess- oder Ergebnisoptimierung ist insbesondere bei einem zielgerichteten und bewussten Einsatz trilateral-kooperativer Instrumente und deren passgenauer Verknüpfung mit klassischen Instrumenten der Stadtentwicklung zu erwarten. Darüber hinaus ist es meist Kennzeichen kooperativer Verfahren, dass durch ein Ineinandergreifen ver-

schiedener Planungsschritte eine zeitliche Straffung des Planungsprozesses erreicht werden kann.

Vielfach zeigt sich, dass sich der beschriebene Aufwand aus der Anfangsphase in den nachfolgenden Phasen der umsetzungsbezogenen Planung, der Realisierung bzw. der formellen Abstimmungsprozesse auf Grund frühzeitig ausgeräumter Konflikte und eines erreichten Konsenses kompensieren lässt oder sogar ein Mehrwert zu erzielen ist. Vor allem aus Sicht von Investoren, zunehmend auch aus Sicht der betriebswirtschaftlich denkenden Kommunen, wird der Aufwand dadurch relativiert, dass insbesondere die Zeit als Teil einer Risikobewertung bedeutend ist. Selbst wenn die anfänglichen Kosten für einen kooperativen



Prozess hoch sind, „rechnen“ sie sich, weil dadurch Konflikte gemindert werden und eine schnelle Realisierung erreicht werden kann. Die Risikobewertung für ein Scheitern bzw. lange Umsetzungsverzögerungen machen einen wichtigen Teil der Wirtschaftlichkeitsberechnungen aus.

Weitere Aspekte bezogen auf die Förderung der Prozessqualität sind:

- Verbesserung der Vermarktungschancen bei frühzeitiger Nutzereinbindung
- Initiierung kreativer Prozesse und unkonventioneller Methoden
- Vernetzung von Wissensbereichen und Akteuren
- Zufriedenheit der Akteure mit dem Prozess
- Erfüllung von Erwartungen bzw. Erreichen vorher gemeinsam bestimmter Ziele

Die Beurteilung von Prozess- und Ergebnisqualität kann nur individuell durch die lokalen Akteure vor Ort erfolgen. Gleichwohl zeigt sich häufig, dass sich zielgerichtete Investitionen in kooperative Prozesse oftmals in Form von Qualitätsverbesserungen und Zeitersparnissen auszahlen.



Verhältnis von Aufwand und Ertrag

Den zu Beginn einer Kooperation aktuell entstehenden und abschätzbaren Kosten und Risiken steht ein häufig nur schwer kalkulierbarer Mehrwert gegenüber. Daher werden von den lokalen Akteuren am Anfang eines Projektes die Kooperationskosten oft höher bewertet als der erwartete Mehrwert. Eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung bietet sich nicht an. Daher ist es eine **Abwägungsentscheidung** „Aufwand gegen Ertrag“, ob ein trilaterales Verfahren durchgeführt werden soll. Kostenintensive und aufwändige Kooperationsprozesse können durchaus als angemessen beurteilt werden, wenn sie qualitativ hochwertige und nachhaltig wirksame Ergebnisse erwarten lassen.

Die Angemessenheit ist auch abhängig von der Dringlichkeit einer Problemlösung und von dem, was auf dem Spiel steht, also dem Gesamtkostenvolumen. Entstehen durch unzureichende Zusammenarbeit mit Nutzern oder Planungsbetroffenen Planungsfehler, so steht der finanzielle und zeitliche Aufwand für Nachbesserungen und/oder juristische Auseinandersetzungen häufig in keiner Relation zur eigentlich für den kooperativen Prozess benötigten Zeit. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit bzw. die Schwere dieser Planungsfehler abzuschätzen, die ohne zusätzlichen kooperativen Prozess entstehen können.

Bei einfach strukturierten oder konfliktarmen Aufgabenstellungen kann sich ein trilateraler Prozess als Hemmnis für einen effizienten und reibungslosen Ablauf von Projekten

erweisen. Die Abstimmung von Kooperationsprozess und Planungsverfahren stellt die Kommunen vor allem bei Vorhaben mit großem Verwertungsdruck, denen meist ein fixierter Ablaufplan zu Grunde liegt, vor große Herausforderungen. Es empfiehlt sich, bereits zu Beginn des kooperativen Prozesses **Ausstiegskriterien** zu formulieren und damit schon frühzeitig zu überlegen, wann wesentliche Chancen für eine lohnende Kooperation vergeben sind.

