

ENTWICKLUNGSQUALITÄT IN KOMMUNEN STEIGERN
Profilierung als systematisch gesteuerter Planungs-
und Durchsetzungsprozess

Klaus KELLNER, Augsburg*

mit 4 Abb. im Text

INHALT

<i>Summary</i>	223
<i>Zusammenfassung</i>	224
1 Ausgangslage und Zielsetzung	224
2 Der besondere Charakter des neuen Profilierungssystems	225
3 Erster Grundgedanke: Entwicklungsqualität steigern.....	226
4 Zweiter Grundgedanke: Klarheit für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung .	228
5 Dritter Grundgedanke: Das Profil als Dreh- und Angelpunkt des gesamten Entwicklungsprozesses	230
6 Die vielfältigen vernetzten Anwendungsmöglichkeiten des neuen Profilierungssystems	236
7 Perspektive	238
8 Literaturverzeichnis	239

Summary

Increasing the quality of development plans by means of a new "profiling system"

In times to come, communities definitely need clearly structured and consistent development plans in order to provide a secure social and economic environment for their residents to live and work in. Therefore it is the task of those who took on responsibility for communal development to make sure that the short-, middle- and long-term requirements of the citizens are met as best as possible, so that high development quality can be achieved. Systematic development processes may help to achieve this goal. A clearly defined development program, based on a well-thought-out quality statement, constitutes the starting point and directs the planning and activities during the entire development process. It ensures efficiency, motivation and success. The new "profiling system" offers a methodical basis.

* Prof. Dr. Klaus KELLNER, Institut für Marketing-Management, Fachhochschule Augsburg, D-86159 Augsburg, Schillstraße 100; e-mail: kellner@rz.fh-augsburg.de; <http://www.rz.fh-augsburg.de>

Zusammenfassung

Kommunen brauchen einen klaren und konsequenten Entwicklungsweg in die Zukunft, damit die dort ansässigen Menschen dauerhaft in sozialer und wirtschaftlicher Sicherheit leben und arbeiten können. So stehen die kommunalen Entwicklungsverantwortlichen vor der Aufgabe, die kurz-, mittel- und langfristigen Anforderungen ihrer Bürger so gut wie möglich zu erfüllen, d.h. für eine hohe Entwicklungsqualität zu sorgen. Systematisch geführte Entwicklungsprozesse können hierfür wichtige Beiträge leisten. Inhaltliche Entwicklungsklarheit, in Form einer jeweils fundiert hergeleiteten Qualitätsaussage, bildet den Ausgangspunkt und steuert die Planungen sowie die Handlungen während des gesamten Entwicklungsprozesses. Sie sorgt für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung. Das neue Profilierungssystem bietet hierfür die methodische Grundlage.

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Demokratisch gewählte Entscheidungsträger in den Kommunen stehen vor der permanenten komplexen Herausforderung, ihre Kommunen als Ganzes, in ihren Teilbereichen sowie in ihren Vernetzungen mit anderen Kommunen zukunftsfähig zu entwickeln. Es gilt, den Wettbewerb kurz-, mittel- und langfristig gegenüber anderen Regionen zu bestehen, d.h. attraktiv zu sein und zu bleiben für Unternehmen, Investoren, Arbeitskräfte und Bürger. Nahezu jede Kommune unternimmt hierfür Anstrengungen, oft unter Einbeziehung von Sozial- und Wirtschaftsgeographen als Berater. Die Vielzahl von Leitbild- und Visionsprozessen sowie von City-, Stadt- und Regionalmarketingprojekten zeigen dies. Derartige Aktivitäten werden mehr und mehr mit dem Begriff „Profilierung“ in Verbindung gebracht, ohne dass dieser in der Sozial- und Wirtschaftsgeographie über eine solide Definition verfügt.

Mit dieser Aufgabe beschäftigt sich eine zurzeit laufende Forschungsarbeit. Sie verfolgt das Ziel, den Begriff „Profilierung“ fundiert herzuleiten und detailliert zu definieren. Dabei nimmt sie den Blickwinkel ein, Profilierung als einen bewusst und aktiv gesteuerten dauerhaften Prozess der zukunftsorientierten Entwicklung von Kommunen und deren Teilbereiche zu verstehen. Zur Führung dieses Prozesses leitet sie eine neue Prozessstruktur her, die sich durch die Kernnutzen auszeichnet, klare Entwicklungen und zugleich konsequente Durchsetzungen bei hoher Effizienz und starker Aufbruchgenerierung zu begünstigen. Initiierung, Planung und Durchsetzung von Entwicklungen werden als ein voneinander abhängiger Gesamtprozess verstanden. In der neuen Struktur werden vor allem die zentralen entwicklungsbestimmenden Begrifflichkeiten wie Leitbild, Mission, Vision, Ziele, Strategien, Maßnahmen, Implementierung, Vernetzung, usw. in einen übergreifenden neuen Zusammenhang gestellt und klar aufeinander abgestimmt. Als universelles Prozesssystem soll die neue Methodik, breit einsetzbar und geeignet sein, Kommunen und deren Teilbereiche nach

einem einheitlichen Verfahren in ihrer vernetzten Abhängigkeit zu entwickeln. Das System soll helfen, die Entwicklungsqualität in Kommunen zu steigern und damit ihre Attraktivität kurz-, mittel- und langfristig zu erhöhen.

Der vorliegende Beitrag will den besonderen Charakter des neuen Profilierungssystems knapp darstellen, seine wesentlichen Grundgedanken vertieft herausarbeiten und seine vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten für kommunale Entscheidungsträger und geographische Berater aufzeigen.

