



Ursula Stein

Kooperation macht Karriere: Projektmanagement für ressort- übergreifende Arbeit

Als ein Merkmal für das Arbeiten in integrierten Projekten wird vor allem der Zuwachs an Kommunikationsbedarf genannt. Die Rolle des Moderators wird inzwischen weithin akzeptiert. Aber was passiert eigentlich in den beteiligten planenden Institutionen? Ursula Stein begibt sich hinein und erörtert einige Aspekte für eine erfolgreiche ressortübergreifende Arbeit in und mit planenden Institutionen. Um möglichen Gefahren, wie sie in der Praxis dann auftreten, zu begegnen, wird ein reflektiertes Projektmanagement empfohlen und vorgestellt, damit letztendlich die Kooperation, aber auch die Kooperierenden Karriere machen können.

Kooperation macht Karriere

Ressortübergreifende Arbeit in einem Netz von Akteuren aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hat Konjunktur. So verfolgt das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – die soziale Stadt“ seit 1999 explizit den Anspruch, öffentliche und private Ressourcen in den ausgewählten Stadtgebieten zwecks finanzieller und fachlicher Effizienzsteigerung zu bündeln und dabei „investive und nichtinvestive Maßnahmen mit dem Schwerpunkt der städtebaulichen Erneuerung ‘aus einer Hand’ zu kombinieren und zu integrieren“ /1/. Das Programm unter Federführung des Bundesministeriums für Bau- und Wohnungswesen krankt dann zwar doch wieder an dem Umstand, dass unter Fördergesichtspunkten aus verfassungsrechtlichen Gründen die investiven Maßnahmen im Vordergrund stehen. Aber es ist als Fortschritt zu begrüßen, dass die Bündelung und bessere Koordination unterschiedlicher Politik- und Verwaltungsfelder und die Einbeziehung des privaten Sektors – sowohl der örtlichen Wirtschaft als auch der Grundeigentümer – und Bewohnerschaft – schon bei der Formulierung eines Programms als Voraussetzung für erfolgreiche Quartiererneuerung angesehen werden.

Seit dem Beginn einer gezielten Diskussion über Stadterneuerung – offiziell 1971 mit dem Inkrafttreten des Städtebauförderungsgesetzes – vermittelten zahlreiche Untersuchungen diese Botschaft /2/ ebenso wie der Erfahrungstransfer aus dem Ausland /3/. 1993 berichteten Fachleute beim Wohnbund-Kongress in München unter dem Stichwort „Neue

Ursula Stein, Dipl.-Ing., Raumplanerin, Inhaberin des Büros für Raumplanung und Kommunikation in Frankfurt a.M. und ausgebildet in systemischer Beratung.

Wege der Planungskultur – Orientierungen in der Zeit des Umbruchs“ von Beispielen aus ganz Europa, die demonstrierten, welche Potenziale vor allem im Ernstnehmen der Bürger und ihrer Kenntnisse und Potenziale als Kooperationspartner liegen /4/. Heute werden kooperative Planungs- und Aktionsformen als Bestandteil neuer politischer Steuerungssysteme unter dem Begriff „urban governance“ vor dem Hintergrund eines geänderten Staatsverständnisses und unter den Bedingungen von öffentlicher Armut, Globalisierung und gleichzeitiger „Re-Lokalisierung“ diskutiert.

Unter den Eigenarten des Arbeitens in integrierten Projekten wird bislang vor allem der Zuwachs an Kommunikationsbedarf genannt. Verschiedene Professionen reklamieren die inzwischen weithin akzeptierte Rolle des Moderators in solchen Projekten und bauen entsprechende Ausbildungsangebote auf, darunter vor allem Stadt- und Regionalplaner, Juristen und Gesellschaftswissenschaftler.

Neue Arbeitsweisen, neue Fragestellungen

Aber was passiert eigentlich in den beteiligten planenden Institutionen? Die nunmehr fast zwanzig Jahre ertönende Forderung nach ressortübergreifendem Arbeiten ist ja nicht ohne Grund immer noch aktuell. Eine ernstgenommene Verwaltungsreform bietet zahlreiche Verknüpfungspunkte mit einer integrierten Stadterneuerungsstrategie. So kann beispielweise die dezentrale Budgetverantwortung mit klaren Zielvereinbarungen und größerer inhaltlicher Entscheidungskompetenz auf der Ebene der Sachbearbeitung einhergehen. Die Verwaltungsreform findet aber nicht überall statt und ist schon gar nicht überall mit wirklich inhaltlich begründeten und ausgefüllten Strukturveränderungen verknüpft. Deshalb sollen im weiteren einige Aspekte für eine erfolgreiche ressortübergreifende Arbeit in und mit planenden Institutionen aus der Sicht der systemischen Organisationsentwicklung erörtert werden, die generalisierbar und an unterschiedliche Situationen anzupassen sind.