Rechtliche Aspekte

Rechtliche Aspekte spielen bei der Ausgestaltung städtebaulicher Kooperationen eine wichtige Rolle. Rechtliche Regelungen innerhalb städtebaulicher Kooperationen dienen der gegenseitigen Positionierung und Absicherung der Kooperationspartner. Andererseits sollen sie dafür sorgen, dass gefundene Ergebnisse rechtlich ordnungsgemäß umgesetzt werden können (gerechte Abwägung öffentlicher und privater Belange), ohne dass dritte Außenstehende rechtlich erfolgreich etwas gegen das Ergebnis der Kooperation unternehmen können.

Der **rechtliche Rahmen** städtebaulicher Kooperation ist im Bauplanungsrecht durch hoheitliche und konsensuale Lösungsmöglichkeiten geprägt. Dazu gehören neben der Beteiligung der Öffentlichkeit gem. § 3 BauGB und der Beteiligung der Behörden gem. § 4 BauGB Instrumente wie der Städtebauliche Vertrag gem. § 11 BauGB und der Vorhaben- und Erschließungsplan gem. § 12 BauGB.



Die Nutzung der Instrumente städtebaulicher Kooperation präsentiert sich immer als (z.T.) schwierige Gratwanderung zwischen vertraglichen Vereinbarungen und Festlegungen einerseits und planungsrechtlichen Verfahrens- und Inhaltsvorgaben andererseits.

Um eine Verbindlichkeit im Kooperationsprozess zu erreichen, können verschiedene Ansätze genutzt werden:

- Beschluss der kommunalen Gremien, ein informelles kooperatives Verfahren durchzuführen sowie Beschlüsse über erreichte Zwischenergebnisse bzw. Meilensteine
- Bindungen durch vertragliche Kooperationsvereinbarungen
- Selbstbindung der Beteiligten durch einfach bindende Erklärung

Grenzen und Fallstricke von Kooperationen ergeben sich in besonderem Maße durch die Gefahr einer unzulässigen Verbindung der Kommune durch Absprachen oder Verträge im Vorfeld der Abwägungsentscheidung im Bebauungsplanverfahren. Durch die Überschneidung und Parallelisierung einzelner Planungsschritte zur zeitlichen Straffung des Pla-



nungsprozesses ergeben sich aus rechtlicher Sicht hingegen keine zusätzlichen Gefahren.

Handlungsleitfaden

Aus der Analyse trilateraler Prozesse lassen sich zentrale Empfehlungen für die Anwendung und Ausgestaltung trilateraler Kooperationen ableiten. Ein **Leitfaden** fasst die zentralen Erkenntnisse des Forschungsfeldes „3stadt2“ in einem Prüfschema zusammen. Er richtet sich an die Kommunen und soll dabei helfen, die Entscheidungen zur Anwendung trilateralen Verfahrens und der gewählten kooperativen Instrumente transparent und nachvollziehbar zu machen.

Grundlage ist eine Vorprüfung und Einordnung der Planungsaufgabe in die Systematik von Falltypen und Prozessphasen. Darauf aufbauend werden – je nach Falltyp – unter-

schiedliche Prüfraster angeboten. Sie können als erste **Entscheidungshilfe zur Anwendung trilateral-kooperativer Verfahren** dienen.

Zunächst werden die prinzipielle Eignung der Aufgabenstellung für einen trilateralen Prozess sowie spezielle Voraussetzungen in der Kommune geprüft. Eine Reflexion über die Hauptziele des kooperativen Prozesses, die Offenheit der vorgesehenen Arbeitsform und die Möglichkeiten der Investoreneinbindung führt zu einer Übersicht über die für die spezielle Aufgabenstellung potenziell geeigneten kooperativen Instrumente. Diese können einander u.U. als Alternativen gegenübergestellt werden.