2 Der besondere Charakter des neuen Profilierungssystems

Das neue Profilierungssystem versteht sich als ein planmäßiges, folgerichtiges Verfahren, als eine innovative Methodik zur Initiierung, Steuerung und Kontrolle regionaler Entwicklungsprozesse. Mit seiner Hilfe können zunächst fallspezifische profilorientierte Entwicklungskonzeptionen erstellt werden, die anschließend in einem systematisch geplanten Durchsetzungsprozess implementiert werden. Die Art des Systems erlaubt es weiterhin, beliebige Entwicklungsfälle der Praxis zu evaluieren, um Problembereiche zu erkennen sowie zu korrigieren. Die Reflexion von Praxisfällen anhand des Systems ermöglicht Erkenntnisgewinne zur permanenten Verbesserung des Systems selbst (HILPERT 2004, S. 78). Der Ansatz stellt die regionale Weiterentwicklung verschiedener Managementansätze, insbesondere der „Integrierten St. Galler Managementlehre“ dar. Diese fordert eine Art „geistige Landkarte“, die „keine Rezepte oder einfache Patentlösungen“ zur Verfügung stellt, sondern vielmehr einen Gestaltungsrahmen, „ein Gerüst für Sinnvolles“ bietet. Kommunale Politiker und geographische Entwicklungsberater sollen mit Hilfe dieses Ansatzes in der Lage sein, ihre detaillierten Kenntnisse über fallspezifische Gesamtzusammenhänge und Probleme intensiv einzubringen und so treffsichere Lösungen erarbeiten zu können (BLEICHER 2004, S. 16). Diese Art Prozesssystem soll somit im Einzelfall Orientierung geben, jedoch auch im Fortgang der Zeit, bei wiederholter Bewältigung mehr oder weniger ähnlicher Aufgaben, stets neu hinterfragt und weiterentwickelt werden (RÜEGG-STÜRM 2002, S. 11ff.).

Das neue Profilierungssystem zeichnet sich durch fünf besondere Merkmale aus. Die Mission (1), der Kernbestandteil des Profils, wird als Dreh- und Angelpunkt jeglicher Zukunftsentwicklung, vor allem ausgehend von den Menschen und den geographischen Besonderheiten einer Region, systematisch, quantitativ analytisch sowie qualitativ prognostisch hergeleitet. Die „Grundsätzliche Profilierung“ (2), die inhaltliche klar definierte zukünftige Entwicklungsrichtung der kommunalen Gebietseinheit wird zum Maßstab zukünftigen Planens und Handelns. Auf dieser Grundlage kann ein konsequenter Durchsetzungsprozess (3) als dauerhafter, iterativer Entwicklungsweg hin zum definierten, permanent auditierten Sollprofil erfolgen. Beim nächsten Merkmal handelt es sich um das Multilevel-Profilierungssystem (4), einer einheitlichen Systematik und abhängigen Vernetzung sämtlicher entwicklungshierarchischer Ebenen. Das letzte Merkmal, Abgrenzung und Verantwortlichkeit (5), fordert neben einer genauen

Definition der zu entwickelnden Gebietseinheiten und einer präzisen Bestimmung des Consultingumfangs, vor allem die exakte Festlegung des oder der Entwicklungsverantwortlichen. Das Prinzip der Verantwortung steht hier vor dem Prinzip einer breiten „Bottom-Up Mitsprache- und Entscheidungsbeteiligung“.

Die wissenschaftlichen Grundlagen des Prozesssystems liegen vor allem in der Marketinglehre aber auch in der ganzheitlichen Managementlehre, dem Regionalmarketing und -management, sowie im Changemanagement. Ergänzend hierzu fließen, ganz im Sinne der Angewandten Sozialgeographie, Erkenntnisse aus Praxis begleitenden Forschungsprozessen von über 50 regionalen, gewerblichen und nicht gewerblichen Entwicklungsprojekten des Autors ein. Das Besondere an diesen Projekten ist, dass sie konsequent auf das Erreichen einer hohen Entwicklungsqualität ausgelegt waren.

3 Erster Grundgedanke: Entwicklungsqualität steigern

Die Angewandte Sozialgeographie hat den Begriff Entwicklungsqualität noch nicht eindeutig definiert. Zur Herleitung einer Definition wird unter anderem auf die Sichtweise des Marketings zurückgegriffen.

Grundsätzlich wird unter Entwicklung „das Werden, das Wachstum, das Entfalten, das Gestalten, das Sich-Entwickeln“ verstanden (WAHRIG 2001, S. 421). Die Politik versteht darunter den Vorgang, einer mehr oder minder zielgerichteten Veränderung, Entfaltung oder Reifung, die meist zum Besseren hin bewertet wird. Diese Veränderungen können gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Natur sein und je nach Ziel, bzw. sozialen Werten unterschiedlich definierte Wohlfahrtsniveaus beschreiben. RITTER unterstreicht, dass Entwicklungen nicht nur in quantifizierbaren Wachstumszielen sondern auch in qualitativen Veränderungen, wie zum Beispiel strukturellen Verbesserungen zu erkennen sind (RITTER 1998, S. 157f.). Neuere Beiträge betonen die Nachhaltigkeit als Gütekriterium von Entwicklungen (SCHMIDT 2004, S. 197). Dies bedeutet, dass eine Entwicklung den Bedürfnissen der heutigen Generation entsprechen muss, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung „Brundtland-Kommission“, 1987) (SPEHL 2005, S. 679). So definiert BUSSE, der Geschäftsführer des Bayerischen Gemeindetags, „Nachhaltige Gemeindeentwicklung“ als kommunale Entwicklung unter dem Blickwinkel des Gemeinwohls in den Bereichen des sozialen Lebens, der Ökonomie und der Umweltbelange einer verantwortungsvollen, auf Generationen ausgerichteten Politik, bei der man die Bürger mit einbezieht. Nachhaltige Gemeindepolitik kann nur gelingen, wenn der Bürgermeister und der Gemeinderat die Weichen für die Zukunftsentwicklung richtig stellen und unter Einbeziehung der Bürger ein Zukunftskonzept erarbeiten. Der Gemeinwohlauftrag der Gemeinden fordert transparente und zielorientierte Entwicklungen (BUSSE 2003, S. 514ff.).

Diese von den menschlichen Bedürfnissen ausgehende, managementorientierte Sichtweise von kommunaler Entwicklung findet deutliche Parallelen im Marketing: *„Heute wird Marketing überwiegend als Ausdruck für eine umfassende Philosophie*

und Konzeption des Planens und Handelns gesehen, bei der – ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen – alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziel der Befriedigung von Bedürfnissen des Marktes und der individuellen Ziele“ (WEIS 2004, S. 19).