■ Ein wesentlicher Ausgangspunkt ist dabei die Beobachtung, dass es im Rahmen von ressortübergreifenden Projekten zu Lernprozessen und Positionsveränderungen bei den Beteiligten kommt. Dies ist einer der wesentlichen Aspekte „neuer Planungskultur“ und eine der Hoffnungen bei denen, die in oft schon verfahrenen Situationen das Mittel der Kooperation entdecken. Es kann aber auch ein Problem sein, denn



solche Entwicklungen innerhalb der Arbeitskreise führen tendenziell zur „Entfremdung“ der entsandten Personen von der „entsendenden Organisation“. Letztere hat die Lernprozesse nicht mitgemacht, kann möglicherweise den Sinn der eingegangenen Kompromisse nicht nachvollziehen und fällt in der Entscheidungssituation wieder auf „alte“ Positionen zurück. Hier muss darauf geachtet werden, dass die wichtigen Phasen des Projekts auch in den „relevanten Umgebungen“ (so heißt es in der systemischen Betrachtungsweise) nachvollzogen werden.

- Ein weiterer Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass in manchen Bundesländern das im Rahmen des Soziale-Stadt-Programms eingerichtete „Quartiersmanagement“ mit Erwartungen an schnelle, umfassende und vor allem kurzfristig messbare Erfolge gerade in solchen Stadtteilen in's Rennen geschickt wird, deren Bewohner bislang eben nicht von Einkommenssteigerungen, Arbeitsplatzzuwachs usw. haben profitieren können. Gleichzeitig steht oft die Ausstattung mit Geld- und Sachmitteln, politischer Unterstützung oder anderen Ressourcen wie z.B. Verfahrensabwicklung in der Verwaltung in einem krassen Gegensatz zum Niveau der Erwartungen. Die zeitliche Dimension, materielle Ressourcen, Verantwortung, Einfluß und Aufgabenstellung in ein angemessenes Verhältnis zueinander zu bringen ist nötig, um Verdross, Verschleiss und Enttäuschungen bei den Beauftragten, bei den Auftraggebern und bei den Projektpartnern zu vermeiden.
- Sorgfältige Planung und Durchführung von komplexen Prozessen und einzelnen Projekten mit Hilfe eines reflektierten Projektmanagements hilft, diesen Gefahren zu begegnen. Die Betrachtung von Erfahrungen aus kooperativen Planungsverfahren und Projekten lässt einige zentrale Stellgrößen hervortreten, die auch auf die geforderte ressortübergreifende Arbeit im Programm „Soziale Stadt“ übertragbar sind. Zunächst werden die besonderen Bedingungen von Projekten in der ressort- und institutionenübergreifenden Arbeit von Stadt(teil)entwicklung und räumlicher Planung erörtert und die Eigenschaften eines „Projekts“ in Abgrenzung zu Routineaufgaben beschrieben. Die einzelnen Phasen eines Projekts sind alle gleich wichtig. Planer und Planerinnen tendieren jedoch dazu, die Initiativphase, die Projektdefinition und den Projektauftrag zu gering zu schätzen – und deshalb folgt in diesem Text die klare Botschaft, dass sich der Zeitaufwand für eine gute Projektplanung lohnt.

Projektmanagement und Kultur der Zusammenarbeit /5/

Ressortübergreifende Arbeit im Zusammenhang mit dem Programm „Soziale Stadt“ bedeutet wie bei den meisten kooperativen Planungsverfahren, die mehr sind als reine PR-Maßnahmen, Arbeit in „temporären Systemen“. Es gibt, anders als in Wirtschaftsunternehmen, keine von vornherein als gemeinsam an-

zunehmenden Ziele. Im Gegenteil: eine wesentliche Arbeit besteht darin, festzustellen, ob überhaupt übereinstimmende Ziele existieren, und dann ihren Umfang und damit die Spielräume für gemeinsam vertretbares Handeln auszuloten. Durch diese Arbeit an den Zielen kann sich allerdings eine partielle Interessengemeinschaft etablieren, die zugleich zahlreiche Überlappungen in andere „Welten“ und auch viele inhaltliche Differenzen aufweist.