Weitere Prüfschritte umfassen die Abschätzung des entstehenden Aufwands, der Risiken, die mit einer Fehlplanung verbunden sind sowie des erwarteten Ertrags. In der abschließenden Abwägung werden Aufwand und Ertrag einander gegen-

übergestellt und die Dringlichkeit der Problemlösung sowie die Risiken einer Fehlplanung in die Bewertung eingestellt. Als Ergebnis des Prüfungsablaufes liegt eine dokumentierte und transparent nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Anwendung eines trilateralen Verfahrens vor.

Checklisten

Die Prüfraster werden ergänzt durch **Checklisten**, die eine weitergehende konkrete Hilfestellung für die Organisation und Ausgestaltung trilateral-kooperativer Prozesse geben. Dabei geht es sowohl um die Klärung und Sicherung von Rahmenbedingungen als auch um Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren. Die Checklisten können die Verantwortlichen dabei unterstützen, die für die Prozessplanung und -ausgestaltung relevanten Rahmenbedingungen im Vorfeld bzw. während des laufenden Prozesses zu prüfen.

Ausblick

Trotz der notwendigen Warnung, kooperative Verfahren als Allheilmittel zu betrachten, erweist sich der Ansatz, planerische Aufgabenstellungen mit diskursiv strukturierten Verfahren zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgern zu bearbeiten, nicht nur als erforderlicher, sondern auch als ein gangbarer Weg der Entscheidungsfindung und der Weiterentwicklung der Planungskultur in Deutschland. Die Ergebnisse des Forschungsfeldes „3stadt2“ stellen einen wichtigen Baustein auf dem Weg dar, neue Kooperationsformen zielgerichteter und bewusster anzuwenden, als dies in der bisherigen Planungspraxis z.T. der Fall war.

Im Ergebnis zeigen sich unterschiedliche Anknüpfungspunkte, die die weitere Entwicklung trilateraler Kooperation stützen könnten. Dazu gehören z.B. die Weiterentwicklung des Handlungsleitfadens in Zusammenarbeit mit Kommunen und Investoren sowie die Weiterentwicklung der informellen Kooperationsinstrumente

Ex Libris

Kooperation und Beteiligung allgemein

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Umweltmediation in Theorie und Anwendung, Stuttgart 2000

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden Württemberg (Hrsg.): Verfahren und Methoden der Bürgerbeteiligung in kommunalen Politikfeldern, Leitfaden, Stuttgart 2003

Gottschalk, N.: Diskurse: Neue Verfahren der Bürgerbeteiligung an der Technologiepolitik in Europa; Vortrag anlässlich der Tagung „Genes the world over“ der ev. Akademie Loccum, 1997; veröffentlicht unter: www.uni-stuttgart.de/wt/ng/Loccum.html (Stand: 26.07.2004)

Herz, S.; Jakubowski, P.: Neue Kooperations- und effiziente Verfahren für lebendige Städte, in: Bundesbaublatt 3/2004, S. 12-15

Institut für Städtebau Berlin (Hrsg.): Kooperative Planung und Mediation im Konfliktfall, Berlin 2001

Mediationsgruppe Flughafen Frankfurt (Hrsg.): Bericht zur Mediation zum Flughafen ausbau Frankfurt/Main, Frankfurt 2002

Niedersächsische Staatskanzlei, Stadt Osnabrück, Landkreis Osnabrück (Hrsg.): Gute Praxis Standards für die Bürgerbeteiligung in Kommunen, Osnabrück 2002

Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT): Arbeitsblätter zur Partizipation Nr. 1; Checklisten für Rahmenbedingungen und Qualitätskriterien partizipativer Verfahren im öffentlichen Bereich; veröffentlicht unter: www.partizipation.at/pdf/arbeitsblatt_1.pdf (Stand: 09.08.2004); Wien 2003

Renn, O.; Oppermann, B.: Bürgerbeteiligung in der Raumplanung: Wege in eine diskursive Planungskultur, in: Bott, H., Hubig, Ch., Pesch, F. (Hrsg.): Stadt und Kommunikation im digitalen Zeitalter, Frankfurt a.M. 2000

Renn, O.; Oppermann, B.: Mediation und kooperative Verfahren im Bereich Planung und Umweltschutz, in: Institut für Städtebau Berlin (Hrsg.): Kooperative Planung und Mediation im Konfliktfall, Berlin 2001, S. 13-36; Zitat von S. 30

Selle, K. (Hrsg.): Planung und Kommunikation; Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft, Wiesbaden und Berlin 1996

