

Erschienen in:
competition – Magazin für Architekten, Ingenieure und Bauherren
Ausgabe 5, Okt.-Dez. 2013

Jetzt hier bestellen!



Thema

Bürgerbeteiligung

Wie erreicht man Bürger jenseits von Interessenlobbys? Wo liegt die Grenze zwischen Wunsch nach Mitsprache und Fachkompetenz? Die Grundsatzfragen der Bürgerbeteiligung sind nicht neu. Die Antworten sind es schon. Lesen Sie, warum ein Perspektivwechsel nottut („Wider die Beteiligung ...“, Seite 33), welche Spielräume ein Stadtforscher, ein Stuttgart-21-Aktivist, ein Bauherr sowie eine Stadtplanerin beim Bausenator für sinnvoll halten („Mitreden ja, mitentscheiden nein?“, Seite 35) und warum Crowdfunding und Do-it-yourself die Partizipationsformen der Zukunft sein könnten („Von der Beteiligung zur Bürgerselbstverwaltung“, Seite 40). Lassen Sie sich außerdem von außergewöhnlichen Beispielen inspirieren (Infokästen Seite 34, 37, 39 und 41).

Inhalt

Bürgerbeteiligung

Thema

- 33 Wider die Beteiligung – es lebe die Kommunikation!
Klaus Selle von der RWTH Aachen über den Versuch, alle ins Boot zu holen
 - 35 Mitreden ja, mitentscheiden nein?
Der „mündelige“ Bürger: Vier Experten diskutieren Möglichkeiten und Grenzen von Beteiligungsmodellen
 - 40 Von der Beteiligung zur Bürgerselbstverwaltung
Franz-Reinhard Habbel, Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, über Crowdfunding und Gestaltungsfreiheit
 - 42 Lesetipps
-

1-10809 Mehr Informationen im Internet

Weiterführende Informationen zu allen Wettbewerben, Projekten und Büros in diesem Magazin finden Sie auf www.competitionline.com. Einfach die rot markierte Zahl oben rechts auf der Plattform eingeben!

Einführung

Wider die Beteiligung – es lebe die Kommunikation!

Seit den 1970er Jahren hat sich in Öffentlichkeit und Politik die Einsicht entwickelt, dass künftige Nutzer und Betroffene stärker in die Planung von Projekten miteinbezogen werden sollten. „Bürgerbeteiligung“ gehört zu den Kernbegriffen aktueller politischer und planerischer Kultur – und wird doch als solcher der Komplexität der Thematik längst nicht mehr gerecht, so Klaus Selle, Professor für Planungstheorie und Stadtentwicklung an der RWTH Aachen. Fachleute sprechen daher lieber von „kommunikativen Prozessen“.

Text: Myrta Köhler

Für Bürgerbeteiligung gibt es zwei Definitionen, erklärt Selle, der sich seit vielen Jahren mit Aspekten der Beteiligung auseinandersetzt. Die „klassische“, enge Auslegung des Begriffs bezieht sich auf die Mitwirkung an der Meinungsbildung zu Planungsverfahren, die von öffentlichen Institutionen initiiert werden: Das bedeutet, dass die Bürger in einem von der Politik gesetzten Rahmen zu einem bestimmten Thema ihre Ansichten äußern dürfen. Die zweite Auslegung verweist auf die vielfältigen Ebenen der Stadt- und Quartiersentwicklung: Hier werden Bürger auch selbst zu Akteuren, beispielsweise in Form von Baugemeinschaften oder hinsichtlich zivilgesellschaftlichen Engagements. Aus der zweifachen Bedeutung von Bürgerbeteiligung resultieren laut Selle viele Missverständnisse. „Das vergangene

Jahrzehnt hat die allgemeinen Potenziale von Zivilgesellschaft und sozialem Kapital betont. Gerade nach Stuttgart 21 sind Politik und Öffentlichkeit jedoch versucht, Bürgerbeteiligung auf die enge Auslegung zu reduzieren.“ Das sei grundfalsch: „Man muss die Bürgerinnen und Bürger möglichst in allen ihren Rollen einbinden.“

Es geht nicht nur um „das Volk“

Bei den heutigen Prozessen der Stadt- und Projektentwicklung gehe es auch darum, alle „Stakeholder“ – also all die von einem Projekt Betroffenen, von Grundstückseigentümern über Investoren bis hin zu zahlreichen Verwaltungsstellen oder Lokalpresse – zu erreichen und einzubinden. Diese „multilaterale Kommunikation“ verdeutlicht Selle an einem aktuellen Beispiel in Bremen: Bei dem innerstädtischen Projekt Neues Hulsberg-Viertel [3-131021](#) wird derzeit ein großes Grundstück für eine Konversion freigemacht. „Bürgerbeteiligung nach traditionellem Verständnis würde vermutlich erst 2015 mit der Erörterung des Bebauungsplanes einsetzen. Alles Wesentliche wäre vorher entschieden.“ Tatsächlich aber hat man schon 2012 damit begonnen, die wesentlichen Vorgaben für die einzelnen Planungsschritte – etwa für ein kooperatives Gutachterverfahren – in Foren mit allen Beteiligten zu erörtern. „Traditionelle Bürgerbeteiligung greift – zumal in der Stadtentwicklung – zu kurz.“

Die Werkzeuge sind längst verfügbar

Auch für Franz-Reinhard Habel ist die „klassische“ Beteiligung nicht mehr zeitgemäß (siehe auch den Beitrag auf Seite 40). Sie erfolgt auf der Grundlage gesetzlicher Vorgaben, beispielsweise nach dem Baugesetzbuch, das Öffentlichkeits- und Behördenbeteiligung vorsieht. Viele staatliche Förderprogramme wie „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau“ gehen bereits darüber hinaus und verlangen eine „intensive Beteiligung aller Akteure“. „Viele Menschen meinen deshalb, dass neue Verfahren entwickelt werden müssten“, sagt Selle. „Dem möchte ich entschieden widersprechen. Wir haben bereits einen riesigen Werkzeugkasten an Beteiligungs-Methoden und -Verfahren.“ (siehe auch die Fallbeispiele ab Seite 34) Wichtiger als die Frage nach den Methoden sei es, zunächst zu überlegen: Worum soll verhandelt werden, was ist das Ziel, und wer kann dazu etwas beitragen? „Sind diese Fragen geklärt, braucht man nur noch in die Werkzeugkiste greifen.“ Für komplexe Fälle wie Konversionen werden idealerweise viele Formen gleichzeitig angewandt. „Wenn du alle ins Boot bekommen willst, musst du viele Boote bauen“, zitiert Selle ein Sprichwort aus der englischen Planungspraxis. Beispielhaft nennt er den neuen Plan für öffentlichen Raum und Verkehr, der derzeit in Leipzig entwickelt wird – unter Einbeziehung von Runden Tischen, Bürgerwettbewerben und Bürgerworkshops. Für ein Stadtentwick-

lungskonzept sei unter anderem eine Verwaltungswerkstatt sinnvoll, erläutert Selle. „Dazu müssen erst einmal an die 30 Dienststellen zusammengestellt werden, um ihr Wissen auszutauschen.“