Im Umgang mit einem solchen temporären System, mit dem Spannungsverhältnis von Übereinstimmung und Divergenz und mit der Einbettung in die Streit-, Planungs- und Entscheidungskultur der jeweiligen Stadtteile, Kommunen oder Regionen liegen einige der spannenden Herausforderungen, die die Arbeit mit kooperativen Planungsverfahren bietet.

■ Was ist ein Projekt?

Planerinnen und Planer gehen – wie alle Ingenieure, aber auch z. B. die Gemeinwesenarbeiter – alltäglich mit dem Begriff „Projekt“ um. Ein laufendes Planungsverfahren zu einem Bebauungsplan, ein Finanzierungskonzept, die Umgestaltung des Eingangsbereichs in einem großen Wohngebäude, der Themenschwerpunkt der Sommerspiele-Aktion im sozialen Brennpunkt: alles Projekte. Vielleicht kennen Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter am ehesten Tätigkeiten, die nicht unter „Projekt“ laufen: routinemäßige Kontrollen von sicherheitsrelevanten Zuständen, Beurteilung von Baugesuchen, Mitarbeit in regelmäßig stattfindenden Ämterkoordinationsitzungen zu einer Vielzahl von Themen. Um zu klären, in welchen Fällen der mit gezieltem „Projektmanagement“ verbundene Aufwand gerechtfertigt ist, hilft die Definition der wichtigsten Eigenschaften eines Projekts:

Projekt:

- neuartig
- komplex
 - abteilungs-/bereichsübergreifend
 - interdisziplinär
 - koordinationsintensiv
- zeitlich begrenzt
 - Anfang
 - Ende
- definiertes Ergebnis
- in Phasen einzuteilen
 - Definitionsphase
 - Projektauftrag
 - Erarbeitungsphase
 - Ergebnis
 - Umsetzungsphase



Projekte im hier aufgeführten Sinne verlangen oft besonderen Einsatz, sie sollten deshalb im Zusammenhang der Organisationen etwas Besonderes sein und bleiben.

- **Die Anforderung „neuartig“** ist im Zusammenhang mit Stadtplanung nicht schwer zu erfüllen: jeder örtliche und personelle Zusammenhang ist räumlich speziell und nie wiederholbar. Dennoch sollte man sich davor hüten, besondere Beteiligungsanstrengungen und die Beteiligten zu „verschleiben“!
- **Die sich aus dem Attribut „komplex“** ergebenden Aspekte lassen da eine genauere Überprüfung zu. Demnach wäre der Gestaltungsentwurf für eine neue Haltestelle beispielsweise nur dann ein Projekt wert, wenn dazu unterschiedliche Positionen existieren, die nur in übergreifender Zusammenarbeit so weit geklärt werden können, dass ein Ergebnis vorgelegt werden kann.
- **„Zeitlich begrenzt“** ist ein besonders wichtiges Stichwort: gerade dann, wenn Planung auf die Mitarbeit von anderen Institutionen und von Bürgern angewiesen ist, muss klar sein, wieviel Engagement in welchem Zeitraum erwartet wird. Ein festgelegtes Ende macht auch positiven Druck und bewahrt Beteiligungsprojekte davor, zur folgenlosen „Quasselbude“ zu verkommen.
- **Das „definierte Ergebnis“** ist deshalb nötig. Allen muss klar sein, welcher Art das Ergebnis sein soll und wer es dann mit welchen Befugnissen weiterbehandeln wird. Dies ist nicht mit inhaltlicher Vorabfestlegung zu verwechseln: stünden die inhaltlichen Ergebnisse schon fest, wäre wiederum das Projekt (übergreifend, interdisziplinär ...) nicht erforderlich und eine PR-Maßnahme angemessener.

