

Jens Kretzschmar, Theresa Hilse-Carstensen

GERECHTIGKEIT DURCH PARTIZIPATIVE INTEGRIERTE PLANUNG

Sozial- und Raumplanung zusammendenken

Gerecht Planen als Anspruch von Sozialplanung

Sozialplanung ist in der kommunalen Verwaltung ein Instrument, um Entscheidungen der kommunalen Sozialpolitik datenbasiert und strategisch vorzubereiten und zu steuern. Sozialplanungsprozesse zielen auf eine soziale Infrastrukturplanung unter Berücksichtigung verschiedener Lebensbedingungen und Teilhabechancen und wirken bestenfalls auf eine vorbeugende soziale Kommunalpolitik hin (DV 1986: 35 f.). Die enge Verbindung zu Gerechtigkeitsfragen ergibt sich bereits aus den Wurzeln der Sozialplanung, die einerseits formal-rechtlicher Natur sind und andererseits historisch wandelbaren Wertvorstellungen entspringen. Verwirklicht wird Gerechtigkeit heute im Sozialstaat vor dem Hintergrund der Annahme gegenseitiger sozialer Verantwortung. Die staatliche Ebene, auf der sich die (kommunale) Sozialplanung bewegt, bedient sich dabei der Leitgedanken von (offener) Solidarität, Subsidiarität und Protektion (vgl. Frevel/Dietz 2008: 61). Sozialplanung trägt, wie auch andere Fachplanungen, somit als Teil wohlfahrtsstaatlich-öffentlicher Bürokratie dazu bei, diese Leitgedanken und die aus ihnen abgeleiteten Prinzipien¹ in Strukturen und Handeln zu übersetzen und damit konkret gesellschaftlich wirksam werden zu lassen.

Formal-rechtlich betrachtet finden sich die Wurzeln der Gerechtigkeit in der Sozialplanung im Sozialstaatsprinzip (Art. 20 Abs.1 GG) und der sozialstaatlichen Verankerung von Sozialplanung in § 1 SGB1.² Im ersten Sozialgesetzbuch heißt es, „dass diejenigen Dienste und Einrichtungen rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung gestellt werden sollen, die zur Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit erforderlich sind“ (Schubert 2020: 1). Im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge ist bspw. vorgegeben, welche Einrichtungen und Dienste zur Verfügung stehen müssen, nicht jedoch die Art und Weise ihrer Planung und Umsetzung. Bereits Fragen des Planungsprozesses und der Konzeption von (sozialen) Infrastrukturen sind mit Gerechtigkeitsfragen verknüpft. Ein zentraler Ausgangspunkt für die

¹ Diese Prinzipien der Versorgung, Fürsorge und Alimentation/Unterstützung (vgl. Frevel/Dietz 2010: 61) ließen sich unter dem Begriff der Bedarfsgerechtigkeit zusammenfassen.

² Auch die Bauleitplanung ist bereits an ihrer gesetzlichen Wurzel mit Gerechtigkeitsfragen verknüpft. So weist etwa das Baugesetzbuch darauf hin, dass die Bauleitplanung die „Verantwortung künftigen Generationen“ gegenüber berücksichtigen müsse (vgl. § 1 Abs.5 BauGB). Allerdings gibt das Baugesetzbuch keinen expliziten Gerechtigkeitsbegriff vor, sondern formuliert lediglich, was besonders zu berücksichtigen sei (vgl. § 1 Abs. 6 BauGB). Hieraus ließe sich aber ein Fokus auf Fragen der Verteilungsgerechtigkeit ableiten, wobei die Aufforderung zur Berücksichtigung der Belange zukünftiger Generationen auf die Temporalität sowohl von Planung(en) als auch von Gerechtigkeitsvorstellungen verweist.