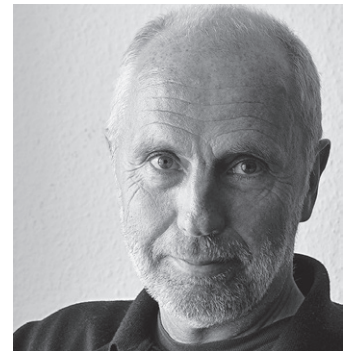
Kommunikation ist das Schlüsselwort

Andere Formen der Beteiligung sind Zukunftsforen und -werkstätten oder Bürgerforen. Da aber nicht alle Gruppen zu solchen Veranstaltungen kommen, kann auch „aufsuchende Beteiligung“ sinnvoll und notwendig sein, etwa um Jugendliche oder Menschen aus Milieus mit Migrationshintergrund zu erreichen. Die Anforderungen an die Ansprache unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen zeigen, dass der Begriff der Bürgerbeteiligung nicht den Kern der Sache trifft. „Wir reden deshalb eigentlich kaum noch über ‚Beteiligung‘, sondern viel mehr über ‚kommunikative Prozesse‘“, erläutert Selle. „Kommunikation ist das Schlüsselwort. Man muss wissen, wen man wie erreichen kann.“ Für die Zukunft der Beteiligungskultur

entwickelt Selle drei ineinandergreifende Szenarien. „Die erste, die pessimistische Variante schwankt zwischen Hype und Frust: In den vergangenen 30 Jahren wurde das Thema immer wieder gepusht und hat Hoffnungen genährt, die jedoch kaum in die Realität überführt wurden“, so sein Urteil. „Ich befürchte, dass nach Stuttgart 21 eine Ernüchterung eintritt.“ Die zweite, parallel verlaufende Entwicklung beurteilt Selle jedoch positiv: „Mittlerweile macht sich eine generelle Einsicht bemerkbar, dass man jedes Projekt, jeden Plan kommunikativ angehen muss.“ In Baden-Württemberg schlug sich diese Erkenntnis sogar in der Schaffung eines neuen Amtes nieder: Die Autorin und Unternehmerin Gisela Erler, die 1991 den pme-Familienservice gründete, ist seit Mai 2011 die bundesweit erste Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung. Die dritte Variante bezeichnet Selle als „Verschweigerung“: „Die Bürgerentscheide selbst sind dabei nicht die wesentliche Veränderung, sondern die Vor-Wirkung, die von ihnen

ausgeht“, ist Selle überzeugt: Projektbetreiber, Planung und Politik gingen mittlerweile ganz anders an Projekte und Pläne heran. „Dieses sensibilisierte Bewusstsein führt zu einer neuen politischen Kultur gegenseitigen Vertrauens.“ ■

Klaus Selle, seit 2001 Professor für Planungstheorie und Stadtentwicklung an der RWTH Aachen, ist überzeugt, dass traditionelle Bürgerbeteiligung zu kurz greift.



Fallbeispiel: Gutachterverfahren mit Beteiligung

3-131021 Neues Hulsberg-Viertel, Bremen

Zeitraum

2011 bis voraussichtlich 2016

Worum geht es?

Das Bremer Klinikum-Mitte wird bis 2016 in einen Krankenhausneubau ziehen, dadurch werden im Zentrum 14 Hektar Land frei. Die Stadt plant an diesem Standort ein neues Wohnquartier – das Neue Hulsberg-Viertel.

Wie wurden die Bürger beteiligt?

Im Jahr 2011 bereitete die Stadtverwaltung gemeinsam mit der Grundstücksentwicklung Bremen-Mitte (GEG) ein Gutachterverfahren vor. Auf einer breit angekündigten Informationsveranstaltung erklärten beide zunächst das Projekt und vereinbarten bei einem zweiten Termin gemeinsam mit den Bürgern das weitere Vorgehen im Rahmen der Beteiligung: In Foren informierte die Verwaltung die Bürger über stadtplanerisch relevante Themen wie soziale Mischung, Verkehr, Grünraumplanung und Nutzungsmischung. Anschließend formulierten die Bürger Kernforderungen, Wünsche und Anregungen, die in einer Informationsbroschüre zusammengefasst wurden und den Architekten während des folgenden Gutachterverfahrens als Anregung dienen sollten. Parallel informierte die Stadtverwaltung im Internet über den Stand des Verfahrens; die Architekten gaben einen Zwischenstand ihrer Planungen bekannt. Nachdem die Architekten ihre Pläne vorgestellt hatten, ent-



schied sich das Preisgericht für den Entwurf des Teams um den Berliner Architekten Carsten Lorenzen **1-10086** und begründete seine Entscheidung vor den Bürgern. Der Entwurf wird bis Ende 2013 überarbeitet.

Vorteil

Transparente und ergebnisoffene Zusammenarbeit mit Bürgern: Diese werden zunächst in die Komplexität des Themas eingeführt und können noch vor dem Start des Gutachterverfahrens Einfluss nehmen, indem sie die Ziele mitformulieren.

Nachteil

Kein Einfluss auf die Juryentscheidung

„Meine Hoffnung ist, dass wir in den nächsten zehn Jahren zu einer direktdemokratischen Gesamtstruktur finden. Die Schweiz zeigt ja, dass direkte Beteiligung funktioniert.“

Julian Petrin, Stadtplaner und Gründer der Beteiligungsplattform Nexthamburg



Gespräch

Mitreden ja, mitentscheiden nein?

Kein großes Projekt ohne Beteiligung: Es herrscht Einigkeit darüber, dass Bürger mitreden dürfen oder sollen. Doch dabei bleibt zu klären: Wer darf sich zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß einbringen? competition sprach darüber mit dem Stadtplaner und Stadtforscher Julian Petrin, mit Robert Schrem, „Wutbürger“ aus Stuttgart und Gründer des Internetsenders fluegel.tv, mit Eva Herr, Mitarbeiterin im Bremer Stadtplanungsamt sowie mit Florian Kommer, Geschäftsführer der Grundstücksentwicklung Bremen-Mitte (GEG).

