



Ullrich Bieker, Peggy Niering

Demografischer Wandel – Bürgerbeteiligung – Integration

Kassel gestaltet seine Zukunft



Die Zukunftsaufgaben lassen sich nicht mehr allein durch finanzielle und strategische Anstrengungen von Bund, Land und Kommunen bewältigen. Kreative Ideen und das Engagement der Bürger sowie die Übernahme von Verantwortung der Wirtschaftsunternehmen für das Gemeinwesen sind gefragt. Vorhandenes muss vernetzt, vor allem gebündelt und gute, erfolgreiche Beispiele müssen weiterempfohlen werden. Damit die sozialen Milieus in der Stadt nicht segregiert leben, sind produktive und faire Auseinandersetzungen und gegenseitige Rückmeldungen notwendig, um den wechselseitigen Verständigungs- und Integrationsprozess neu zu beleben.

Die Einwohner der Stadt Kassel werden wie in anderen Städten immer älter, auf jeden Fall internationaler und langfristig auch weniger. Das hat Auswirkungen auf alle Bereiche der Stadt: Wohnen, Arbeiten, Freizeitgestaltung, Schulen und Kindergärten, Unternehmen sowie die technische und soziale Infrastruktur. Auf diese langfristig gesehen gravierenden demografischen Veränderungen gilt es frühzeitig Lösungen zu finden. Zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen, wie z. B. demografischer Wandel, Integration, Klimawandel oder auch die steigende Finanznot der Kommunen, sind in erster Linie folgende Faktoren von Bedeutung:

- Bürgerbeteiligung;
- Bürgerengagement;
- integriertes und interdisziplinäres Vorgehen;
- Organisationsformen, die eher einer Matrix- als einer Liniorganisation entsprechen.

Stadtentwicklung in Kassel

Stadtentwicklungsprozesse müssen die Zukunftsfähigkeit der gesamten Stadt im Fokus haben. Diese Aufgabe liegt einerseits in der Verantwortung der gewählten politischen Vertreter in Zusammenarbeit mit Fachexperten sowie Entscheidern der Stadtgesellschaft aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur, Religion und Soziales. Andererseits beeinflussen Stadtentwicklungsprozesse Lebensräume, Lebensqualität und das Zusammenleben der Stadtbewohner oft entscheidend, so dass Stadtentwicklung ohne direkte Beteiligung der Bewoh-

ner als Experten ihrer Lebensverhältnisse nur selten die nötige Akzeptanz findet. Insbesondere die kleinräumige Gestaltung von Stadtteilen und Quartieren bedarf des Einbezugs der unmittelbar betroffenen Bewohner durch Information, Konsultation, Mitwirkung und Entscheidungsbeteiligung.

Stadtentwicklung ist zwar ein Balanceakt zwischen wegweisenden und zukunftsfähigen Projekten, ihrer Finanzierbarkeit und dem tatsächlichen Nutzen für die Bürger, aber Qualität, Kosten und Akzeptanz sind im Wesentlichen davon abhängig, mit welchem Bürgerbeteiligungsverständnis Kommunalpolitiker ihrem Auftrag zur Stadtgestaltung nachkommen. Die Haltungen reichen von einem Bewusstsein, Vertreter einer Bürgerkommune¹ zu sein, bis hin zu dem Anspruch, als gewählter Mandatsträger zu wissen, was das Richtige für das Gemeinwohl ist und das alleinige Risiko zu tragen, abgewählt zu werden, wenn dies nicht optimal gelingt. Grundsätzlich besteht im Magistrat der Stadt Kassel Einverständnis über Sinn und Nutzen von Bürgerbeteiligung, eine durch die Stadtverordnetenversammlung verabschiedete Selbstverpflichtung zur Bürgerbeteiligung existiert jedoch (noch) nicht.