Sozialplanung ist es, in einem beteiligungsorientierten Verfahren lokale Dienste und Hilfesysteme so weiterzuentwickeln, dass diese perspektivisch zur Chancengerechtigkeit beitragen und (vulnerable) Bevölkerungsgruppen präventiv vor Notsituationen schützen (vgl. Mardorf/Sauer mann 2018: 2221; Schubert 2020: 2). Der Verein für Sozialplanung spricht von einer „Anwaltsfunktion“ der Sozialplanung und beschreibt, dass Sozialplanung auf „den Abbau sozialer Ungerechtigkeit und regionaler Disparitäten in der Infrastruktur“ ziele (VSOP 2008: 22). Es gehe darum, gezielt (strategisch) und begründbar (datenbasiert) Partei zu ergreifen „bei der Verteilung von grundlegenden Lebenswerten [...] [um] insbesondere die Schäden aus struktureller sozialer Ungleichheit und segregierten Lebenswelten zu mindern und zu vermeiden“ (ebd.: 28).

„Gerecht Planen“ vereint zwei Dimensionen. Mit einem wirkungsorientierten Blick kann einerseits das Ergebnis hinterfragt werden: Ist eine strategisch, an den Bedarfen verschiedener Bevölkerungsgruppen ausgerichtete Infrastrukturplanung gerechter? Andererseits sind Gerechtigkeitsfragen bereits Bestandteil des Planungsprozesses. So zum Beispiel, wenn es um Beteiligungsverfahren geht. Insbesondere die Frage nach der Wirkung setzt ein expliziertes und auch bereits operationalisiertes Gerechtigkeitsverständnis voraus.³ Dieses kann sich bspw. aus vorhandenen Leitbildern der Kommune oder des Landkreises herleiten und im Rahmen des Steuerungskreislaufs der Sozialplanung (vgl. IKPE o.J.: 198) bei der sozialplanerischen Zielbildung zum Tragen kommen.

Im Planungsprozess wird spätestens bei der Zielbildung die Beteiligung anderer Akteure der Verwaltung sowie der freien Träger der Wohlfahrtspflege und der Bürger/innen relevant. Eine vernetzende Ausrichtung des Sozialplanungsprozesses und die Orientierung an den Bedarfen der Bevölkerung und insbesondere an denen vulnerabler Gruppen, um möglichst vorbeugend handlungsfähig zu sein, erfordert den Einsatz von je spezifischen Beteiligungsverfahren. Schlagworte wie „beteiligungsorientierte Steuerung“ (Nutz/Schubert 2020: XVI) oder Bürger/innen als Koproducten (vgl. Sinning 2018: 209) markieren (seit Mitte der 2000er Jahre) einen neuen Anspruch an Sozialplanungsprozesse: „Dieser bürgergesellschaftliche Partizipationsbegriff passt in den Bedeutungskontext des New Governance [...], wo es ja [...] um die Einbindung aktiver, sich selbst regulierender BürgerInnen und ihrer Initiativen und Gruppen geht“ (Böhnisch 2006: 197).⁴ Mit einem beteiligungsorientierten Sozialplanungsprozess lassen sich die Lebenslagen und Bedarfe verschiedener Bevölkerungsgruppen abbilden, strategische Partner einbinden, raumbezogene Dynamiken können erfasst und die Akzeptanz für die Umsetzung und die spätere Inanspruchnahme von Infrastrukturen kann erhöht werden. Bestenfalls operiert die Sozialplanung mit verschiedenen, zielgruppenorientierten Beteiligungsformen⁵. Dieser Schritt ist im Planungsprozess äußerst komplex. Mit ihm sind eine Vielzahl an Fragen verbunden, deren Beantwortung In- oder auch Exklusionsprozesse zur Folge haben oder verstärken kann. Beteiligungsprozesse „als politische und soziale Praxis“ (Meier/Schlenker 2020: 7) sind einerseits eine Möglichkeit, Optionen der Mitgestaltung in

³ Demgegenüber bleibt in den bisher zitierten Quellen die konkrete Bedeutung der verwendeten Gerechtigkeitsbegriffe jedoch implizit.

⁴ Kritisch anzumerken wäre dabei lt. Böhnisch, dass die strukturellen Voraussetzungen von Partizipation oftmals übersehen (vgl. Böhnisch 2006: 197 ff.).

⁵ Nach Sinning „soll unter Beteiligung das gesamte Spektrum von der Information über den Planungsgegenstand, der Teilhabe an Meinungsbildungsprozessen und der Mitwirkung an der Ausgestaltung von Planungsprozessen bis zur Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung verstanden werden“ (Sinning 2018: 209).