Interview: Mirjam Schmitt

Herr Kommer, bis zum Jahr 2016 werden in Bremen 14 Hektar Land zur Nachnutzung frei – das sind knapp 20 Fußballfelder. Sie haben in Bremen entschieden, eine umfassende Bürgerbeteiligung durchzuführen. Was hat Sie dazu bewogen?

Florian Kommer: Die Verwaltung hat das gemeinsam mit politischen Beratern entschieden, weil die Bürger angesichts der zentralen Lage des Entwicklungsgebietes stark betroffen sind. Besonders ist, dass die Bürgerbeteiligung hier ganz vorne anstand, noch ehe Stadtplaner, die Behörde oder ein Architekt einen Strich für dieses Gelände gezeichnet hatten.

Wie sind Sie vorgegangen?

Eva Herr: Ganz am Anfang haben wir zu einer Informationsveranstaltung eingeladen, um erst einmal zu erklären, was passiert. Diese Veranstaltung haben wir auf vielen Kanälen stark beworben. Die Resonanz war sehr groß, es kamen über 300 Menschen. Es gab auch eine Veranstaltung zur Frage, wie wir zusammenarbeiten wollen. Mit den Bürgerinnen und Bürgern wurde vereinbart, dass Planungsthemen in regelmäßigen Bürgerforen verhandelt werden – ergänzt durch weitere Kanäle wie eine Internetseite.

Herr Petrin, Sie haben 2009 das „Bürger-Stadtlabor“ Nexthamburg (www.nexthamburg.de) gegründet, um mit Bürgern an Ideen für die Stadtentwicklung zu arbeiten. Erreichen Sie damit eine breite Schicht von Menschen?

Julian Petrin: Wir haben bei Nexthamburg eine ganz gute Mischung von Älteren, Jungen und auch Familien. Ob sich Menschen einbringen oder nicht, entscheidet unter anderem die Art der Ansprache. Beteiligungsrunden am Freitagnachmittag in der Schulaula mit Stuhlkreis funktionieren nicht mehr. Mit Nexthamburg schaffen wir es, durch ein breites Angebot an Werkzeugen und die Verquickung von Online und Offline viele Menschen anzusprechen: mit einer Online-Plattform etwa, zu der wir

auch eine App entwickelt haben. Nutzer können hier Ideen einstellen, über Projekte abstimmen und sich austauschen. Auf unserer Website sind rund 900 Accounts registriert. Ergänzend dazu veranstalten wir „Offline“-Workshops. An unseren Veranstaltungen nehmen zwischen 1.000 und 2.000 Menschen teil. Die meisten Leute – bis zu 10.000 – erreichen wir aber über Facebook. Generell gilt: Man muss dahin gehen, wo die Leute sind. Das gilt auch für das Internet: Die lebhaftesten Diskussionen finden da statt, wo viele sich treffen. Unsere eigene Plattform hat da eher die Rolle des Ideenspeichers. Schwieriger ist es mit gesellschaftlichen Gruppen wie Migranten. Um sie zu erreichen, gehen wir auch schon mal auf Feste oder in Einkaufszentren und sprechen die Gruppe gezielt an.

Florian Kommer: Die Frage „Wen erreicht man?“ ist ein wunder Punkt in einem Beteiligungsverfahren. Wir wissen durch universitäre Studien, dass sozial schwächer gestellte Menschen oder Menschen mit geringerem Bildungsniveau noch nicht in angemessenem Umfang erreicht werden. Menschen mit Migrationshintergrund sind oft unterrepräsentiert. Deshalb setzen wir auf „aufsuchende Beteiligung“: Wir suchen den Kontakt zu Kitas und treffen ▶



„Die Beteiligung hört da auf, wo Entscheidungen zu treffen sind – und zwar von demokratisch legitimierten Parlamentariern.“

Florian Kommer, Geschäftsführer der Grundstücksentwicklung Bremen-Mitte (GEG)

uns mit dem Bremer Aktionsbündnis Menschenrecht auf Wohnen oder dem Bremer Rat für Integration.

Herr Schrem, wieso sollten sich die Menschen überhaupt engagieren? Es gibt ja keinerlei Garantie, dass das, was erarbeitet wurde, auch wirklich berücksichtigt wird.

Robert Schrem: Bei Stuttgart 21 hatten wir so einen Fall: Zum Filderdialog wurden zufällig ausgewählte Bürger sowie Mitglieder von Initiativen eingeladen. Alle Beteiligten haben an mehreren Samstagen mühsam eine Lösung erarbeitet, die bei den Projektbetreibern jedoch keinen Anklang fand. Nun wird ein Konzept verfolgt, das schon vor dem Filderdialog als Lösung dargestellt wurde, in der Veranstaltungsreihe bei Abstimmungen aber immer schlecht abgeschnitten hat. Das ist frustrierend für die Bürger. Wer seine Freizeit opfert, der erwartet zu Recht, dass seine Wünsche berücksichtigt werden.

Wie haben Sie die Frage der Verbindlichkeit von Beteiligung in Bremen gelöst?

Eva Herr: Bei uns ist das eine Frage von Vertrauen, Kommunikation und Transparenz. In Bremen gibt es eine lange Tradition und auch die Kapazität,

Beteiligungsverfahren durchzuführen. Wir haben das Bremer Zentrum für Baukultur und das Format „Stadtdialog“, bei dem wichtige Vorhaben diskutiert und verhandelt werden. Sehr wichtig ist auch ein Netzwerk, das den Beteiligungsprozess unterstützt, etwa das Ortsamt, der Beirat oder die Bürgerschaft, also das Kommunalparlament. Es gibt jedoch keine Garantie, dass Bürgervorschläge umgesetzt werden. Denn auch technische, finanzielle oder eigentumsrechtliche Fragen müssen im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden. Man kann Enttäuschungen vermeiden, wenn man rechtzeitig kommuniziert, dass die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger ein wichtiger, aber nicht der einzige Belang bei einer Entscheidungsfindung sind. Entscheidungsbefugte sind letztendlich die politischen Mandatsträger. Diese können natürlich besser arbeiten, wenn Bürgervorschläge öffentlich verhandelt wurden.