Selle, K.: Was? Wer? Wie? Warum?, Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation, Dortmund 2000

Stein, U.; Stock, M.: Evaluation innenstadtbezogener Kooperationsprozesse mit Akteuren, Beispiele aus Bonn-Beuel und Gelsenkirchen-Buer: in: RaumPlanung 114/115, Juni/August 2004, S. 127-132

Trütken, B.: Bürgerbegehren versus Bürgergutachten, Beitrag anlässlich des Symposiums „Stadt findet statt“ am 23./24. November 2001 in Graz, veröffentlicht im Tagungsband bzw. unter www.graz.at/stadtfindet-statt/tagungsband.pdf (Stand: 04.08.2004)

Wiese-von Ofen, I.: Kultur der Partizipation, Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung bei der räumlichen Planung, DV – Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung mbH (Hrsg.), Download: www.deutscher-verband.org/_downloads/leitfaden_partizipation.pdf (Stand: 07.06.2004)

Kooperative Instrumente

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Runder Tisch „Interkommunales Gewerbegebiet Hechingen-Bodelshausen“ – Evaluation des Projektes, Stuttgart 2000

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Die Konsensuskonferenz im Agenda 21-Prozess der Stadt Ulm – Ein Praxisbericht, Stuttgart 2001

Apel, H. et al. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch, Stiftung Mitarbeit, Bonn 1998

Bischof, A.; Selle, K.; Sinning, H.: Informieren Beteiligen Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken, Dortmund 1995

Dienel, P. C.: Die Planungszelle, Wiesbaden 2002

Forum B: Bürgergutachten zur Entwicklung der Stadt Meckenheim und zu Funktion und Gestaltung des Merler Keil, Fürstenau 2000

Forum B: Leitfaden zur Bürgerbeteiligung, Fürstenau; veröffentlicht unter: www.bouncingbytes.at/kunden/stadtgraz/buerger/pdf/leitfaden.pdf (Stand: 09.08.2004)

Perspektive Freimann GbR mbH (Hrsg.): Perspektive Freimann, Zukunft gemeinsam gestalten – Ergebnisse der Perspektivenwerkstatt, München 1999

Sellnow, R.: Das Wiener Platz Forum – Mediation in öffentlich-rechtlichen Streitigkeiten, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM) 6/2002, S. 264-267

Werner, K.: Mediationsverfahren Regensburg, in: Modellvorhaben im Städtebau in der Reihe Arbeitsblätter für die Bauleitplanung, Materialien 7, Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Inneren (Hrsg.), Juni 2003, S. 72-77

Zadow, A. von (Hrsg.): Perspektivenwerkstatt – Hintergründe und Handhabung des „Community Planning Weekend“, Berlin 1996

Begleitforschung

Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung
Deichmanns Aue 31-37
53179 Bonn

Dr. Peter Jakobowski

Tel: + 49 (0) 1888.401-2243

Fax: + 49 (0) 1888.401-2346

E-Mail:

Peter.Jakubowski@bbr.bund.de

Internet: www.bbr.bund.de

Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW).

Forschungsassistenz

FIRU – Forschungs- und Informations-Gesellschaft für Fach- und Rechtsfragen der Raum- und Umweltplanung mbH
Bahnhofstraße 22
67655 Kaiserslautern

Dipl.-Ing. Sabine Herz

Tel: +49 (0)631.3 62 45 23

Fax: +49 (0)631.3 62 45 – 99

E-Mail: S.Herz@FIRU-mbH.de

Internet: www.FIRU-mbH.de

Herausgeber, Herstellung,**Selbstverlag und Vertrieb**

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Schriftleitung

Prof. Dr. Wendelin Strubelt

Dr. Hans-Peter Gatzweiler

Dr. Robert Kaltenbrunner

Druck

Bundesamt für Bauwesen und

Raumordnung, Bonn

Bearbeitung

Dr. Peter Jakobowski, BBR

Dipl.-Ing. Sabine Herz, FIRU mbH

Dipl.-Ing. Martina Pauly, FIRU mbH

Zitierweise

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), ExWoSt-Informationen „3stadt2 – Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung“, Nr. 5 – 04/2004

Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet. Es wird um Zusage von 2 Belegexemplaren gebeten.

ISSN 0937 – 1664