Planungsprozessen zu eruieren und mit Leben zu füllen sowie weitergehend (Sozial-)Raum und Infrastruktur zu gestalten. Andererseits können die Hürden (Ansprache oder Beteiligungsformat) so groß und voraussetzungsvoll sein, dass Zielgruppen strukturell ausgeschlossen werden, sich ausgeschlossen fühlen oder keinen Zugang finden. Fragen der Beteiligung im Planungsprozess sind stets auch Fragen der Entscheidungsmacht und -kompetenz, folglich Gerechtigkeitsfragen: Wer darf sich beteiligen? Wer sollte beteiligt werden? Wer wird wann im Planungsprozess beteiligt? Wer darf sich wie beteiligen oder sollte wie beteiligt werden?

„Beteiligung im Sozialplanungsprozess stellt eine [...] bedeutsame Quelle direkter Demokratieerfahrung dar, durch die die Identifikation mit dem Gemeinwesen und den Anliegen und Aufgaben einer Kommune erhöht wird“ (Dittmann/Cartus 2019: 113). Abseits von Fragen nach Entscheidungsmacht und -kompetenz wird der aktiven Mitwirkung an Planungsprozessen also auch eine gemeinschaftsstärkende und demokratiefördernde Wirkung unterstellt. Dabei wird Beteiligung als zentraler Modus politischer und sozialer Integration und somit als Beitrag zur Stärkung der (individuellen) Identifikation mit Institutionen und Gemeinwesen gesehen (vgl. Böhnisch 2006: 196). Dies gilt sowohl für eine Beteiligung der Bevölkerung als auch für eine Öffnung von Planungsprozessen für andere Fachplanungen, Verwaltungseinheiten (z. B. Bauamt) und Organisationen (z. B. freie Träger der Wohlfahrtspflege). Zielgruppen- und bedarfsorientierte Planung ermöglicht über ihre inkludierende Funktion nicht nur die unmittelbare Beteiligung an fachlich-inhaltlichen und an bürokratisch-entscheidungstechnischen Prozessen sowie das Einbringen lebensweltlicher Expertise, sondern vermag darüber hinaus einen Beitrag zur politischen und sozialen Selbstwirksamkeitswahrnehmung der sich beteiligenden Personen zu leisten.

Beteiligung beruht dabei nicht nur auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative, sondern kann auch gesetzlich verankert sein und somit (im äußersten Fall) erzwungen werden. Sowohl in der Jugendhilfeplanung also auch in einigen anderen planenden Bereichen der öffentlichen Verwaltung ist Beteiligung schon seit langem gesetzlich vorgeschrieben⁶: „So existieren in der Bauleitplanung (Erster Teil, BauGB) umfangreich gesetzliche Regelungen zur Beteiligung der Öffentlichkeit und der Behörden.“ (Dittmann/Cartus 2019: 115). Über Art und Umfang der Beteiligung ist damit freilich noch nichts ausgesagt; „Zwang“ zur Beteiligung mag also u. U. härter anmuten, als es letztlich tatsächlich ist. Denn die „Ausrichtung sozialplanerischer Praxis am Beteiligungspostulat [ist] von den jeweiligen Institutionen und Kontexten sowie einer strukturell vor Ort eingeführten und gelebten Beteiligungskultur abhängig“ (ebd.: 116). Dabei kann es in der Praxis auch „Scheinbeteiligungen ohne Wirkungskraft“ (ebd.: 114) geben, da den Planungsfachkräften bereits – gestützt von politisch und/oder hierarchisch verbrieften Herrschaftsbefugnissen – Vorgaben gemacht werden, durch welche sich die tatsächliche Ergebnisoffenheit eines Beteiligungsverfahrens kaum mehr (oder auch gar nicht mehr) realisieren lassen. Ebenso könnten auch Planer/innen versucht sein Beteiligungsverfahren so zu gestalten, dass sie mit höherer Wahrscheinlichkeit zu den von ihnen gewünschten Ergebnissen führen. Im Gegensatz dazu lässt ergebnisoffene Beteiligung aus dem Planungsprozess einen Lernprozess werden, da Ablauf, Reaktion der Teilnehmer/innen und Ergebnisse allenfalls bedingt vorhersehbar sind.