Das Zukunftsbüro der Stadt Kassel

Seit 2008 erfolgt Stadtentwicklung mit integriertem Ansatz zusätzlich im neu entstandenen Zukunftsbüro der Stadt Kas-

¹ Bürgerkommunen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Bürger an kommunalen Entwicklungsprozessen beteiligen. Berlin-Lichtenberg und Potsdam zählen zu den wenigen deutschen Städten, die sich durch Beschlüsse und die Entwicklung von Leitfäden ernsthaft auf den Weg zur Bürgerkommune begeben haben.



sel. Die immer komplexer werdenden Herausforderungen an die Kommunen bedürfen eines interdisziplinären Zusammenwirkens verschiedener interner wie externer Fachleute in Form von Projekt- und Arbeitsgruppen sowie Netzwerken. Die Auseinandersetzung mit den Themen „Bürgerengagement“, „Demografischer Wandel“ und „Integration“ erfordert zwar den Sach- und Fachverstand dezentraler Einheiten, kann aber letztendlich nur vernetzt und in ihren Arbeitsabläufen kommunikativ, interdisziplinär und prozesshaft bewältigt werden.

Das Zukunftsbüro übernimmt in diesen Arbeitsfeldern eine Scharnierfunktion zwischen der Verwaltung, den Funktionsträgern in Organisationen sowie den Bürgern, um gemeinsam Perspektiven zu entwickeln und aktiv Zukunft zu gestalten. Die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch zwischen den Initiativen von Stadt, Stadtgesellschaft und Region in den genannten Themenbereichen werden auf diese Weise intensiviert. Das Zukunftsbüro ist Anlaufstelle und Plattform für eine bürgerbeteiligte Zukunftsgestaltung und trägt dazu bei, Chancen und Risiken in der Entwicklung von Stadt und Region frühzeitig zu erkennen.

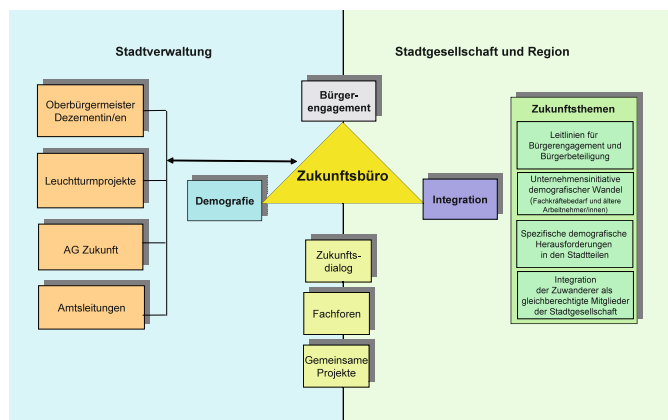


Abb. 1: Verortung des Zukunftsbüros Kassel

Das Zukunftsbüro ist im Verantwortungsbereich des Oberbürgermeisters als Abteilung des Haupt- und Bürgeramtes in die klassische Linienorganisation der Stadtverwaltung Kassel eingebunden. Dies stellt für das notwendige interdisziplinäre Arbeiten in den Feldern Bürgerengagement, Demografie und Integration innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung eine besondere Herausforderung dar und macht akzeptierte Handlungsspielräume außerhalb der regulären Dienstwege notwendig.

Das Zukunftsbüro arbeitet nach dem Prinzip „Bedingungen für Möglichkeiten schaffen“ und

- entwickelt Konzepte (Zukunftsprogramm, Handlungsempfehlungen zu Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung, Integrationskonzept);
- koordiniert Austausch und Informationstransfer;
- initiiert und begleitet Projekte und Veranstaltungen auf Stadt- und Stadtteilebene (Wohnen mit Zukunft im Stadtteil Harleshausen, Interkulturelle Woche, Veranstaltungsrei-

he „Demografischer Wandel und Regionalentwicklung“, Projekte im Rahmen des Landesprogramms „Modellregionen Integration“).

Zu den Aufgaben des Zukunftsbüros gehört u. a.:

- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Demografie- und Integrationsprozesses sowie der Aktivitäten zu bürgerschaftlichem Engagement und Bürgerbeteiligung;
- Koordination der Aktivitäten zum demografischen Wandel innerhalb der Stadtverwaltung und Vernetzung mit den Aktivitäten von Stadtgesellschaft und Region;
- Geschäftsführung der stadtverwaltungsinternen „Arbeitsgruppe Zukunft“;
- Intensivierung der demografiebezogenen Zusammenarbeit mit dem Landkreis Kassel;
- Entwicklung und Förderung neuer Initiativen und Projekte;
- Durchführung öffentlicher Veranstaltungen (Konferenzen, Fach- und Bürgerforen);
- Öffentlichkeitsarbeit zu Aktivitäten und Projekten aus dem oben genannten Themenspektrum.