Florian Kommer: Es ist sehr hilfreich, einen externen Berater oder Moderator einzubinden, der die Zügel in der Hand hält. Dadurch gelingt es, einen überdimensionalen Einfluss von Gruppen, die bestimmte Ziele verfolgen – Lobbygruppen also –, in den Griff

zu bekommen. Bei uns gelang es dem neutralen Moderator in den Bürgerforen klarzustellen: Das ist nur eine Interessenlage im komplexen Thema Stadtentwicklung.

Bürgerbeteiligung kostet bei Projekten wie dem Hulsberg-Viertel viel Zeit und Geld. Stehen die Investitionen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis?

Eva Herr: Genaue Kosten können wir nicht beziffern, da viele Stellen dazu beitragen. Insgesamt entsteht verwaltschaftsseitig und auch bei den politischen Gremien personeller Aufwand durch die Öffentlichkeitsarbeit und die Teilnahme an den Foren. Auf Arbeitsebene kommt die Vorbereitung dazu: Organisation der Veranstaltungen, Dokumentation, Aktualisierung der Website, Pressearbeit ...

Florian Kommer: Wir beschäftigen uns circa acht Jahre lang mit dem Projekt. Dennoch: Am Ende ist Bürgerbeteiligung effizient und gewinnbringend, denn sie führt zu öffentlicher Akzeptanz, liefert eine politische Sicherung in Konfliktfragen und stellt Netzwerke her. Die wiederum können später für uns vorteilhaft sein, wenn wir das Grundstück vermarkten wollen.

„Man kann Enttäuschungen vermeiden, wenn man rechtzeitig kommuniziert, dass die Wünsche der Bürger ein wichtiger, aber nicht der einzige Belang bei einer Entscheidungsfindung sind.“

Eva Herr, Stadtplanerin beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, begleitete mit Kommer das Beteiligungsverfahren für die Nachnutzung des Hulsberg-Viertels



Robert Schrem: Eine Großbaustelle, die durch Bürgerinitiativen torpediert wird, kann beträchtliche Mehrkosten produzieren. Daher sind die Kosten einer guten Bürgerbeteiligung oft deutlich günstiger als die, die durch Einsprüche entstehen, wenn die Bagger auffahren.

Die Verwaltung würde ihre Pflicht auch erfüllen, wenn sie die Pläne öffentlich auslegt und betroffenen beziehungsweise interessierten Bürgern die Möglichkeit gibt, dazu Stellung zu nehmen.

Delegieren kommunale Bauherren unter dem Deckmantel der Bürgerbeteiligung die Verantwortung für die Gestaltung ihrer Städte an die Bürger?

Florian Kommer: Nein, vielmehr fordern die Bürger ihre Beteiligung ein, sie sind wissbegierig und haben Lust, Informationen aufzunehmen. Man kann die Bürger aber nicht an allem beteiligen. Die Kunst liegt letztlich in der Entscheidung: Welches sind die spannenden Themen, die die Men-

schen massiv bewegen werden, und wo macht es Sinn, über die Pflicht des gängigen Bebauungsplanverfahrens hinaus mit einer frühen, fantasievollen Bürgerbeteiligung eine Kür hinzulegen. Aber es gibt auch Projekte, beispielsweise eine Baulücke mit 15 Wohneinheiten, da ist das die Sache des Investors. Der nimmt schließlich das Geld und das Risiko in die Hand, muss Planungssicherheit haben und kann nicht jedes Mal eine Bürgerbeteiligung losstreten.

Robert Schrem: Bürgerbeteiligung braucht eine klare rechtliche Grundlage, dann ist sie verbindlich und dann können Bürger selbst entscheiden, wann sie ein Beteiligungsverfahren wünschen und wann nicht. So verhält es sich zum Beispiel in der Schweiz: Dort werden von Bürgerinitiativen zu einem Thema Unterschriften gesammelt, und wenn es ausreichend Resonanz auf eine Initiative gibt, muss von den zuständigen Verwaltungen ein Be-

teiligungsverfahren eingeleitet werden. Das erfolgt dann nach klaren Regeln, die allen Betroffenen von Anfang an vertraut sind.

Wo stößt Bürgerbeteiligung an ihre Grenzen?

Eva Herr: Das Grundstück in Bremen ist ein städtisches Grundstück, und daran hängen Verwertungsinteressen. Das heißt, die Stadt muss damit Geld verdienen und es muss bebaut werden. Das ist die Geschäftsgrundlage und Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Projekt zustande kommt. Nehmen wir mal an, die Bürger hätten entschieden, das Grundstück darf nicht bebaut werden, dann gäbe es keine Geschäftsgrundlage mehr.

Florian Kommer: Beteiligung hört da auf, wo Entscheidungen zu treffen sind – und zwar von demokratisch legitimierten Parlamentariern. Die Bürgerbeteiligungstruppe, das darf man nicht vergessen, ist ja auch nur ein Ausschnitt ▶

Fallbeispiel: Bürgergutachten mit Planungszellen

5-51845 Kunstareal, München

Zeitraum

Mai/Juni 2013: Anschreiben der Bevölkerung
Januar 2014: Das fertige Bürgergutachten soll dem Stadtrat überreicht werden.

Worum geht es?

Das Kunstareal, ein Museumsviertel im Stadtteil Maxvorstadt in München, soll umgestaltet und weiterentwickelt werden. Betroffen sind die Freiflächen vor den Museumsbauten; außerdem sollen Wege für Fußgänger und Fahrradfahrer geschaffen werden.

Wie wurden die Bürger beteiligt?

Die Stadt München hat ein Bürgergutachten in Auftrag gegeben. Nach dem Zufallsprinzip wurden rund 700 im Melderegister verzeichnete Münchner ab 14 Jahren angeschrieben. Die Gesellschaft für Bürgergutachten (gfb), die als unabhängige Organisation den Prozess begleitet und moderiert, erhofft einen positiven Rücklauf von etwa 100 Einwohnern – diese sollen schließlich das Gutachten ausarbeiten. Sollte das Interesse größer ausfallen, wird gelöst. In vier Gruppen, sogenannten „Planungszellen“, diskutieren die Teilnehmer und erarbeiten Vorschläge für die Gestaltung des Kunstareals. Auch Anwohner und Institutionen, Experten und Verbände werden einbezogen. Die Arbeit mit den Bürgern wird voraussichtlich vier volle Tage in Anspruch nehmen, die Teilnehmer erhalten dafür eine Aufwandsentschädigung von pauschal 200 Euro. Laut gfb-Mitar-



beiter Hilmar Sturm leistet das Team des Projektbüros auch Überzeugungsarbeit bei den jeweiligen Arbeitgebern, die die Bürger für vier Tage freistellen müssen. „Wir organisieren auch mal einen Erntehelfer“, sagt Sturm, „wenn es einem Landwirt sonst unmöglich wäre, an der Veranstaltung teilzunehmen.“

Im Januar 2014 soll das eigentliche Bürgergutachten fertig sein und dem Auftraggeber, also dem Stadtrat, überreicht werden. Die Ideen der Bürger werden nach Möglichkeit im weiteren Planungsverfahren berücksichtigt.