Zusammenfassend lässt sich für Planungsprozesse insgesamt schlussfolgern: Insbesondere, wenn sich Planung als rational, professionell und fachlich begreifen möchte, sollte sie sowohl ihre eigenen normativen

⁶ Vgl. §§ 80, 81 SGB VIII für Jugendhilfeplanung sowie § 1 Abs. 5 BauGB.

Grundlagen (und dazu gehören die die Planer/innen implizit oder explizit leitenden Gerechtigkeitsvorstellungen), als auch die der Politik und der Stakeholder reflektieren. Denn Planung als wesentlicher Teil gesellschaftlicher (Selbst-)Steuerungsbestrebungen (vgl. Wiesenthal 2006) ist mit Normativität und Gerechtigkeitsfragen einerseits konfrontiert und kann andererseits aber auch zur Beantwortung letzterer beitragen.

Was hat Sozialplanung mit dem Raum zu tun? Schnittstellenübergreifende Ansätze als Status quo der Sozialplanung

Sozialplanung ist aufgrund ihrer thematischen Komplexität und Schnittstellenfunktion immer wieder auch eng verknüpft mit Themen lokaler Raumplanungs- und -entwicklungsprozesse: Die Fragen von Zugängen zu sozialen und materiellen Infrastrukturen oder Mobilitätschancen, die Verhandlung über sozialen Wohnungsbau, Segregationsprozesse in Städten, der Diskurs über gleichwertige Lebensverhältnisse vor allem bezogen auf ländliche Gebietskörperschaften (vgl. BMI 2019) und die Abbildung von sozialen Quartiersentwicklungen (vom Ghetto bis zur Gated Community; vgl. Böhnisch 2006: 111) sind sowohl Themen der Sozialplanung als auch der Raumplanung. Denn einerseits haben soziale Strukturen wie bspw. sozioökonomische Hierarchisierungen Einfluss sowohl auf Raumordnung (vgl. ebd.: 110 f.) als auch auf Politik. Andererseits wiederum hat eine räumliche Segregation einkommensschwacher und anderweitig marginalisierter Gruppen Einfluss sowohl auf deren soziale⁷, als auch auf deren politische Partizipationsmöglichkeiten (vgl. ebd.). Dabei kann sich Sozialplanung auf methodischer Ebene auch sozialraumorientierter Ansätze zur Problembearbeitung bedienen und befasst sich zudem bspw. mit Fragen der Zentralisierung sozialer Infrastrukturen und/oder der Mobilität von deren Nutzerinnen und Nutzern.

Um soziale Veränderungsprozesse raumspezifisch (z.B. in städtischen Quartieren, aber auch in dörflichen Kommunen und in Landkreisen) zu dokumentieren, nutzt die Sozialplanung das zentrale Instrument des indikatoren gestützten Monitorings. So kann Sozialplanung bspw. nachzeichnen, welche Effekte die Aufwertung von Quartieren durch investive Maßnahmen auf die Zusammensetzung der Bevölkerung (demografische Aspekte, Haushaltsgrößen, Bildungsstand etc.) sowie die Inanspruchnahme von Infrastrukturen hat. Neben investiven Maßnahmen als Kontextfaktoren für die Dateninterpretation werden in die Analyse ebenfalls Aspekte wie Mietpreissteigerungen, die kollektive Alterung ganzer Viertel oder die Entwicklung von Bildungslandschaften einbezogen, um daran anschließend Bedarfe erneut zu eruieren.