Handlungsfeld „Demografischer Wandel“

Die Bevölkerungsprognosen für die Stadt Kassel zeigen: Die Einwohnerzahl sinkt von heute 194.000 auf 184.000 im Jahr 2020 und auf 158.000 im Jahr 2050. Trotzdem zieht Kassel eine große Zahl junger Menschen an, die wegen Bildung und Ausbildung in die Stadt kommen. Wer eine Familie gründet, zieht allerdings oft ins Umland und kehrt erst in die Stadt zurück, nachdem die erwachsenen Kinder das Elternhaus verlassen. Der Anteil der unter 18-Jährigen in Kassel wird sinken: von 16% im Jahre 2005 auf 14,8% im Jahre 2020. Der Anteil der 60- bis 79-Jährigen wird im gleichen Zeitraum steigen: von 19,6% auf 22,3%. Der Anteil der über 80-Jährigen wächst besonders stark: von 6% auf 6,9% im Jahr 2020 und auf 13,6% im Jahr 2050.

Auf die Auswirkungen des demografischen Wandels hat die Stadt Kassel bereits frühzeitig reagiert und in einem dreijährigen dezernats- und ämterübergreifenden Prozess sowohl ein Zukunftsprogramm mit zentralen strategischen Zielen als auch ein Handlungsprogramm mit einzelnen Maßnahmen erarbeitet. Akteure aus der Stadtgesellschaft (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Verbände, Kirchen) waren durch eine mit internen und externen Vertretern besetzte Projektgruppe sowie drei Zukunftskonferenzen beteiligt.

Für das Handlungsfeld „Demografie“ spielt dabei verwaltungsintern die aktive Verzahnung des Zukunftsbüros mit dem Oberbürgermeister, den Dezernenten sowie der „Arbeitsgruppe Zukunft“ eine zentrale Rolle. Die „Arbeitsgruppe Zukunft“ setzt sich aus Amtsleitungen, Inhabern von Stabsstellen und den Leitern der demografischen Leuchtturmprojekte sowie Vertretern des Landkreises Kassel zusammen. Die Funktion der „AG Zukunft“ besteht in der Aufrechterhaltung des interdisziplinären Demografiedialogs innerhalb der Verwaltung und

in der Qualitätssicherung des weiteren Umsetzungsprozesses. Insbesondere als Bindeglied zwischen dem Zukunftsbüro und den einzelnen Fachämtern kommt ihr eine besondere Bedeutung zu.

„Gestalten statt verwalten“

Das Motto des Zukunftsprogramms der Stadt Kassel lautet „Gestalten statt verwalten“. In Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft haben Politik und Verwaltung folgende vier Zukunftsziele festgelegt:

- Dem Stadtfrieden verpflichtet – Bürgerverantwortung und Bürgerstolz stärken;
- Stärkung der Wirtschaftskraft;
- Stärkung der urbanen Kultur;
- Kommunale Bildungsverantwortung wahrnehmen – Sicherung von gesellschaftlicher Teilhabe und Wirtschaftskraft.

Die Umsetzung des Zukunftsprogramms erfolgt derzeit schwerpunktmäßig in den Bereichen Bildung, Kultur und Strukturentwicklung durch fünf Leuchtturmprojekte, die von den städtischen Dezernaten gemeinsam entwickelt und mit verschiedenen Funktionsträgern der Stadtgesellschaft abgestimmt sind:

- Verbesserung der Sprachförderung im Vorschulalter;
- Science Park Center Kassel (Wissensbasierter Gewerbepark);
- Kinderkultur;
- Wohnen und Wohnumfeld in der Innenstadt;
- Bildungsregion Waldau.