Moderation und Projektmanagement müssen zielorientiert, aber ergebnisoffen arbeiten. Beate Weber, Oberbürgermeisterin von Heidelberg, schreibt über Stadtentwicklung mit Bürgerinnen und Bürgern: „Gesellschaftliche Aufmerksamkeit ist zu einer knappen Ressource geworden. Die Konsequenzen für die einladende Institution sind unter anderem, dass die 'PR'-Qualität von Einladungen und Präsentationen konkurrenzfähig sein muss und dass politische Teilhabe als eine von vielen 'Freizeitbeschäftigungen' angesehen werden sollte, die immer nur begrenzte 'Einschaltquoten' haben wird. Klare Aufgabenstellung, gute Strukturierung und eine zielgerichtete Diskussion sind von hoher Bedeutung.“ /6/

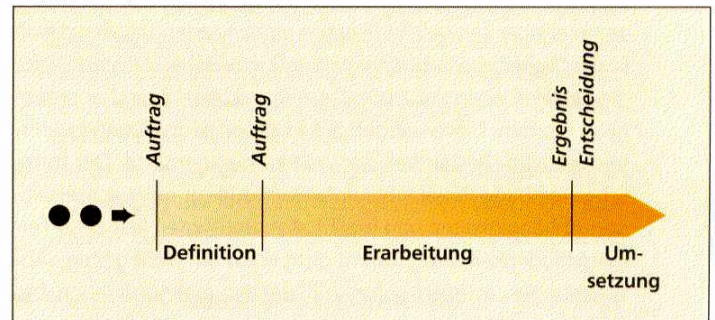
- **Für eine gute Strukturierung ist die Phaseneinteilung nützlich.**

Phasen der Projektarbeit

Irgendwer ergreift die Initiative

Was ist das Problem? Wie könnte vorläufig die Aufgabe formuliert werden? Wen brauchen wir, um eine sinnvolle Bearbeitung zu erreichen? Wen wollen wir dabei haben, damit alle Aspekte vertreten sind? Wie wird das Ergebnis „weiterverarbeitet“? Diese Fragen müssen vorgeklärt werden, um zunächst

die anvisierten Projektbeteiligten zur „Projektdefinition“ einzuladen.



Die Phase der „Projektdefinition“ ist dann die erste Etappe der Projektarbeit

Zu ihr gehört im Einzelnen

- die Herstellung eines gemeinsam getragenen Bezugssystems, nach dem inhaltliche und formale Entscheidungen für die Erarbeitungsphase getroffen werden können (Zweck und Ziele),
- die Klärung der Struktur des Projekts,
- Festlegung, wer über Ziel und Ressourcen für das Projekt entscheidet (Projektentscheider),
- Einigung über die Zusammensetzung des Projektteams und der Übernahme der Koordinationsfunktion (Projektleitung),
- Definition der Teilaufgaben, Verteilung als Arbeitspakete, Bedarf an Ressourcen (Arbeitszeit, Geld ...) und Klärung ihrer zeitlichen Abhängigkeit,
- Aufbau der Zeitplanung (Meilensteinkonzept).

Die Arbeit mündet in einem Vorschlag, welcher „Projektauftrag“ von den „Entscheidern“ an das Projektteam gegeben werden soll.

Gerade bei institutionenübergreifenden Projekten in der kooperativen Planung ist dies eine wichtige Gelegenheit, durch die explizite Zustimmung (Unterschrift!) der jeweiligen Spitzenleute diese in die zunehmende Verbindlichkeit der Projektarbeit einzubeziehen.

Damit wird – wenn unterschiedliche Institutionen bzw. Institutionen und BürgerInnen zusammenarbeiten, aber auch im Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft – aus der Projektdefinition eine Projektvereinbarung.

Beispiel: Projektvereinbarung „Parkraumkonzept Offenbach“

- Anlass und Ziele für das integrierte Parkraumkonzept
- Projektstruktur (Teilprojekte, Projektkoordination, Arbeitskreis, Auftraggeberebene)
- Projektablauf (Zwischenziele/Meilensteine, Zeiten, Ergebnisse)
- Vereinbarungen für die Zusammenarbeit innerhalb des Projekts und zwischen städtischen und nicht-städtischen Beteiligten