Vorteil

Die Auswahl nach Zufallsprinzip gewährleistet einen breiten Querschnitt durch alle Bevölkerungsgruppen und Interessen.

Nachteile

Keine Verbindlichkeit: Der Stadtrat kann die Empfehlungen der Bürger berücksichtigen, muss das aber nicht.



„Wer Bürger beteiligen will, muss ihnen auch Entscheidungsrechte einräumen. Bürgerbeteiligung braucht daher eine klare rechtliche Grundlage.“

Robert Schrem, hat den Beteiligungs- und Schlichtungsprozess beim Projekt Stuttgart 21 mit seinem Internetsender fluegel.tv begleitet

von 150 Leuten. Die können und sollen nicht die repräsentative Demokratie ersetzen.

Julian Petrin: Da muss ich widersprechen. So fragt man Menschen nach ihrer Meinung, und die Entscheidung fällen dann doch andere. Besser wäre, den Top-down-Prozess umzudrehen: Dabei sagen die Bürger nicht nur, „gefällt mir“ oder „gefällt mir nicht“, sondern sie sind in den Prozess eingebunden und an den Entscheidungen beteiligt – zum Beispiel indem man einen Mix aus Bürger- und Juryvotum macht.

Florian Kommer: Die Beteiligungslogik auf den Kopf zu stellen, könnte aber bedeuten, die Gewaltenteilung auf den Kopf zu stellen. Ein Bebauungsplan ist ein Rechtsdokument, das durch einen parlamentarischen Beschluss gesichert wird – und nicht durch das Votum einer Bürgerbeteiligung.

Robert Schrem: Geht es den Initiatoren um eine wirkliche Einbindung der Bürger in die Entscheidungsprozesse und eine aufrichtige Verankerung in der Bürgerschaft, oder will man lediglich sein Projekt durchsetzen und durch Beteiligung ein wenig besser legitimieren? Wer Bürger beteiligen will, muss ihnen auch Entscheidungsrechte einräumen.

Wo liegt die Grenze zwischen Wunsch nach Mitsprache und Expertenwissen?

Florian Kommer: Die Grenze zu ziehen, ist schwierig, wenn die Rollen von Bürgerinitiativen und politischen Gremien nicht deutlich gemacht werden. Deswegen ist es wichtig, von Beginn an die Rahmenbedingungen der Beteiligung offenzulegen.

Eva Herr: Ich glaube, in unserem Fall ist es uns gelungen, die Bürger von Anfang an mitentwickeln zu lassen. Und die Rahmenbedingungen – also zum Beispiel die Vorgabe, dass das Gelände bebaut werden muss – haben wir vorher abgesteckt und kommuniziert. Dann ist das auch kein Problem. Ebenfalls akzeptiert haben die Bürger, dass von einer Fachjury entschieden wird, welcher Entwurf weiterentwickelt wird.

Julian Petrin: Die Bürger erwarten ja nicht, dass sie alles selbst gestalten – das ist, glaube ich, ein Missverständnis der Bürgerbeteiligung. Nein, die Bürger müssen nicht die Fassaden gestalten. Aber, ja: Sie sollen über eine Auswahl von Fassadenvarianten entscheiden können. Eine vernünftige Auswahl ist das, was in vielen Beteiligungsprozessen fehlt.

Wie wird Bürgerbeteiligung in Zukunft aussehen?

Julian Petrin: Meine Hoffnung ist, dass wir in den nächsten zehn Jahren zu einer direktdemokratischen Gesamtstruktur finden. Die Schweiz zeigt ja, dass direkte Beteiligung funktioniert. Dort setzt man sich mit Pro- und Contra-Positionen in Sachfragen intensiver als in Deutschland auseinander. Die Schweizer haben einen Instinkt für fundierte Argumente entwickelt und lassen sich nicht so leicht von marktschreierischen Positionen vereinnahmen. So ist direkte Demokratie auch nicht anfällig für demagogische Verblendung. So, wie Fachleute lernen müssen, mit neuen Partizipationsformen umzugehen, müssen Bürger lernen, sich differenzierte Urteile zu bilden. Diesbezüglich sollten sie aber auch geschult

werden, wie das etwa in Bremen geschehen ist. Und dann könnten Bürger meiner Meinung nach auch mit in einer Jury sitzen.

Robert Schrem: Ich denke, der Prozess könnte in Zukunft so aussehen, dass Parlamentarier gemeinsam mit Experten mehrere planerische Lösungen erarbeiten und diese vorstellen. Die Bürger können sich kritisch dazu äußern, aber auch selbst Experten zu Rate ziehen. Die Experten sollten von den Projektträgern bezahlt werden. Anschließend findet ein mehrmonatiger Wahlkampf um die beste Idee statt. Natürlich sind es in Initiativen organisierte Menschen und Menschen mit Zeit, die sich in diesem Wahlkampf einbringen, aber das ist nicht schlimm. Denn abgestimmt wird schließlich von allen wahlberechtigten Bürgern. Und diese Abstimmung ist dann bindend für die Parlamente. Das halte ich für sehr wichtig.

Das bedeutet auch, dass Architekten und Stadtplaner intensiv mit den Bürgern kommunizieren und für ihre Lösungen „werben“ müssten ...

Robert Schrem: ... weil sie erkannt haben, dass sie nur dann für ihre Kunden gute Arbeit leisten können, wenn sie offen mit den Bürgern zusammenarbeiten.

Julian Petrin: Die Einschätzungen und Ideen von Bürgern können unsere Städte enorm bereichern. Planer und Verwaltungen sollten Vertrauen haben, neugierig sein und ihre Sorgen vor Kontrollverlust überwinden. Andersherum müssen auch die Bürger Vertrauen neu lernen. Planer sind nicht per se Handlanger finsterner Gentrifizierungs-

absichten. Stadt zu entwickeln, erfordert fast immer, Kompromisse einzugehen.