Zur Umsetzung und prominenten Begleitung der Leuchtturmprojekte wurden Promotorenteam gebildet. Jedes Leuchtturmprojekt wird von einem verantwortlichen Dezernenten der Stadt gemeinsam mit einem oder zwei prominenten und fachlich kompetenten Akteuren aus der Stadtgesellschaft unterstützt. In Austausch- und Fachforen wird eine strukturelle Bürgerbeteiligung in den Leuchtturmprojekten umgesetzt. Die Stadt Kassel wird damit nachhaltig in ihre Zukunft investieren und hat ein ausdrückliches Interesse daran, die Leuchtturmprojekte mit den bereits vorhandenen oder neuen Aktivitäten von Organisationen, Vereinen, Wirtschaftsverbänden oder Kirchen zu verknüpfen. Bei allen fünf Projekten berücksichtigt die Stadt die regionalen Aspekte und will mit entsprechenden Projekten und Initiativen des Landkreises enger zusammenarbeiten.

Unter Federführung des Zukunftsbüros diskutiert eine Projektgruppe Strategien, mit denen Stadtteile, die sowohl durch einen hohen Anteil an Eigentümerhaushalten wie auch einen hohen Altersdurchschnitt gekennzeichnet sind, bei den demografischen Veränderungen begleitet werden können. Exemplarisch geschieht dies im Stadtteil Harleshausen. In Zusammenarbeit mit Ortsbeirat, Mieterbund, Handwerkskammer, Haus- und Grundstückseigentümergeverband, lokalen Handwerksbetrieben und Dienstleistern sollen ältere Eigenheim- und Grundstücksbesitzer angesprochen und sensibilisiert werden, eine zukunftsfähige, altersgerechte Gestaltung ihrer

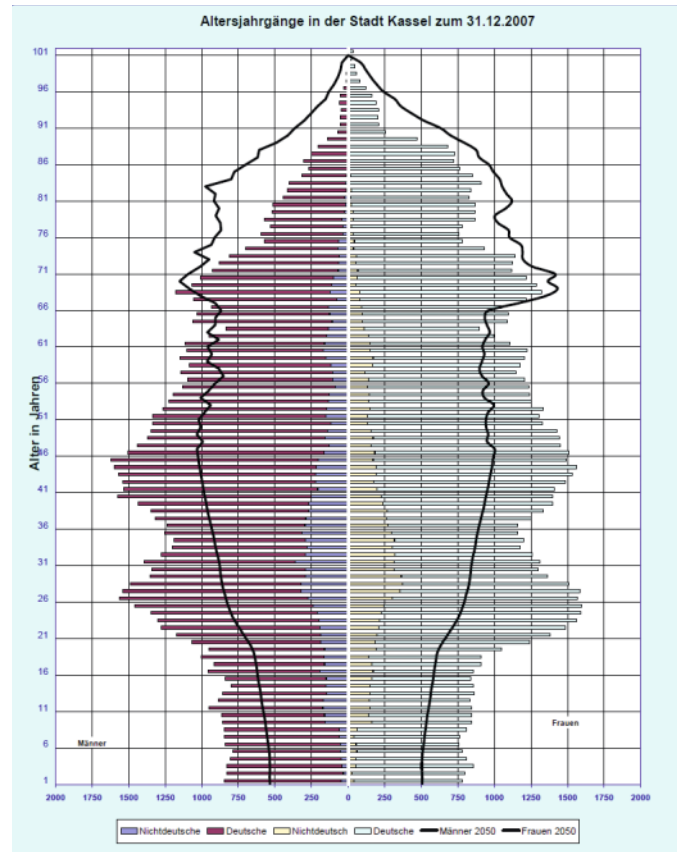


Abb. 2: Bevölkerungs„pyramide“ der Stadt Kassel

Wohn- und Lebenssituation anzugehen. Dabei geht es um baulich-technische Maßnahmen und energetische Sanierung ebenso wie um die Potenziale der Nachbarschaftshilfe, alternative Wohnformen, das sich ausdünnende Einzelhandelsangebot und die Rolle des Bürgerschaftlichen Engagements insgesamt. Gleichzeitig sollen Familien gewonnen werden, um junges Wohnen im Bestand zu fördern.

Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung

Bürgerbeteiligung ist ein Instrument, die Entscheidungen der demokratisch gewählten Gremien der Stadt Kassel vorzubereiten und fundiert abzusichern. Informations- und Datengrundlagen von Entscheidungen können auf diesem Wege erweitert und fachspezifische Sichtweisen durch lebensnahe Perspektiven ergänzt werden. Bürgerbeteiligung steht damit nicht in Konkurrenz zu den repräsentativen Entscheidungsgremien der Stadt. Sie eröffnet vielmehr die Chance, Politikverdrossenheit konstruktiv in Mitverantwortung zu überführen, Entscheidungen mehr Rückhalt in der Bevölkerung zu geben und damit die Gremien in ihrem Streben nach Legitimation zu unterstützen.

Analog gilt für das Bürgerschaftliche Engagement, dass es entscheidend dazu beiträgt, die Qualität der staatlich bzw. im staatlichen Auftrag erbrachten Leistungen der Daseinsvorsorge zu verbessern, zu ergänzen und aus der Perspektive der Nutzer weiterzuentwickeln. Beim Bürgerschaftlichen Engage-



ment gilt es, das Freiwilligenengagement und das klassische Ehrenamt in den Vereinen zu stärken, die Anerkennungskultur zu verbessern sowie Beteiligungsprozesse noch professioneller und transparenter zu gestalten.

In der Stadt Kassel sind in den letzten Jahren zahlreiche Aktivitäten zur Förderung von Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement entstanden:

- Das Kinder- und Jugendbüro bezieht in Kooperation mit Vereinen und Jugendverbänden systematisch Kinder und Jugendliche mit ein, wenn es um Stadtentwicklung und ihre Lebensräume geht.
- Das Referat für Bürgerhilfe ermöglicht schnelle und unbürokratische Hilfe, vermittelt bei Konflikten zwischen Bürgern und Verwaltung und kommuniziert die Entscheidungen der politischen Gremien.
- Das 1995 gegründete Freiwilligen-Zentrum hat sich inzwischen mit einem breiten Aufgabenprofil etabliert.
- Eine von der Stadt Kassel geförderte Selbsthilfekontaktstelle dient als Ansprechpartner für ca. 160 Selbsthilfegruppen in der Region.
- Im Rahmen vom Bund-Länder-Programm sind in den Stadtteilen Stadtteiltreffs und Nachbarschaftshilfevereine entstanden, die von Bürgern, Kirchengemeinden und Wohnungsbauunternehmen getragen und vor allem von älteren und sozial benachteiligten Menschen für alltägliche Hilfen genutzt werden.
- An rund 1.000 Engagierte wurde seit 2006 von der Stadt Kassel die Ehrenamtskarte als Form der Anerkennung ausgehändigt.

Bislang lässt sich allerdings bei Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung noch keine eindeutige gebündelte Strategie von Politik und Verwaltung erkennen. Die Engagementförderung besteht vielmehr aus einer Vielfalt von Aktivitäten in verschiedenen Bereichen, die zum Teil unverbunden nebeneinander stehen.

Um Beteiligung als eine produktive Form der Kommunikation zwischen Bürgerschaft und Verwaltung zu professionalisieren, sind zusätzliche unterstützende Rahmenbedingungen aufzubauen. Die folgenden Handlungsempfehlungen einer interdisziplinären Projektgruppe unter Federführung des Zukunftsbüros leiten sich ab aus erfolgreich praktizierten Beteiligungsverfahren in Kassel:

- Die Durchführung von Bürgerbeteiligung benötigt klar definierte Anlässe und Themenfelder.
- Wird anerkannt, dass die unmittelbar Betroffenen Experten ihrer Lebensverhältnisse sind, sollte ihr Wissen zu einem Zeitpunkt abgerufen werden, bevor entsprechende Beschlüsse in Magistrat und Stadtverordnetenversammlung getroffen werden.
- Über die Zielsetzung des Beteiligungsverfahrens ist ebenso Einverständnis herzustellen wie über die Beteiligungsstufen, die in dem jeweiligen Verfahren zur Anwendung

kommen. Damit wird für alle Beteiligten der Rahmen der Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten deutlich.