Marketing als Philosophie beschreibt die Grundhaltung von Führungskräften und Mitarbeitern, alle von der eigenen Institution erstellten Leistungen und Produkte bewusst an den Erfordernissen der relevanten Märkte auszurichten (BRUHN & HOMBURG 2004, S. 492; MEYER & DAVIDSON 2001, S. 165; STENDER-MONHEMIUS 2002, S. 2). Somit wird Marketing auch als Führungsphilosophie bezeichnet. Diese verpflichtet das Management einer Institution, bewusst vom Absatzmarkt, d.h. von den Kunden, den Wettbewerbern und auch von den eigenen Gegebenheiten her zu führen und dabei das gesamte unternehmerische Handeln auf die Erfüllung der Kundenerfordernisse auszurichten, um damit die Existenz der Institution dauerhaft zu sichern (BECKER 2006, S. 1; DEHR & BIERMANN 1998, S. 14; HOMBURG & KROHMER 2003, S. 10).

Diese Grundhaltung bietet den Ausgangspunkt für das Verständnis von Qualität aus Marketingsicht. Der Begriff beschreibt die realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Anforderungen der relevanten Zielgruppen (BRUHN & HOMBURG 2004, S. 705). Er definiert die Eignung eines Angebots für einen intendierten Einsatz (PEPELS 2002, S. 679). Er gibt die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung an, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse bezieht (Definition nach ISO 8402). Qualität ist nie absolut, sondern stets an die Art und Weise der zu erbringenden Leistung geknüpft. Sie ist eine dynamische Größe und passt sich den Veränderungen der Bedürfnisse der Menschen an (THOMMEN 2004, S. 523). Qualität beschreibt damit das Ausmaß an Übereinstimmungen zwischen den Ansprüchen an eine Leistung und deren Fähigkeit, diese zu erfüllen. Eine intensive Berücksichtigung der Stärken und Schwächen der eigenen Institution sowie die Möglichkeiten der Wettbewerber diese Anforderungen zu erfüllen, werden aus der Sicht der Marketingorientierung gefordert.

Im Sinne der Zukunftsbestimmung von Kommunen und ihrer Teilbereiche wird der Begriff Entwicklungsqualität an dieser Stelle wie folgt definiert:

Definition Entwicklungsqualität:

„Entwicklungsqualität ist der Grad an Übereinstimmungen von kurz-, mittel- und langfristigen Anforderungen der Zielgruppen einer Kommune mit deren Erfüllung durch die Kommune selbst.“

Die Entwicklungsqualität kann gesteigert werden durch einen systematisch geführten Prozess, der von demokratisch gewählten Bürgermeistern, Landräten, Bezirkstagspräsidenten (Bayern) und deren Gremien verantwortlich geführt wird. Er soll die Situationsbedingungen der Entwicklungsverantwortlichen, die Ressourcenknappheit, die interessengeleiteten Einflussnahmen und Widerstände, die fehlende Entwicklungskonsequenz und die mangelnde Entwicklungsklarheit berücksichtigen.

4 Zweiter Grundgedanke: Klarheit für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung

Um ein neues Prozesssystem herleiten zu können, mit dessen Hilfe Entwicklungsverantwortliche ihre Kommunen und deren Teilbereiche mit hoher Qualität in die Zukunft führen können, bedarf es der Berücksichtigung der vier zentralen Situationsbedingungen, in denen sich die Entwicklungsverantwortlichen selbst befinden.

4.1 Ressourcenknappheit

Die Hauptprobleme, vor denen Entwicklungsverantwortliche in deutschen Kommunen stehen, werden vom Deutschen Institut für Urbanistik in Form von Panelbefragungen regelmäßig erhoben. Im Jahre 2003 war, wie auch im Vorjahr, der eindeutig dominierende Problembereich die „Kommunale Finanzsituation sowie die Haushaltskonsolidierung“. Nachfolgende Problembereiche waren die „Kommunale Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt und der wirtschaftliche Strukturwandel“. Des Weiteren werden „Innenstadtentwicklung, Bevölkerungsentwicklung, Verkehrswesen und Einzelhandelsentwicklung“ genannt (BRETSCHIEDER 2002, S. 11f.). Die Verantwortlichen in den Kommunen stehen also vor der großen Herausforderung, trotz der knappen Kassen die Versorgung in ihren Kommunen zu gewährleisten und sie zukunftsfähig zu erhalten. Der Bayerische Staatsminister des Innern, Günther BECKSTEIN, kommentiert die Situation wie folgt: *„Die finanzielle Lage der Kommunen gibt Anlass zur größten Besorgnis. Die Steuereinnahmen brechen weg. Insbesondere bei der Gewerbesteuer stellen wir seit zwei Jahren teilweise dramatische Einbrüche fest. Städte und Gemeinden in Deutschland bewegen sich teilweise am Rand ihrer finanziellen Handlungsfähigkeit“* (BECKSTEIN 2002, S. 377). Mit wenig Geld muss viel erreicht werden. Der Druck, knappe Mittel so effizient wie möglich einzusetzen, steigt.

4.2 Interessengeleitete Einflussnahmen und Widerstände

Die Verantwortlichen in den Kommunen sehen sich der Notwendigkeit gegenüber, für die gewünschten Entwicklungen eine breite Zustimmung und Unterstützung bei den Bürgern, den Gremien und der Verwaltung zu erhalten. Potenzielle Störfaktoren rationaler Entscheidungsprozesse bei kommunalen Entwicklungen gilt es zu erkennen und zu vermeiden. Diese können von negativen Wirkungen interessengeleiteter Einflussnahmen gesellschaftlicher Subsysteme bis hin zu Mängeln in interkommunalen Zielbildungsprozessen reichen (HERBERT 1998, S. 97). Den Entwicklungsverantwortlichen muss es gelingen, Aufbruchstimmung zu erzeugen, d.h. bei möglichst allen Beteiligten den Wunsch zu erreichen, einen Zukunftsweg einzuleiten und durchzusetzen. Der Aufbruchstimmung muss der tatsächliche Aufbruch folgen, d.h. die Initiierung und die Durchsetzung der Entwicklung muss von den Beteiligten wirklich gestartet werden.

4.3 Fehlende Entwicklungskonsequenz

Die dritte Situationsbedingung ist die Verpflichtung der politischen Akteure, bereits entschiedene und eingeleitete Zukunftsentwicklung durchzusetzen, d.h. sie auch nach Überwinden von Widerständen Schritt für Schritt zu verwirklichen. Die große Bedeutung dieser Problematik findet ihren Ausdruck in der umfangreichen Literatur zum Thema Implementation, d.h. Umsetzung politischer Vorhaben und entschiedener Programme (SCHMIDT 2004, S. 310).