Beginn der Phase der Erarbeitung

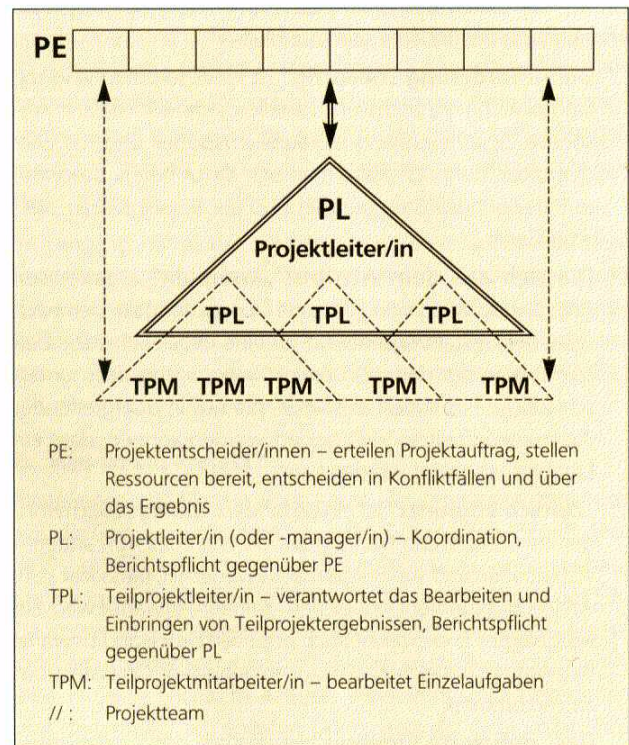
Wenn die Projektablaufplanung klar ist, weiß jeder Beteiligte, wann er oder sie welche Beiträge einbringen muss, wer davon in der Weiterarbeit abhängig ist und in welcher Art und Weise die Einzelarbeiten zur Grundlage für wichtige Zwischenergebnisse werden. Diese werden z.B. in Arbeitskreissitzungen erörtert und zum Bestandteil der Weiterarbeit gemacht. Der förmlich vereinbarte Projektablaufplan verdeutlicht die wechselseitigen Abhängigkeiten und macht allen Beteiligten klar, dass Termenschludrigkeit und „Kommt nicht drauf an“ nicht gelten. Abweichungen müssen sofort mit der Projektkoordination besprochen werden, damit möglichst wenig störende Änderungen im Projektablauf vorgenommen werden können. Auf diese Weise ist der Projektfortschritt ständig im Blick, es kommt nicht zu langen Einzelarbeitsphasen, bei denen Abweichungen vom inhaltlichen oder zeitlichen Ziel erst kurz vor der „Ziellinie“ deutlich werden.

Festlegung von „Meilensteinen“

Je nach Länge der Erarbeitungsphase ist es sinnvoll, einen oder mehrere Meilensteine festzulegen. „Ein Meilenstein ist ein überprüfbares Zwischenergebnis, das inhaltlich und terminlich definiert ist und eine Gesamtbeurteilung des Projektes erlaubt.“ /7/ Meilensteine im Planungsbereich können z.B. eine Zwischenpräsentation und die Diskussion von potenziellen Handlungsschwerpunkten sein. Immer müssen hier die Projektentscheider einbezogen werden. Auch dies ist bei institutionenübergreifender Zusammenarbeit besonders wichtig. Das „temporäre System“ des Arbeitskreises, Runden Tisches o.ä. entwickelt eine Kultur der Zusammenarbeit und der Verständigung, die oft (und wenn alles gut geht) dazu führt, dass ursprüngliche kategorische Grundhaltungen flexibler werden und dass verbale Schlagabtausch und Schwarzweißmalerei an Bedeutung verlieren. Die „Heimatorganisationen“ müssen die Chance bekommen, diese Veränderung zu erleben und nachzuvollziehen. Sonst kann es passieren, dass der Vertreter oder die Vertreterin in ihrer jeweiligen Institution (Wohnungsgesellschaft, Wohlfahrtsverband, Einzelhandelsverband, IHK etc.) isoliert werden und die Endergebnisse trotz allem später nicht anerkannt werden. Meilensteine sind übrigens auch gute Gelegenheiten, dass die Arbeitsgruppe ihre eigenen Erfolge sieht, würdigt und feiert! Nach Kraus/Westermann sind Meilensteine sowohl Motivationsinstrument und Orientierungshilfe für alle Projektbeteiligten als auch Führungsinstrument für Projektleiter und Entscheider.

Wenn schließlich das Projektergebnis vorliegt und zu Entscheidung, Beschlussfassung, Finanzierungersuchen o.ä. übergeben wird, sollte man nicht vergessen, dass das Geben und Nehmen weiter in Balance gehalten werden muss: die Projektbeteiligten sollten in angemessener Frist informiert werden, wie es weitergegangen ist und wie es um die nächste Phase – die Umsetzung – steht.