Eva Herr: Ziel am Hulsberg-Viertel ist ein transparenter Planungsprozess, an dem Bürgerinnen und Bürger aktiv mitwirken können. Das dies so gut gelingt, ist Resultat einer kooperativen ergebnisorientierten Zusammenarbeit

von vielen Beteiligten, Fachkundigen, Verantwortlichen und Betroffenen, vor allem auch der interessierten Bürgerinnen und Bürger.

Florian Kommer: Bürgerbeteiligung ist nicht nur Ausdruck einer politischen Haltung zu Teilhabe und Mitwirkung bei der Gestaltung unserer Städte. Ich

sehe in der Bürgerbeteiligung auch einen besonderen baukulturellen Anspruch. Beteiligungsprozesse mit ehrlicher Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeit können motivierend für alle Beteiligten sein und im besten Sinne zu hoher baulicher und freiräumlicher Qualität beitragen – da bin ich mir ganz sicher. ■

Fallbeispiel: Architekturwettbewerb mit Ideenwerkstatt

3-148071 Fließ, Tirol

Zeitraum

„vor ort ideenwerkstatt®“: Juni 2012

Worum geht es?

Im Ort Fließ in den Tiroler Alpen leben fast 3.000 Menschen. Einige Gebäude im Ortszentrum stehen leer. Ziel ist die Wiederbelebung des Dorfkerns und die Gestaltung eines neuen Zentrums mit Dorfplatz, Wohnungen und Gewerbe.

Wie wurden die Bürger beteiligt?

Gemeinderatsmitglieder und Bürger hatten im Vorfeld das grobe Raumprogramm erarbeitet. Auf dessen Basis wurde ein zweistufiger, offener Architektenwettbewerb ausgeschrieben. Eine Jury aus Fachexperten und Vertretern der Gemeinde wählte unter 18 Bewerbern fünf Teams, die daraufhin gemeinsam mit den Anwohnern erste Überlegungen entwickelten. Roland Gruber vom Wiener Büro nonconform architektur vor ort **1-18351** leitete gemeinsam mit seinem Team den Prozess in Form einer „vor ort Ideenwerkstatt®“: Dazu gehörte das Sammeln von Ideen ebenso wie das gemeinsame Weiterentwickeln des Raumprogramms mittels Workshops, Diskussionen, Vorträgen und begleitendem Online-Spiel. Die Architekten waren dafür zwei Tage lang in der Hauptschule des Ortes offen für Ideen aus der Bevölkerung. Anschließend erarbeiteten sie innerhalb rund einer Woche ihre Konzepte. Die Abgabe war anonym. Nach einem ersten Bewertungsdurchgang formulierte die Jury Fragen an die Teilnehmer, die



Beantwortung erfolgte in der zweiten Phase. Die dritte Phase, eine neuerliche Diskussion der Projekte, war offen für die Bevölkerung. In der letzten Phase wählte das Preisgericht das Innsbrucker Büro Rainer Köberl als Sieger und begründete die Entscheidung vor der Bevölkerung. Der Entwurf arrangiert die neuen Gebäude so, dass viel öffentlicher Raum als Treffpunkt und Aufenthaltsort genutzt werden kann – unter anderem durch Sitzmöglichkeiten, einen Brunnen und einen Raum für Jugendliche.

Vorteil

Hohes Maß an Identifikation und Transparenz durch Einbindung der Bürger in unterschiedlichen Phasen; ihre Ideen fließen direkt in die Konzepte ein. Das exakte Raumprogramm wird am Ende des Hearings gemeinsam fixiert.

Nachteil

Die Bürger haben nur über die gewählten Gemeindevertreter in der Jury Einfluss auf die Vorauswahl der Architektenteams.

Ausblick

Von der Beteiligung zur Bürgerselbstverwaltung

Noch sprechen alle über Bürgerbeteiligung, da macht schon der nächste Trend von sich reden: selber machen anstatt mitzuwirken. Viele Menschen möchten sich nicht auf zähe Planungsprozesse und Partizipationsverfahren einlassen. Sie suchen mittels Crowdfunding-Plattformen Mitstreiter für eigene urbane Projekte.

Text: Franz-Reinhard Habbel

Die Frage, wie Bürger und Experten zusammenarbeiten können, gehört zu den Kernproblemen in der Diskussion um Bürgerbeteiligung. Dabei gibt es bereits Beispiele, bei denen Bürgerbeteiligung in weiterführende partizipatorische Prozesse übergeht. Diese reichen von kooperativen oder genossenschaftlichen Finanzierungsstrategien bis hin zur Gründung von Entwickler- beziehungsweise Bauherrengesellschaften in Bürgerhand.

Zum Beispiel Crowdfunding

Das Prinzip ist einfach: Initiatoren stellen sich und ihr Projekt auf einer Plattform vor. Sie geben an, wie viel Geld sie mindestens benötigen und welche Fähigkeiten oder welches Wissen notwendig sind, um das jeweilige Projekt zu realisieren. Jede Unterstützung ist mit einer Gegenleistung – ideell oder materiell – verbunden. Es handelt sich also nicht um eine Spende im hergebrachten Sinne.

Man kann interessante und erfolgversprechende Ideen unterstützen und bekommt dafür, je nach Art des Projektes, eine Gegenleistung wie eine Danksagung, eine Nennung des Namens, ein kleines Geschenk oder Nutzungsrechte

beziehungsweise eine Beteiligung. Im Unterschied zum konventionellen Aktienhandel liegt das Augenmerk dabei auf vielen kleinen Geldgebern – man spricht daher auch von „Schwarmfinanzierung“. Die Bandbreite der Projekte reicht von kommerziellen Start-ups über kulturelle Projekte, Nachbarschaftsgärten oder Spielplätze bis hin zu repräsentativen Bauten wie dem geplanten Lehr- und Bethaus am Berliner Petriplatz [3-104125](#), dessen Finanzierung laut Bauherren durch ein breit angelegtes, internationales Fundraising gesichert werden soll. In Rotterdam wurde durch Crowdfunding mit dem Projekt „Luchtsingel“ [5-51801](#) eine Fußgängerbrücke über mehrere viel befahrene Straßen in der Innenstadt realisiert. Dabei konnten die Bürger durch Geldspenden Planken „kaufen“ und diese mit ihrem Namen oder einem beliebigen Text versehen.

Der Crowdfunding-Monitor des Entrepreneur-Portals fürgründer.de kommt zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2012 knapp 2 Millionen Euro mittels deutschen Crowdfunding-Plattformen investiert wurden. Das ist viermal so viel wie noch im Jahr 2011. Und der Trend zeigt weiter nach oben. Bereits im ersten Quartal 2013 wurde die 1-Millionen-Hürde überschritten.