4.4 Mangelnde Entwicklungsklarheit

Die letzte und wichtigste Situationsbedingung der sich die Entwicklungsverantwortlichen gegenüber sehen, ist die Forderung, die an sie selbst gestellt wird, nämlich für alle Beteiligten Entwicklungsklarheit zu schaffen. WIECZOREK-ZEUL beschreibt diese Forderung mit dem Wunsch der Bürger nach „*klarer Richtungsentscheidung*“. Nach ihrer Überzeugung wollen die Bürger über die Möglichkeit verfügen, sich in der jeweiligen Gebietskörperschaft, durch Wahl für eine bestimmte und klare Zukunftsentwicklung zu entscheiden (WIECZOREK-ZEUL 2005). KÖPPEL unterstreicht diese Forderung, indem er von politischem Führungspersonal eine Klärung der Entwicklungsperspektive bereits vor einer Wahl fordert. Eine Selbsttarnung im Sinne eines „low profile“, nach dem Motto „vertraut uns, wir werden schon das Richtige tun“, lehnt er ab. Er fordert richtungweisende Offenheit und bezeichnet dies sogar mit „*Zwang zur Klarheit – Was nicht verstanden wird, wird auch nicht ausgeführt*“ (KÖPPEL 2005). Auf Bundesebene wird die gleiche Forderung von STROHMEIER aufgestellt. Sie spricht im Zusammenhang mit der Zukunftsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland über des „*Volkes Wunsch nach Klarheit, dem Wunsch nach klaren Verhältnissen*“ (STROHMAIER 2005). Auch auf Europaebene fordert der italienische Staatspräsident CIAMPI von der Europäischen Union, dass sie aufgrund veränderter globaler Realitäten ihre Identität und ihre Rolle in der Welt überdenkt und klar definiert (CIAMPI 2005). Im Umkehrschluss bedeutet die Forderung nach Klarheit, dass Entwicklungsverantwortliche auf Schnellschusslösungen, Ad-hoc-Maßnahmen und isolierte Einzelprojekte zu Gunsten ganzheitlicher und grundlegender Richtungsentscheidungen verzichten sollten.

Klarheit soll damit im Folgenden verstanden werden als Eindeutigkeit und Verständlichkeit, der aus der Realität fundiert hergeleiteten, zukunftsweisenden Entwicklungsrichtung für Kommunen sowie deren geographische und funktionale Teilbereiche.

4.5 Verknüpfung der vier Situationsbedingungen

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird eine Abhängigkeit erkannt zwischen der inhaltlichen Klarheit einer geplanten Zukunftsentwicklung und der Effizienz des Mitteleinsatzes, der Aufbruchsstimmung aller Beteiligten sowie der Intensität der Durchsetzung. Kurz formuliert lautet die Hypothese: „*Klarheit bedingt Effizienz,*

Aufbruch und Durchsetzung bei kommunalen Entwicklungen“. Eine Methodik mit der es gelingt, individuelle kommunale Entwicklungen konzeptionell so zu planen, dass erstens die eingesetzten Mittel über einen hohen Wirkungsgrad verfügen, zweitens alle Beteiligten motiviert und kraftvoll am gleichen Strang ziehen und drittens die geplante Zukunftsrichtung tatsächlich Realität wird, ermöglicht eine hohe Entwicklungsqualität. Eine solche Methode macht es wahrscheinlicher, dass die Anforderungen der Zielgruppen in einer Kommune kurz-, mittel- und langfristig auch wirklich erreicht werden. Das Postulat lautet deshalb: Je klarer und richtiger die Entwicklungsrichtung inhaltlich definiert ist, desto höher wird die Entwicklungsqualität, da Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung erreicht werden. Inhaltliche Entwicklungsklarheit wird damit zum Schlüsselbegriff für jede Art kommunaler Zukunftsperspektive.

Klarheit sorgt dafür, dass eingesetzte finanzielle und personelle Ressourcen kurz-, mittel- und langfristig wirkungsvoll sind. Klarheit bündelt, Klarheit spart, Klarheit macht Maßnahmen treffsicher. Entwicklungsklarheit vereinfacht und beschleunigt Entscheidungen, sie reduziert Diskussionen und Konflikte. Transparenz auf allen Ebenen reduziert zeitliche, finanzielle und personelle Verschwendungen in den Kommunen.

Inhaltliche Entwicklungsklarheit schafft Aufbruch. Fundiert hergeleitete und erstrebenswerte Zukunftswege begeistern und sorgen dafür, dass Entwicklungen bei Entscheidungsträgern, Funktionsträgern und Bürgern auf breiter Basis angenommen, angepackt und unterstützt werden. Klarheit kann dafür sorgen, dass Verkrustungen aufspringen, endogene Kräfte sich entfalten, Menschen den Willen haben, sich aufzumachen, gemeinsam einen neuen Weg zu gehen. Antoine de SAINT-EXUPÉRY beschreibt dies in seiner Empfehlung: *“Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“* (NOLL 1993, S. 80). Wenn Menschen gemeinsam an einem Strang ziehen, entsteht die notwendige gebündelte Kraft, um gewünschte Zukunftsentwicklungen mit realistischer Erfolgsaussicht zu initiieren und zu erreichen.

Eindeutigkeit und Verständlichkeit erhöhen die Chance, dass initiierte Entwicklungen auch tatsächlich durchgesetzt werden. Klarheit gibt Kraft zum Durchhalten, denn was verstanden wird, kann auch durchgeführt werden. Jede noch so kleine Maßnahme entlang eines klar definierten Zukunftsweges ist ein Schritt zum Erfolg. Egal, wie schnell oder langsam eine Entwicklung vorangetrieben wird, mit Klarheit ist die Gefahr des Versandens oder Steckenbleibens reduziert. Klarheit reduziert Widerstände entlang des Entwicklungsweges.

5 Dritter Grundgedanke: Das Profil als Dreh- und Angelpunkt des gesamten Entwicklungsprozesses

Inhaltliche Zukunftsklarheit, die für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung in Entwicklungsprozessen sorgt, soll mit Hilfe des neuen Profilierungssystems erreicht werden. Im System nimmt das Profil die herausragende zentrale Position ein. Es determiniert

die Bereiche Planung und Implementierung. Das Profil ermöglicht die Konzentration auf das Wesentliche, in dem es die für eine Zukunftsentwicklung ausschlaggebenden Entscheidungen in einen klaren, gebündelten und vernetzten Zusammenhang stellt.