- Neben der Verfahrensweise, dem zeitlichen Umfang und dem Arbeitsaufwand (wie viele Sitzungen in welchem Zeitraum) ist der Kreis der Beteiligten eindeutig festzulegen bzw. je nach Arbeitsfortschritt neu zu definieren.
- Die Standards der Beteiligung sind auch bei der nachfolgenden Umsetzung der Maßnahmen beizubehalten. So bleiben Erfolg und Nutzen des gemeinsamen Entwicklungsprozesses nachprüfbar.
- Ist bei einem Beteiligungsverfahren eine einvernehmliche Entscheidung aller Beteiligten nicht herbeizuführen, von diesen aber dennoch gewollt, kann ein Mediationsverfahren eingeleitet werden.

Diese Empfehlungen sollen Magistrat und Stadtverwaltung dazu dienen, verstärkt ihrer Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement und Bürgerbeteiligung nachzukommen. Den begonnenen Prozess zur Intensivierung und Professionalisierung von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung nachhaltig zu verankern und ein kontinuierliches fach- sowie dezernatsübergreifendes Zusammenwirken aufzubauen, könnten folgende Schritte befördern:

- Entwicklung von Leitlinien für Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung im Rahmen eines partizipativ-diskursiven Beteiligungsprozesses mit anschließender kontinuierliche Weiterentwicklung;
- Einrichtung einer dauerhaften und dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppe „Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung“;
- Regelmäßige Berichterstattung zum Bürgerschaftlichen Engagement und zur Bürgerbeteiligung, um Entwicklungen sichtbar zu machen.

Integration

„Alle gehören dazu! Kassel ist bunt und lebt Vielfalt in allen Generationen“ ist Teil des Selbstverständnisses der Stadt Kassel. Vor diesem Hintergrund wird Integration als gesamtgesellschaftlicher Lernprozess verstanden, der erst mit der realen, gleichberechtigten Teilhabe aller in Kassel lebenden Menschen im Bildungswesen, auf dem Arbeitsmarkt, in Kultur und Politik abgeschlossen sein kann. Perspektivisch heißt das, einen Paradigmenwechsel vorzunehmen. Weg vom Blick auf die Zugewanderten als Menschen mit Defiziten, die besonders gefördert werden müssen, hin zur Wahrnehmung, welche Potenziale Zugewanderte mit ihren Erfahrungen, ihren Kenntnissen und ihrem Wissen mitbringen. Integrationsarbeit darf nicht länger als Projektarbeit verstanden werden, sondern muss zur permanenten Daueraufgabe aller gesellschaftlichen Gruppen werden.

Aktuell beträgt der Anteil Zugewanderter in Kassel ungefähr ein Drittel an der Gesamtbevölkerung. Diese 33,2% setzen



sich aus 11,3% Aussiedlern, 12,7% ausländischen Staatsbürgern sowie 9,3% Eingebürgerten aus 151 Nationen zusammen (Stichtag 31.12.2009; Stadt Kassel, Fachstelle für Statistik). Neben den Aussiedlern haben vor allem auch Zugewanderte aus der Türkei und dem ehemaligen Staatsgebiet Jugoslawiens in Kassel ein neues Zuhause für sich gefunden.

Bei der Integration der Zugewanderten werden in der Stadt Kassel die Ziele verfolgt, Chancengleichheit zu fördern, vorhandene Potenziale zu erkennen und zu fördern sowie wegweisende Impulse zu setzen durch

- Beteiligung am Hessischen Landesprogramm „Modellregionen Integration“;
- Zusammenarbeit mit öffentlichen und freien Trägern sowie Wirtschaftsunternehmen in Stadt und Region;
- interreligiöse Dialoge;
- eine frühzeitig einsetzende Sprachförderung sowie
- Kooperation mit dem Ausländerbeirat sowie Migrantenselbstorganisationen und den in der Integrationsarbeit engagierten Vereinen und Verbänden.