Eine willkommene Entlastung für Kommunen

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch andere Maßnahmen der Stadtentwicklung, wie etwa der Bau eines öffentlichen Parks oder die Renovierung einer Schule, mittels Crowdfunding finanziert werden. Gerade vor dem Hintergrund der

europäischen Währungskrise und ihrer möglichen Auswirkung auf die Lage der öffentlichen Haushalte sind vergleichbare Finanzierungsmöglichkeiten für Kommunen eine willkommene Entlastung. Crowdfunding hievt das Engagement der Bürger auf eine neue Ebene. Gemeinsame Projekte fördern die Identifikation und stärken die Gemeinschaft. Crowdfunding-Plattformen sind aber nicht auf die Bürger begrenzt. Auch Unternehmen werden sich beteiligen. Für die Kommunalpolitik bedeutet dies ein riesiges Potenzial an Fremdenengagement. Im Rahmen einer modernen Wirtschaftsförderung könnten Städte und Gemeinden auf diese Weise Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln schaffen. Die Web 2.0-Technologien werden den Trend zum Selbermachen und der Akquisition privater Unterstützer weiter vorantreiben. Ablesen lässt sich das an der wachsenden Bedeutung des Online-Fundraisings. Fundraising-Plattformen nutzen das Innovationspotenzial vieler Einzelner und aktivieren das soziale Kapital der Gesellschaft oder einer Gemeinde. Sie sprechen dabei andere Zielgruppen an als klassische Spendenaktionen und konventionelle Projekte. Erhebungen in den USA belegen, dass insbesondere jüngere Zielgruppen und Neuspender sich erfolgreich via Internet ansprechen lassen.

Heimatliebe im Internetzeitalter

Crowdfunding-Plattformen wie Startnext, Pling oder Seedmatch werden zusehends Bestandteil einer vernetzten Jugendkultur auf Facebook & Co. So wurde zum

Beispiel ein Teil des Budgets des von Studenten der TU Ilmenau gedrehten Films *Die vierte Gewalt* durch Crowdfunding auf der Startnext-Plattform finanziert.

Seit Januar 2010 arbeitet in Weimar eine Initiative zum Schutz der Mensa am Park. Die Initiative finanzierte mittels Crowdfunding ein Buch über das jüngste Bau- und Denkmal der Stadt Weimar und versucht auch, die Sanierung der Mensa über digitale Spenden voranzutreiben.

Der Trend vom mitwirkenden zum machenden Bürger wird durch das Web 2.0 noch verstärkt und in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts an Bedeutung gewinnen. Sicher ist es erst einmal Aufgabe der Stadtverwaltung, dafür zu sorgen, dass denkmalgeschützte Gebäude nicht verfallen und die Straßen keine Schlaglochpisten sind. Aber die Realität hat viele Städte und Gemeinden überholt: Kommunen sind überschuldet, Haushaltslöcher klaffen und die kommunale

Selbstverwaltung steht auf der Kippe. Bürgerschaftliches Engagement, auch im Investitionsbereich, spielt eine immer wichtigere Rolle. Viele Menschen wollen nicht mehr auf den Staat warten, wenn etwas im Argen liegt, und übernehmen selbst die Verantwortung. Mittelfristig sollte daher darüber nachgedacht werden, Bürger, die sich wertschöpfend für ein bestimmtes Projekt engagieren, finanziell zu entlasten. Das könnte zum Beispiel durch die Möglichkeit der steuerlichen Absetzung erfolgen.

Crowdfunding kann innerhalb dieses Trends in doppelter Hinsicht eine Art Katalysator sein: Einerseits werden die Mittel für kostenintensive Projekte aufgebracht. Andererseits entsteht durch die Beteiligung eine höhere Sensibilität für die Missstände in der eigenen Kommune. Die Unterstützer bekommen das Gefühl, etwas für das Zusammenleben in ihrer Gemeinschaft getan zu haben. Das

erzeugt Stolz und fördert die Identifikation der Menschen mit ihrer Heimat. ■

Franz-Reinhard Habel ist Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebunds, zudem befasst er sich als Gründer und Leiter des Innovators Clubs des DStGB mit Zukunftsthemen der Kommunen.



Fallbeispiel: Crowdfundingprojekt Fußgängerbrücke

5-51801 Luchtsingel, Rotterdam

Zeitraum

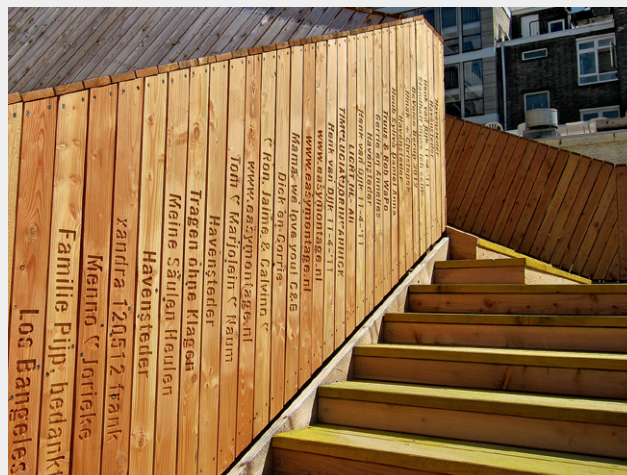
2011 bis heute

Worum geht es?

Die unter anderem durch Crowdfunding finanzierte Fußgängerbrücke schafft eine Verbindung zwischen bisher durch stark befahrene Straßen und Bahngleise getrennte Stadtteile im Zentrum Rotterdams. Nach Fertigstellung wird sie weitere 21 städtebauliche Interventionen und Kulturprojekte vernetzen.

Wie wurden die Bürger beteiligt?

Hier ist zwar eine Brücke vorgesehen, deren Realisierung könnte aufgrund knapper öffentlicher Mittel allerdings frühestens in 30 Jahren erfolgen. Zu spät für „I Make Rotterdam“, ein Projekt des Büros ZUS Zones Urbaines Sensibles, das sich als unbürokratische Alternative zu traditioneller Stadtplanung sieht. Es gewann mit der Idee einer hölzernen, durch Crowdfunding finanzierten Überquerung der Trasse im März 2012 den mit 4 Millionen Euro dotierten Wettbewerb „Stadtsinitiatief“. An der Anschlagfinanzierung konnte ein jeder teilhaben, der eine Planke für 25 Euro oder auch ein größeres Bauteil für 125 Euro beziehungsweise 1.250 Euro erwarb. In diese wird als „Gegenleistung“ zum Beispiel der Name des Sponsors eingegrast. Die Umsetzung wurde bereits begonnen, als die Gesamtsumme noch nicht vorhanden war. „I Make Rotterdam“ versprach sich vom Baubeginn entsprechend dem Motto „Je



mehr du gibst, desto länger wird die Brücke“, einen weiteren Motivationsschub.