5.1 Die Mission als zentraler Bestandteil des Profils

Der Ausgangspunkt für diese wesentlichen zukunftsbestimmenden Entscheidungen ist die Qualitätsaussage, d.h. die Mission, die hier wie folgt definiert wird.

Definition Qualitätsaussage/Mission:

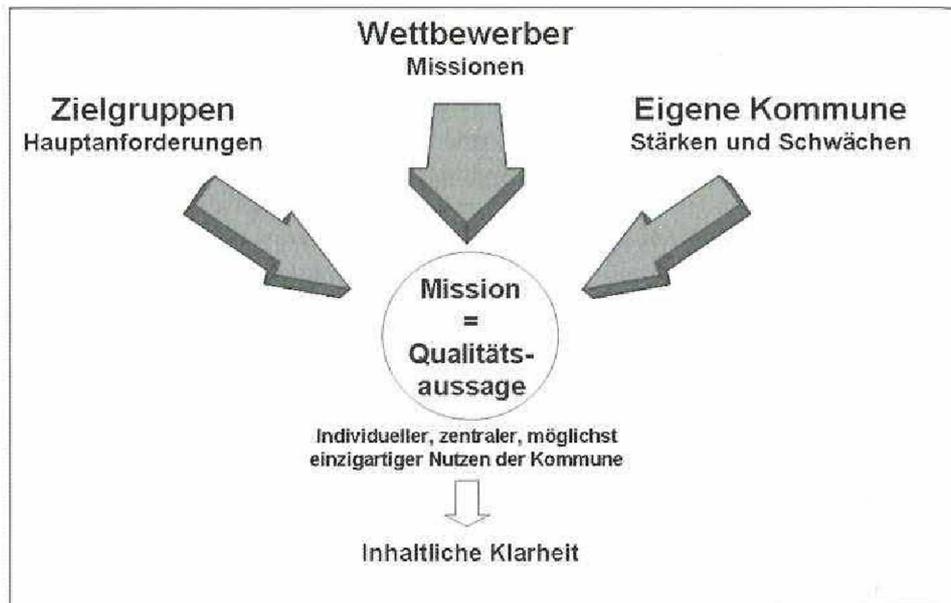
Bei der Qualitätsaussage/Mission handelt es sich um den zentralen, individuellen, möglichst einzigartigen Nutzen, den eine Kommune verspricht, ihren Zielgruppen kurz-, mittel- und langfristig zu erbringen. Er wird fundiert und verantwortungsbewusst hergeleitet aus den drei qualitätsbestimmenden Faktoren, (1) Hauptanforderungen der Zielgruppen, (2) Missionen der Wettbewerber, (3) Stärken und Schwächen der eigenen Kommune im Hinblick auf die Erfüllung der Hauptanforderungen. Die Mission beschreibt die Art der Qualität, die eine Kommune ihren Bürgern erbringen will bzw. erbringt.

Damit haben die kommunalen Entwicklungsverantwortlichen den entscheidenden Grund festgelegt, warum ihre Kommune bzw. ihr jeweiliger Teilbereich heute und morgen dringend benötigt wird (vgl. Abb. 1).

Diese konsequente aus der Realität hergeleitete Mission als Ausgangspunkt und zentrale Steuerungsgröße der zu entwickelnden kommunalen Einheiten ist die entscheidende strukturelle Einzigartigkeit des neuen Profilierungssystems. Die Art des Systems verlangt es, dass jede bewusst gesteuerte Entwicklung in der Festlegung einer sehr soliden, analytisch/prognostisch hergeleiteten Mission seinen Ursprung findet und sich konsequent an ihr ausrichtet. Die Mission ist der entscheidende inhaltliche und klarheitsstiftende Kern einer Zukunftsentwicklung. Je treffender die Mission ist, desto klarer ist die Zukunft definiert und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, einen hohen Grad an Entwicklungsqualität zu erreichen.

Auf der Grundlage der Mission werden die weiteren Elemente des Profils hergeleitet. Es wird ein klares Bild über den zukünftigen Zustand der Kommune (Vision) erarbeitet und es werden die Verhaltensgrundsätze festgelegt, mit deren Hilfe Mission und Vision am besten erreicht werden können (Grundsätze). Das nun vorliegende Leitbild dient als Vorgabe für die authentische Erarbeitung des kommunalen Erscheinungsbildes, bestehend aus dem Slogan (Markenversprechen) sowie den Festlegungen zum Corporate Design, zum Corporate Behaviour und zur Corporate Communication (Corporate Identity).

Die Herleitung dieser zukunftsbestimmenden Begriffe, ihre gegenseitige Abhängigkeit und Strukturierung, ihre Zusammenfassung im Begriff „Profil“ sowie die Zentralität des Profils im gesamten Entwicklungssystem, sind in dieser Art neu. Profil wird deshalb hier wie folgt definiert.



Quelle: KELLNER K. (2006), Eigene Darstellung

Abb. 1: Das Missionsmodell – Herleitung der Qualitätsaussage

Definition Profil:

Profil wird hier verstanden als ein individuelles, markantes und möglichst einzigartiges Bündel von Kennzeichen eines Nutzenbereiches bezüglich der zu erfüllenden Qualitätsaussage (Mission), des angestrebten Zustandes (Vision), der gültigen, klaren Haltung (Grundsätze) und der gewählten Erscheinungsform (Corporate Identity-Vorschriften und Markenversprechen).

Das Profil beschreibt eine klare zukunftsbezogene Entwicklungsrichtung und wirkt damit nach innen und außen orientierungsgebend. Es schafft die notwendige Klarheit für Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung bei der Entwicklung von Kommunen. Profil steigert die Entwicklungsqualität.

Ein Profil, in der hier beschriebenen Art, hat Leuchtturm-Charakter und bietet damit doppelte Klarheit. Erstens gibt es intern sowie extern den Zukunftsweg der Kommune vor und zweitens gibt es extern den Zielgruppen ein klares Versprechen, was sie von der Kommune erwarten dürfen (KELLNER 2001, S. 294ff.). Derartige Profile geben Orientierung und verhelfen einer Kommune zu einer scharfen Kontur. Profil schafft Wahrheit gegenüber den eigenen Bürgern und gegenüber dem Umfeld. Profil ist Selbstverständnis, Bewusstsein über sich selbst und damit Selbstbewusstsein. Profil ist ein Bekenntnis, ein Versprechen, eine Verpflichtung. Profil macht verlässlich, berechenbar, einschätzbar.