Eine einfache Projekt-Aufbauorganisation



Projektmanagement: eine lohnende Investition

Ein reflektiertes Projektmanagement bedeutet also Aufwand: es muss gut eingepasst werden in die Arbeitskultur der beteiligten Institutionen, es braucht Aufmerksamkeit für Strukturierung und Abläufe, es setzt die Anerkennung der arbeitsbezogenen Bedürfnisse aller Beteiligten voraus, und es muss gegenüber den eingeschliffenen Unarten auch durchgesetzt werden. Dazu braucht es Macht (Horst Fiedler aus Heidelberg, der u.a. das Heidelberger Verkehrsforum organisiert hat, fordert den „Machtpromotor“ bzw. die „Machtpromotorin“), Ressourcen, klare Verantwortungen, Fachkenntnis (Fiedler fordert den „Fachpromotor“ bzw. die „Fachpromotorin“) und Prozesskompetenz – ich fordere den „Prozesspromotor“ bzw. die „Prozesspromotorin“.

In Offenbach wurde 1994 innerhalb eines halben Jahres ein „Integriertes Parkraumkonzept für die Innenstadt von Offenbach“ erarbeitet. Von zehn Sitzungen des Arbeitskreises waren vier der Projektdefinition gewidmet. In weiteren sechs wurde das vollständige Ergebnis erarbeitet. Dieses basierte auf termingerecht verfügbaren Teilprojektergebnissen. Die laufende Koordination erfolgte in den Projektteambesprechungen, an denen die Projektmanagerin und die TeilprojektleiterInnen teilnahmen /8/.

Von zehn Arbeitskreissitzungen vier zur „Projektdefinition“? Ist das nicht übertrieben? Im Gegenteil: die Effizienz der eigentlichen Erarbeitungsphase konnte nur auf dieser Basis erreicht werden. Ränkespiele, Zeitverzögerungen und Torpedierung entfielen nämlich weitgehend. Und die Projektatmosphäre lud zu be-



sonderem Engagement ein. Dies hat ermöglicht, dass das inhaltlich vielschichtige Ergebnis in insgesamt acht Monaten einschließlich Abstimmung mit allen berührten Ämtern der Stadtverwaltung zustandekam! Erfahrungen vor allem in Industriebetrieben zeigen, dass einem anfänglichen Mehraufwand von 5 Prozent durch das Projektmanagement eine Kosten- und Zeitersparnis im Gesamtablauf von jeweils etwa 20 Prozent gegenübersteht /9/.

Viel bedeutsamer für kooperative Planungsverfahren als das Zeitargument dürfte aber sein, dass die Zuständigkeiten klar verteilt sind, jeder seine spezifischen Sichtweisen und Leistungen einbringen kann und die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten sowohl für den Prozess als auch für das Ergebnis sichtbar wird.

■ „Horizontale“ und „vertikale“ Teams

Gewöhnlich wird bei der Kooperation die Gleichberechtigung aller Teilnehmenden betont, und die Moderation ist besonders gefordert, auch für gleiche Chancen der Einflußnahme auf die Entscheidungen zu sorgen. Man darf jedoch nicht übersehen, dass die Weiterbearbeitung der Ergebnisse häufig von den Entscheidungen und Prioritäten anderer abhängen. Diese müssen – auch wenn sie nicht unmittelbar als „Projektentscheider“ involviert sind – möglichst so in die Arbeit eingebunden werden, dass ihnen Hintergründe, Bedeutung und Anliegen des Projekts deutlich sind. Für das Projektmanagement bedeutet dies, auch in den vertikalen Strukturen der Organisationen das Projekt an wichtigen Stellen zu verankern, so dass ein „vertikales Team“ das „horizontale Team“ ergänzt. Damit kommt nicht nur das, was man allgemein als „Team“ versteht, in den Blick, sondern auch die in den verschiedenen Institutionen und Organisationen des Umfeldes (systemisch: Umwelten) angesiedelten Personen, die – sei es als Chefs oder als z.B. technische Mitarbeiter – wesentlich zum Gelingen oder Misslingen eines Projekts beitragen können. Dies wurde z.B. in Offenbach versäumt: Das fertige Konzept wurde nach sechs Monaten, zahlreichen kontroversen Debatten, allseitigen Kompromissen und außergewöhnlichem Arbeitseinsatz des Projektteams einstimmig vom Arbeitskreis verabschiedet. Zum Verdruss der engagierten Arbeitsgruppe dauerte es aber noch einmal sechs Monate, bis das Ergebnis auch den Stadtverordneten vorlag. Dieser Punkt wird noch Jahre später von Beteiligten kritisiert! Dennoch haben die Ergebnisse des Arbeitskreises in der Diskussion weiterhin Gewicht.