Dabei stößt Sozialplanung oftmals an Grenzen der eigenen Kompetenz sowie an jene administrativer Zuständigkeiten – sind doch bspw. Themen der kommunalen Daseinsfürsorge wie Mobilität und sozialer Wohnungsbau Querschnittsthemen, die von verschiedenen Planungseinheiten aus unterschiedlicher Perspektive bearbeitet werden. Die Sozialplanung sieht sich dabei nicht in der Rolle, bauliche Konzepte zu entwickeln. Sie ist aber aussagefähig zum Bedarf verschiedener Zielgruppen, die schlussendlich Infrastrukturen nutzen und beleben. Aber auch seitens der Raumplanung existieren Grenzen: Wenn Raumplanung soziale Integration mitdenken, die Legitimation gesellschaftlicher und politischer Ordnung unterstützen will, kommt sie nicht umhin, die Themen der Sozialplanung mitzudenken. Ausgehend von einem integrierten und vernetzten Planen böte ein konsequentes Zusammendenken von Sozial- und

⁷ Ein aktuelles Beispiel hierfür scheint Berlin zu sein, dass sich offenbar in ein starkes Zentrum und eine abgehängte Peripherie ausdifferenziert (vgl. Schönball 2020).

Raumplanung die Option, die Steuerungsmöglichkeiten von kommunaler Sozialpolitik hin zu einer integrierten Kommunalpolitik zu erweitern.

Aus der Beratungspraxis des Instituts für kommunale Planung und Entwicklung (IKPE)⁸ wird ersichtlich, dass bisher schnittstellenübergreifende Ansätze von Raum- und Sozialplanung punktuell erprobt worden sind. Es sind projektbezogene Versuche, Planungsprozesse zusammenzubringen. So wurde zum Beispiel bei der Errichtung und konzeptionellen Gestaltung eines Dorfzentrums auf Initiative der Sozialplanung zwischen Regionalentwicklung und Sozialplanung kooperiert. Diese Kooperation ist verbunden mit den Schwierigkeiten eine gemeinsame Sprache zu finden und ein gemeinsames Vorgehen zu erarbeiten. Das Ziel die kommunale Daseinsvorsorge zu gestalten, eint beide Planungsprozesse, nur der Weg zu diesem Ziel ist bisher höchst unterschiedlich. In einem anderen Landkreis soll die Sozialplanung auf Verwaltungsebene in die Kreisplanung integriert werden, um die Themen und Kompetenzen der Sozialplanung systematisch mit einer infrastrukturellen Planung zusammenzudenken. Abseits einzelner Leuchtturmprojekte findet in der Breite ein systematisches Zusammendenken auf kommunaler Ebene bislang jedoch (noch) nicht statt. Nicht zuletzt ist die Entscheidung, integriert zu planen, von vielen weiteren Faktoren abhängig: der politische Wille (s.o.), den bisherigen Erfahrungen der Kommunalverwaltung mit Planungsprozessen, persönliche Beziehungen zwischen den verschiedenen Fachreferaten, der Organisationsstruktur einer Kommunalverwaltung und vor allem von Personen und deren Kompetenzen und Visionen von Planungsprozessen.

Integriert Planen als Perspektive gerechter kommunaler Planung

Eine soziale, gemeinwohlorientierte, umweltverträgliche und gerechte Planung lebt vom Überwinden der Versäulung verschiedener Planungsressorts und der Bündelung von Kompetenzen. Dies ist nicht zuletzt eine Frage der Haltung der Planungsfachkräfte. Perspektivisch wäre es vor diesem Hintergrund wünschenswert und notwendig, Planungseinheiten so zusammenzudenken und zu verbinden, dass integriert geplant und ein gesellschaftspolitisch-gestalterischer Auftrag wahrgenommen werden kann. Zu diskutieren wäre zweierlei: Einerseits, wie dies letztlich zu einer gemeinwohlorientierten und gerechten Planung führen kann; sowie andererseits, dass eine solches Zusammendenken von Planungsprozessen ein Zusammenführen im Rahmen institutioneller Kooperationen (bspw. im Rahmen von Fachgesellschaften, integrierten Studiengängen, aber eben auch integrierte und institutionalisierte planende Verwaltungseinheiten) einschließt.