5.2 Das Profil im neuen Profilierungs-Strukturmodell

Das Profilierungs-Strukturmodell zeichnet sich durch die Lage und Struktur seiner vier Bereiche Analyse/Prognose, Profil, Konzeption und Realisierung aus. Seine besondere charakterbildende Individualität bezieht das Modell aus seiner Form, das einer Sanduhr ähnelt und in dessen Zentrum sich das qualitätsbestimmende Profil befindet.

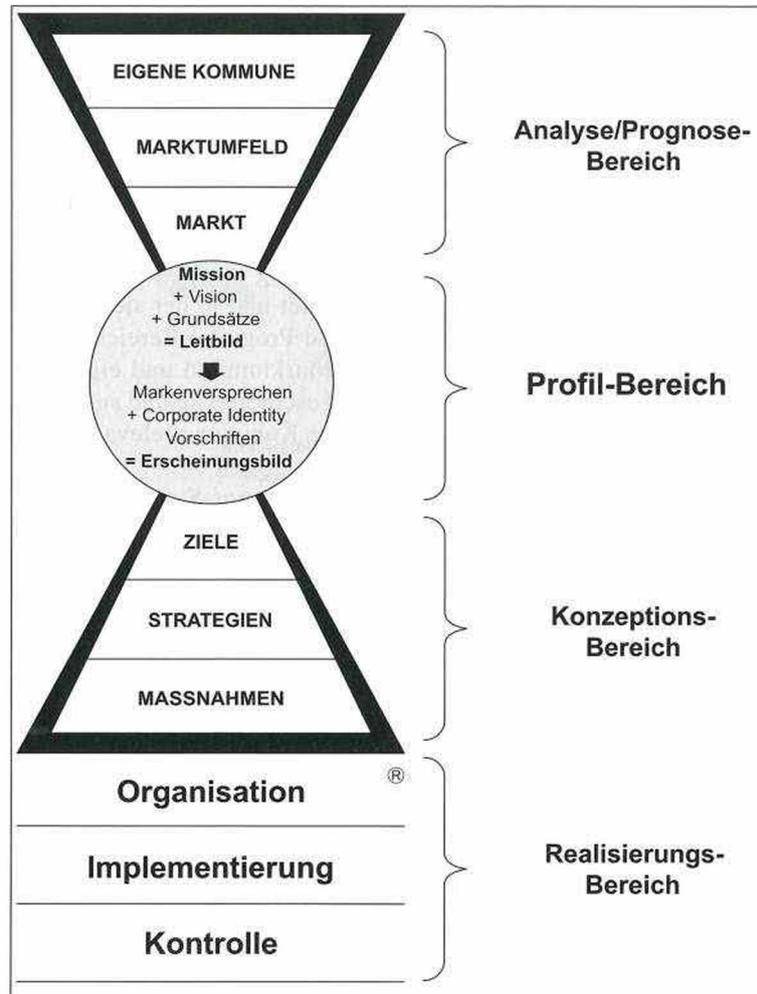
Der Analyse-/Prognose-Bereich beinhaltet sämtliche Aktivitäten zur Sammlung und Auswertung von Informationen, um Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Vorbereitung von kommunalen Entwicklungsentscheidungen nötig sind. Man will die Situation erfassen, in der sich die Kommune derzeit befindet und in der sie sich wohl in den nächsten Jahren befinden wird. Der Analyse- und Prognose-Bereich umfasst die relevanten Elemente in den drei Ebenen Markt, Marktumfeld und eigene Kommune. Analyse- und Prognose-Elemente sind objektiv beschreibbare und subjektiv interpretierbare Tatsachen, die für die Entwicklung einer Kommune relevant sind oder sein können (WEIS 2004, S. 139ff.).

Der Profilbereich stellt das Kernstück im Profilierungs-Strukturmodell dar. Seine Zentralität im Modell zeigt zugleich seine Bedeutung als Ausgangspunkt und als Dreh- und Angelpunkt jeglicher Entwicklung in einem kommunalen Nutzenbereich. Seine steuernde Wirkung auf die nachgelagerten Bereiche Konzeption und Realisierung wird ebenfalls deutlich. Der Profilbereich besteht aus den beiden Ebenen Leitbild und Erscheinungsbild. Das Leitbild untergliedert sich in die Elemente Mission, Vision und Grundsätze, das Erscheinungsbild in die Elemente Corporate Identity und Markenversprechen.

Die Struktur und die wesentlichen Inhalte des Konzeptionsbereiches werden von der Marketing- und Managementliteratur sowie von der Regionalmarketing- und Regionalmanagementliteratur grundsätzlich einheitlich gesehen. „Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan (Fahrplan), der sich an angestrebten Zielen (Wunschorten) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien (Route) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente (Beförderungsmittel) bestimmt“ (BECKER 2006, S. 5). Eine Konzeption besteht damit aus den drei Ebenen, Ziele (angestrebte Zustände), Strategien (Handlungsbahnen, Leitlinien) und Instrumente (notwendige operative Maßnahmen).

Die Realisierung setzt in erster Linie einen organisatorischen Ordnungsrahmen voraus, „eine strukturelle Basis für das Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Umwelt“ (MACHARZINA 1995, S. 384). In dieser Hinsicht besteht also eine wesentliche Aufgabe des Managements darin, die Voraussetzungen im Sinne von Implementierungsbedingungen dafür zu schaffen, dass „eine Konzeption auch tatsächlich, wie beabsichtigt, Realität wird“ (HILKER 1993, S. 3). Der Realisierungsbereich umfasst somit die drei Ebenen, organisatorische Voraussetzungen für die Implementierung, die tatsächliche Implementierung unter Berücksichtigung des menschlichen Verhaltens und die Überprüfung der Realwerdung der Planung nach der tatsächlichen Implementierung.

Das „Profilierungs-Strukturmodell“ stellt die Basis für das neue „Profilierungssystem“ dar, mit dessen Hilfe kommunale Entwicklungsprozesse inhaltlich klar werden und dadurch Effizienz, Aufbruch und Durchsetzung dauerhaft begünstigt wird.