Die Geldgeber dürfen jetzt ihren Namen oder den von ihnen gewählten Schriftzug unter den 17.000, von 1.100 Spendern mitfinanzierten Planken auf der Brücke suchen und finden. Im Herbst 2013 wird mit dem Bau erweiternder Abschnitte begonnen.

Vorteil

Unbürokratisches und identitätsstiftendes Verfahren. Durch die Nennung des Namens wird eine emotionale Bindung erzeugt. Die Bürger können den Fortschritt des Projekts sehen, somit gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen Beteiligung und Bauwerk.

Nachteil

Den Bürgern und Sponsoren wird ein durchgeplantes Projekt ohne weitere Einflussmöglichkeiten präsentiert.

Lesetipps

Nexthamburg: Bürgervision für eine neue Stadt

Julian Petrin

Statt auf Mitspracheangebote zu warten, sollten Bürger selbst ihre Stadt entwickeln. Dieses Ziel bewog Julian Petrin im Jahr 2009 zur Gründung der Plattform Nexthamburg. Sein Buch erläutert die Vision für ein neuartiges Partizipationsverfahren.

Edition Körber Stiftung, 2012, Softcover, deutsch, 120 Seiten, 18 Euro



Bürgerbeteiligung in der Projektentwicklung

Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Hrsg.)

Der Band bietet anhand von Beiträgen aus Politik, Wissenschaft und Projektentwicklerpraxis eine Annäherung an die Rolle von Bürgerbeteiligung in Immobilien- und Infrastrukturprojekten. Auf der Homepage des ZIA (www.zia-deutschland.de) finden sich weitere Informationen zum Thema.

Immobilien Manager Verlag, 2013, Hardcover, deutsch, 177 Seiten, 79 Euro

Wie „Stuttgart 21“ die Politik verändert Neue Konzepte zur Beteiligung der Bevölkerung an politischen Vorhaben

Nico Sturm

Eine Analyse gängiger Beteiligungsmodelle. Im Mittelpunkt steht die Leitfrage: Welche Gruppen erreicht man und welche Mittel kommen dabei zum Einsatz? Darüber hinaus beschäftigt den Autor

die Frage, wie „demokratisch“ Beteiligung überhaupt ist.

AV Akademiker-Verlag, 2012, Softcover, deutsch, 108 Seiten, 49 Euro



Bauleitplanung und Internet: Beteiligungsverfahren des Baugesetzbuches im Wandel, Planungsrecht - Band 016

Lars Winter

Bei den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des Internets blieb ein Bereich lange Zeit außen vor: die Bauleitplanung. Mit dem vorliegenden Band aus der Reihe „Planungsrecht“ untersucht der Jurist Lars Winter Möglichkeiten der Einbindung aller betroffenen Parteien jenseits „klassischer“ Beteiligungsprozesse – mit erfreulich offenem Blick und ohne den sonst üblichen Fachjargon.

Universitätsverlag Osnabrück bei V&R unipress, 2013, Softcover, deutsch, 261 Seiten, 34,99 Euro

Metropole 6: Zivilgesellschaft Internationale Bauausstellung Hamburg (Hrsg.)

Was bedeuten neue Medien, Vertrauensverlust in die Politik und zivilgesellschaftliches Engagement für die Zukunft



der Städte? Diese und mehr Fragen analysiert der Band anhand von deutschen und internationalen Beispielen; einen separaten

thematischen Schwerpunkt bildet die IBA Hamburg.

Jovis, 2013, Softcover, zweisprachig: deutsch und englisch, 352 Seiten, 32 Euro

Software für Bürgerbeteiligung

www.plankooperativ.de

Ein überzeugendes, spielerisches Online-Tool für partizipatorische Stadtplanung hat das Büro Plan:kooperativ aus Heidelberg entwickelt: Über einen Schieberegler können Bürger per Touchscreen ihre Wünsche für die Gestaltung definierter städteplanerischer Projekte gewichten. Dabei müssen sie eine Balance zwischen unterschiedlichen Nutzungsanforderungen und einem vorgegebenen Budget finden. Im Juli 2013 wurde das Büro vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit dem Titel „Kultur- und Kreativpilot“ ausgezeichnet.

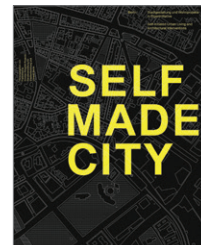


Selfmade City. Berlin: Stadtgestaltung und Wohnprojekte in Eigeninitiative

Kristien Ring, AA PROJECTS, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Berlin (Hrsg.)

Wohl in keiner anderen deutschen Stadt bestimmen private Initiativen die Gestaltung des öffentlichen Raumes so konsequent wie in Berlin. Über 120 Projekte und 50 Best-Practice-Beispiele zeichnen ein vielfältiges Bild der Selfmade City.

Jovis, 2013, Softcover, zweisprachig: deutsch und englisch, 224 Seiten, 29,80 Euro



Über Bürgerbeteiligung hinaus Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte

Klaus Selle

Der Professor für Planungstheorie und Stadtentwicklung an der RWTH Aachen und erfahrene Moderator von Beteiligungsprozessen überprüft gängige Konzepte anhand von Analysen und Praxisberichten und fragt nach möglichen Alternativen für die Zukunft. Ein Online-Supplement zum Buch auf der Internetseite des Autors bietet eine Übersicht über aktuelle Literatur zum Thema:

www.pt.rwth-aachen.de → Publikationen → in Progress

Verlag Dorothea Rohn, edition stadt | entwicklung, 2013, Hardcover, deutsch 528 Seiten, 38 Euro



Impressum



competitionline Verlags GmbH
Charlottenstr. 95
D-10969 Berlin
Germany
www.competitionline.com

t +49 30 2290846-0
f +49 30 2290846-51
info@competitionline.com

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Angelika Fittkau-Blank
Vertretungsberechtigte Prokuristin: Constanze Meyer
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg
Registernummer: HRB 87250
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE226472974