Weitere Themen

Der Beitrag konzentriert sich hier im wesentlichen auf das Projekt und hat ausschnitthaft einige Elemente des Projektmanagement angeboten, die zum Gelingen beitragen können. Solche Hinweise müssen sehr allgemein erscheinen: klar ist, dass sie den jeweiligen Aufgabenstellungen, Personen und örtlichen Gegebenheiten anzupassen sind. Sie sollten aber sowohl Projektbeauftragten als auch -mitarbeitern und -auftraggebern Hinweise für eine systematische Projektplanung und die Überprü-

fung von Zielklarheit, Qualität der Vereinbarungen etc. geben.

Weitere wichtige Fragestellungen sind dann z.B.

- Wie ist der Gefahr zu begegnen, dass diejenigen, die integriert und gebietsbezogen arbeiten, aus den Linienorganisationen und Informationsflüssen ihrer Herkunftsinstitutionen „herauszufallen“ und damit an Ansehen, Information und Einfluss zu verlieren drohen?
- Wie kann Weiterbildung so organisiert werden, dass sie als „Fortbildung der Institution“ einen Nutzen über den individuellen Zuwachs an Fähigkeiten und Kenntnissen hinaus hat?
- Wie können eindeutige Prioritätensetzung, geeignete Organisationsformen, Berücksichtigung als „Karrierefaktor“ und entsprechendes Handeln der Leitungsebene in Institutionen die ressortübergreifende Arbeit stärker als bisher honorieren? Wenn Kooperation Karriere macht, dann sollten auch die kooperierenden Karriere machen können!

Quellen und Anmerkungen

- 1 vgl. DÖHNE, Hans-Jochen; WALTER, Kurt: Aufgabe und Chancen einer neuen Stadtentwicklungspolitik. Ziele und Konzeption des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“. In: Bundesbaublatt, Heft 5/1999, S. 24.
- 2 z.B. Walter SIEBEL, 1985: Baugesetzgebung aus soziologischer Perspektive, in Raumplanung 30, September 1985, S. 160-163; Klaus SELLE, 1986: Bestands-Politik. Darmstadt (Verlag für wissenschaftliche Publikationen)
- 3 z.B. Rolf FROESSLER, Markus LANG, Klaus SELLE, Rainer STAUBACH (Hg.), 1994: Lokale Partnerschaften. Die Erneuerung benachteiligter Quartiere in europäischen Städten. Basel (Birkhäuser Verlag)
- 4 Vgl. Joachim BRECH, Hg., 1993: Neue Wege der Planungskultur – Orientierungen in der Zeit des Umbruchs. Darmstadt (Verlag für wissenschaftliche Publikationen).
- 5 Die Darstellung basiert auf Ursula STEIN, 1999: Projektmanagement und Kultur der Zusammenarbeit – Gute Voraussetzungen für „Nachhaltigkeit“ bei Beteiligungsverfahren. In: Verkehrszeichen 2/1999, S. 30 – 32. Verwendung mit freundlicher Genehmigung des Herausgebers.
- 6 Beate WEBER, 1997: Stadtentwicklung mit den Bürgerinnen und Bürgern. In: Klaus M. Schmals / Hubert Heinelt (Hrsg.): Zivile Gesellschaft. Entwicklung, Defizite und Potentiale. Opladen (Leske und Budrich), S. 77.
- 7 Georg KRAUS, Reinhold WESTERMANN 1998: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. erw. Aufl. Wiesbaden (Gabler), S. 54.
- 8 vgl. Hans-Joachim BIER-KRUSE / Ursula STEIN, 1998: Institutionenübergreifende Kooperation: das Integrierte Parkraumkonzept Offenbach. In: Arbeitskreis „Beteiligungsverfahren“ der Fachgruppe „Forum Mensch und Verkehr“ in der Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung SRL e.V. (Hrsg.), Kooperative Beteiligungsverfahren in der kommunalen Verkehrsplanung, SRL-Schriftenreihe, Band 44, S. 49 – 60.
- 9 KRAUS/WESTERMANN, a.a.O., S. 22.