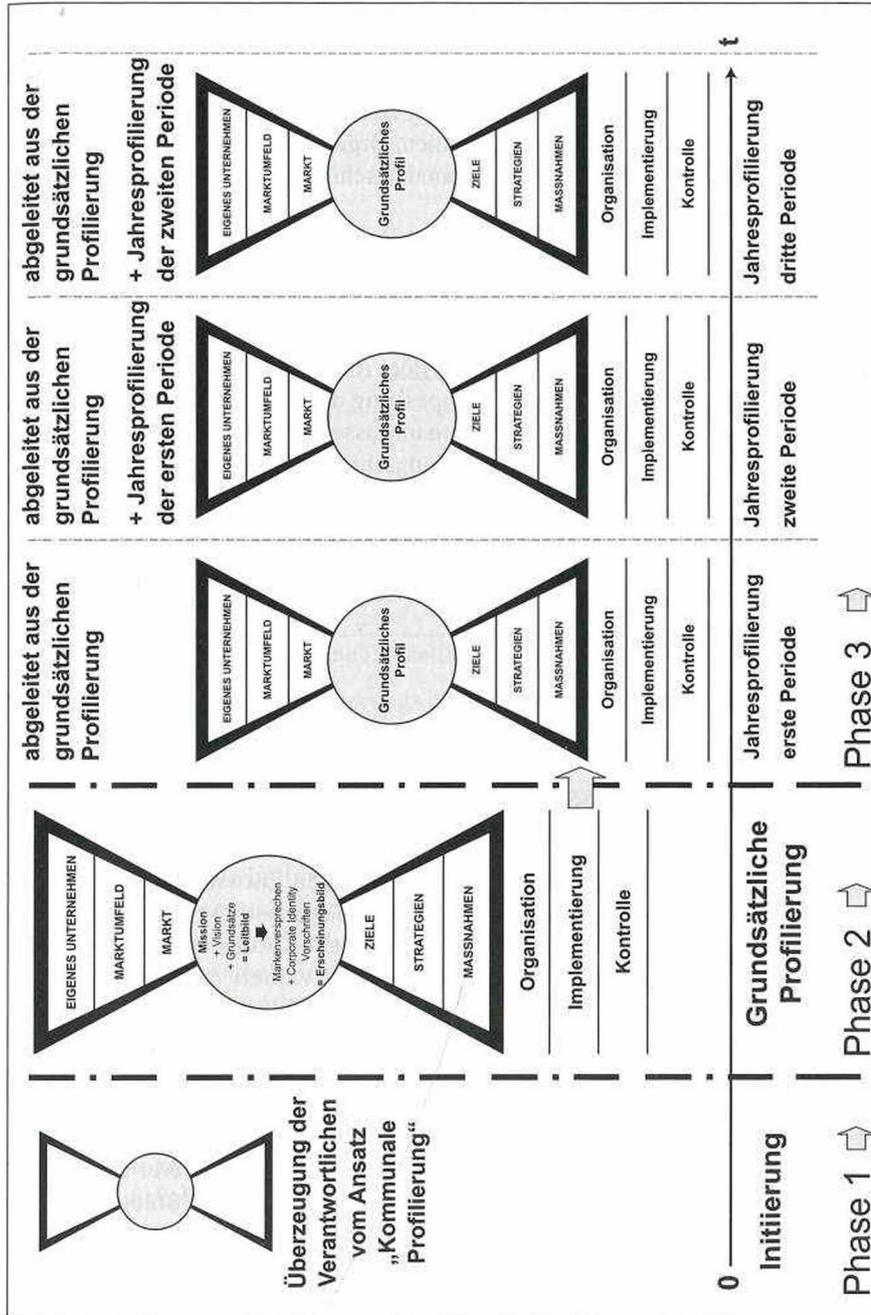


Quelle: KELLNER K. (2006), Eigene Darstellung

Abb. 2: Das Profilierungs-Strukturmodell

5.3 Das Modell des neuen Profilierungssystems

Das neue Prozesssystem besteht aus den drei Merkmalsgruppen, Phase der Initiierung, Phase der Grundsätzlichen Profilierung und aus der Phase der Jahresprofilierungen. In der Abbildung wird die zentrale steuernde Wirkung des Profils mit seinem Kernbestandteil „Mission“ deutlich. Der gesamte dauerhafte Entwicklungsprozess eines kommunalen Bereiches wird durch das Profil geleitet. Das Profil dient damit stets als Entscheidungsgrundlage (vgl. Abb. 3).



Quelle: KELLNER K. (2006), Eigene Darstellung

Abb. 3: Das Modell des neuen Profilierungssystems

In der Initiierungsphase wird die Zukunftsentwicklung eines kommunalen Bereiches gestartet. Die an der geplanten Entwicklung direkt beteiligten Personen werden über die besonderen Denkweisen und Methoden des Prozesssystems informiert, insbesondere über dessen ganzheitlichen, profilgesteuerten und dauerhaften Charakter.

In der Phase der „Grundsätzlichen Profilierung“ wird die inhaltliche Basis für die Zukunftsentwicklung erarbeitet und entschieden. Hier wird, wie oben dargestellt, das Profil hergeleitet. Ziele, Strategie und Maßnahmen, Organisationen und Kontrollinstrumente werden ausgehend vom Profil und den analytisch/prognostische Gegebenheiten grundsätzlich festgelegt.