Unter Berücksichtigung bereits vorangegangener Beteiligungsprozesse² wird die Aushandlung eines gesamtstädtischen Integrationskonzeptes mit allen Akteuren der Stadtgesellschaft ein fundamentaler Baustein einer zukunftsweisenden Integrationspolitik für das Jahr 2011 sein. Die partizipativ-diskursive Erarbeitung einer solchen Konzeption bietet vor allem die Chance, sich auf gemeinsame Ziele und Vereinbarungen festzulegen, deren Umsetzung mit Hilfe von Indikatoren langfristig sichtbar gemacht werden kann. Die Erarbeitung und Verknüpfung mit einem Integrationsmonitoring ermöglicht es, Entwicklungen aufzuzeigen und kann langfristig als Steuerungsinstrument einer praxisorientierten Integrationspolitik dienen.

Abschließende kritische Bewertung

Erste erfolgversprechende Ansätze von Stadtentwicklungsprozessen in den Bereichen Bürgerengagement, demografischer Wandel und Integration sind unter Beteiligung von Verwaltung und Politik sowie Entscheidern aus der Stadtgesellschaft auf den Weg gebracht. Es hat sich als zukunftsweisend herausgestellt, die Koordinierung und Weiterentwicklung dieser drei Bereiche einschließlich der Verantwortung für Monitoring und Controlling im Zukunftsbüro zu verankern. Das Interesse an Kooperationsbeziehungen mit dem Zukunftsbüro wächst kontinuierlich bei externen Partnern aus der Stadtgesellschaft, wie z. B. der Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Unternehmerverbänden, Freiwilligenorganisationen, verschiedenen Stadtteilgremien, Migrantenselbstorganisationen und Wohlfahrtsverbänden.

Zur Optimierung der Kooperationsbeziehungen innerhalb der Stadtverwaltung bedarf es jedoch noch einer intensiveren

Information über Aufgaben und Ziele des Zukunftsbüros. Es gilt eine angemessene strukturelle Antwort zu finden, wie der Widerspruch zwischen organisatorischer Einbindung in die Linienorganisation und der Notwendigkeit zu dezernatsübergreifendem und interdisziplinärem Handeln aufgelöst werden kann. Projekt- oder Arbeitsgruppen sind für die Entwicklung von Konzepten eine angemessene Form, für dauerhafte Umsetzungen im Zusammenspiel mit den einzelnen Fachämtern jedoch ungeeignet. Es bedarf einer offenen Reflexion, Diskussion und Strategie- sowie Strukturdiskussion, wie zwischen Fachämtern und einer ämterübergreifend agierenden Abteilung, wie dem Zukunftsbüro, zusätzliche Synergien entwickelt werden können. Tradierte Macht- und Entscheidungsstrukturen müssen hinterfragt und eine gesamtstrategische Steuerung stärker in den Blick genommen werden.

Leere kommunale Kassen erfordern die Entwicklung kreativer und innovativer Ideen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben. Interdisziplinäre Ansätze und konkurrenzfreie Räume, in denen Politik, Verwaltung und Bürger Denkweisen außerhalb eingetretener Pfade miteinander austauschen können, sind gefragt, um den Herausforderungen angesichts steigender Komplexität von Sachfragen und sich zunehmend ausdifferenzierenden Interessens- und Lebenslagen gerecht zu werden. Die Wertschöpfung in einem solchen zukunftsorientierten Bürgerbeteiligungsprozess liegt in dem Gewinn von Ideen-, Wirtschafts- und sozialem Kapital.

Ullrich Bieker

Leiter des Zukunftsbüros Kassel

Peggy Niering

Programmkoordination für das Landesprogramm „Modellregion Integration“ im Zukunftsbüro Kassel



vhw-Fortbildung

- Stadtplanung
- Städtebaurecht
- Immobilienwirtschaft
- Kommunale Organisation und Wirtschaft

Informieren Sie sich über neue Seminare, Tagungen und Symposien des vhw und melden Sie sich online an:

<http://www.vhw.de/seminar>

² Drei Zukunftskonferenzen, Integrationsgipfel 2008, zweitägiger Workshop „Modellregionen Integration“ 2010