Eine gerechtigkeitsorientierte Planung kann in einer liberaldemokratischen Gesellschaft keinem autoritär-hierarchischen oder paternalistischen Verständnis folgen (vgl. Wiechmann 2019: 4), sondern nur partizipativ orientiert sein. Die Bürger/innen werden als Expertinnen und Experten für ihre jeweils eigene Lebenswelt, zu welcher auch der Lebens- und Sozialraum gehört, verstanden; ebenso wird die Expertise relevanter Fachplanungen und weiterer Stakeholder berücksichtigt. Darüber hinaus kann eine rein projektbasierte Planung kaum als hinreichend mit Bezug auf Gerechtigkeitsfragen angesehen werden. Eine solche Planung greift zu kurz und hat mögliche Nebenfolgen, welche eben auch Gerechtigkeitsaspekte beeinflussen können, nicht angemessen im Blick (vgl. ebd.: 5 ff.). Eine gerechtigkeitsorientierte Planung,

⁸ Das IKPE übernimmt die Prozessbegleitung innerhalb der Thüringer Gebietskörperschaften zu den Themen Armutsprävention, Integrationsmanagement und lokale Familienförderung.

der es mit dieser Selbstbeschreibung ernst ist, ist sowohl strategisch als auch integriert ausgerichtet. Soziales und Raum werden dabei zusammengedacht.

Literatur

- Böhnisch, L. (2006): Politische Soziologie. Eine problemorientierte Einführung. Opladen.
- BMI – Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (Hrsg.) (2019): Unser Plan für Deutschland – Gleichwertige Lebensverhältnisse überall. Berlin.
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/heimat-integration/gleichwertige-lebensverhaeltnisse/unser-plan-fuer-deutschland-langversion-kom-gl.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (22.06.2020).
- DV – Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.) (1986): Handbuch der örtlichen Sozialplanung. Frankfurt am Main.
- Dittmann, J.; Cartus, K. (2019): Beteiligungsorientierte Sozialplanung. In: Gottschalk, I. (Hrsg.): VSOP Kursbuch Sozialplanung. Orientierung für Praxis und Wissenschaft. Wiesbaden, 113-122.
- Frevel, B.; Dietz, B. (2010): Sozialpolitik kompakt. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden.
- IKPE, Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V. (o. J.): Zweiter Thüringer Sozialstrukturatlas mit der Fokussierung auf Armut und Armutsprävention. Erfurt.
https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_zweiter_thueringer_sozialstrukturatlas_2020.pdf (24.06.2020).
- Mardorf, S.; Saueremann, E. (2018): Sozialplanung. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, 2219-2223.
- Meier, S.; Schlenker, K. (2020): Einleitung: Die Bedeutung des Raums für Teilhabe. In: Meier, S.; Schlenker, K. (Hrsg.): Teilhabe und Raum. Interdisziplinäre Perspektiven. Opladen/Berlin/Toronto, 7-20.
- Nutz, A.; Schubert, H. (2020): Einleitende Hinweise in das Handbuch. In: Nutz, A.; Schubert, H. (Hrsg.): Integrierte kommunale Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart, XIII-XX.
- Schönball, R. (2020): Berlin spaltet sich in ein reiches Zentrum und arme Ränder.
<https://www.tagesspiegel.de/berlin/die-banlieues-der-hauptstadt-berlin-spaltet-sich-in-ein-reiches-zentrum-und-arme-raender/25898066.html> (16.06.2020).
- Schubert, H. (2020): Integrierte Sozialplanung in Kreisen und kreisangehörigen Kommunen In: Nutz, A.; Schubert, H. (Hrsg.): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart, 1-29.
- Sinning, H. (2018): Beteiligung. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, 207-219.
- VSOP – Verein für Sozialplanung e. V. (2008): Kompass Sozialplanung 2008. Zwischen Gestaltung und Verwaltung im Reformprozess.
https://www.vsop.de/download/interne_dokumente/VSOP_kompass_plattform_2008.pdf (26.05.2020).
- Wiechmann, T. (2019): Einleitung – Zum Stand der deutschsprachigen Planungstheorie, in: Wiechmann, T. (Hrsg.): ARL Reader Planungstheorie. Bd. 1: Kommunikative Planung – Neoinstitutionalismus und Governance. Berlin.
- Wiesenthal, H. (2006): Gesellschaftsteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung. Wiesbaden.

JENS KRETZSCHMAR M. A.

Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V. (IKPE)
jens.kretzschmar@ikpe-erfurt.de

DR. THERESA HILSE-CARSTENSEN

Institut für kommunale Planung und Entwicklung e. V. (IKPE)
theresa.hilse-carstensen@ikpe-erfurt.de