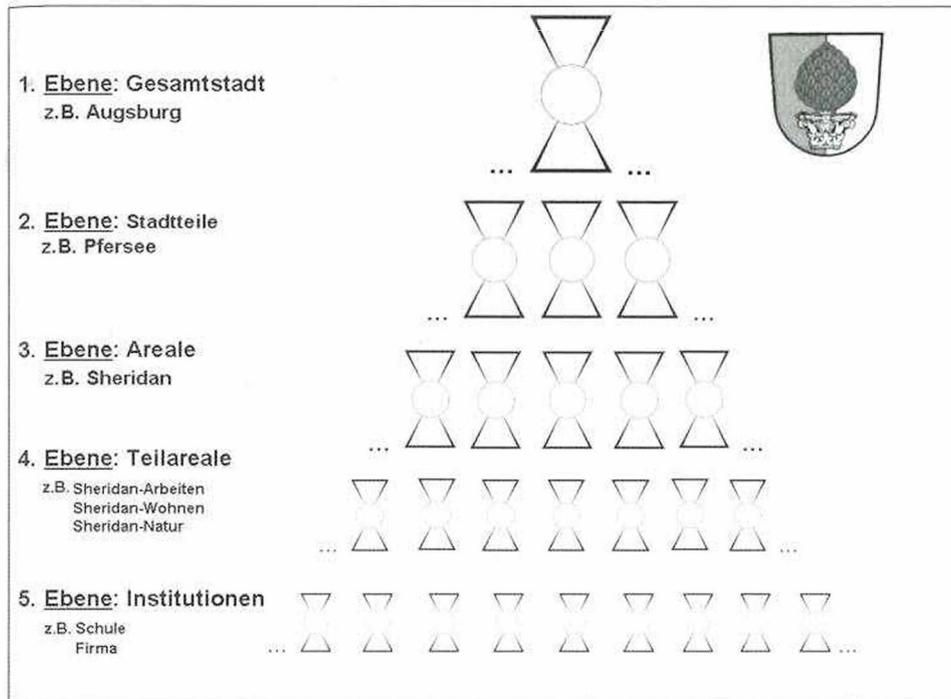
In der Phase der „Jahresprofilierungen“ werden in enger Orientierung an der „Grundsätzlichen Profilierung“, die konkreten jährlichen Planungen und deren Realisierungen entschieden, beauftragt und durchgeführt. Eine Besonderheit liegt darin, dass das Profil in den Jahresprofilierungen als fix angesehen wird. Nur bei gravierenden Veränderungen im Markt, Marktumfeld oder in der eigenen Kommune werden eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung des Profils vorgenommen. Der Planungszeitraum kann zum Beispiel fünf Jahre umfassen und damit den Vorgaben der kommunalen haushaltsrechtlichen Finanzplanung entsprechen. Bei den Jahresprofilierungen handelt es sich damit um ein andauerndes, roulieendes Analyse/Prognose-, Konzeptions- und Realisierungssystem. Durch die permanente Fortschreibung der Jahresprofilierungen, auf der Grundlage der „Grundsätzlichen Profilierung“, wird die Entwicklung eines kommunalen Bereiches zu einem profilgesteuerten, iterativen und kontinuierlich geführten Prozess.

6 Die vielfältigen vernetzten Anwendungsmöglichkeiten des neuen Profilierungssystems

Das neue Profilierungssystem kann in der kommunalen Entwicklung überall dort eingesetzt werden, wo Menschen kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen erfahren sollen und wo geographische bzw. sonstige Gegebenheiten zu berücksichtigen sind. Jeder Nutzenbereich kann mit dem neuen System individuell entwickelt werden. Kommunale Nutzenbereiche lassen sich aus verschiedenen Blickwinkeln hierarchisch segmentieren.

So können geographische Abgrenzungen zum Beispiel nach Verwaltungsgrenzen vorgenommen werden. Jede beliebige andere logische Gliederungsart ist selbstverständlich ebenfalls denkbar, solange die Entwicklungsverantwortung klar zugeordnet werden kann. So können zum Beispiel auch Vernetzungsräume mehrerer Kommunen bzw. Städte, gemeinschaftlich entwickelt werden. Innerhalb von Städten können Stadtteile, Quartiere, Areale oder einzelne Grundstücke als Nutzenbereiche definiert werden.

Ein alternatives Abgrenzungskriterium ist die Art der Zielgruppe. Dabei kann es sich um Privatpersonen wie Familien, Senioren, Studenten, Touristen, usw. aber auch



Quelle: KELLNER K. (2006), Eigene Darstellung

Abb. 4: Das Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell – fünf mögliche Ebenen kommunaler Nutzenbereiche in der Stadt Augsburg

um Gewerbetreibende wie Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistung, Gesundheitswesen, usw. handeln. Für jede besonders wichtige Zielgruppe einer kommunalen Entwicklung kann ein individueller, aber stets vernetzt betrachteter, Entwicklungsprozess initiiert, geplant und durchgesetzt werden. So kann zum Beispiel mit dem neuen Profilierungssystem geprüft werden, ob und wie eine Kommune für die Ansiedlung von IT-Unternehmen entwickelt werden kann.

Ein weiteres Segmentierungskriterium kann die Art des kommunalen Leistungsbereichs sein. So kann eine Gemeinde mit dem neuen System zum Beispiel Zukunftswege für das öffentliche Theater, die Eislaufbahn, das Schwimmbad oder den Kindergarten systematisch beschreiten.

Die Liste könnte beliebig fortgesetzt und weiter differenziert werden. Entscheidend ist, dass jeder kommunale Nutzenbereich mit dem gleichen hier vorgestellten Prozesssystem entwickelt werden kann und in seiner Vernetzung mit anderen Nutzenbereichen betrachtet werden muss. Am Beispiel der Stadt Augsburg und dem Multilevel-Profilierungs-Strukturmodell soll dies knapp erläutert werden (vgl. Abb. 4).

In der Stadt Augsburg wurden mit dem Profilierungssystem Entwicklungsprozesse in verschiedenen Ebenen eingeleitet wie zum Beispiel in den Nutzenbereichen:

- 1) Areale,
- 2) Grundstücke,
- 3) wissenschaftliche Institutionen und Kooperationen,
- 4) Wirtschaftsvereinigungen und
- 5) Sehenswürdigkeiten.

Für jeden der Nutzenbereiche wurde zur Stärkung der Gesamtstadt bisher zwar ein individuelles Profil erarbeitet und eine entsprechende Entwicklung auf den Weg gebracht, was jedoch immer noch fehlt, ist ihre bewusste Vernetzung untereinander. Die Gesamtstadt Augsburg verfügt noch über kein klar definiertes Profil und somit über keinen systematischen Entwicklungsprozess. Dies zeigen aktuelle Diskussionen im Sommer 2006 in der Stadt sowie in den umliegenden Landkreisen, die vom bayerischen Wirtschaftsministerium sowie von der Industrie- und Handelskammer Schwaben angestoßen wurden. Die Heftigkeiten der Diskussionen zeigen die Bedeutung und zugleich den Bedarf an zukunftsorientierten, systematisch gesteuerten Planungs- und Durchsetzungsprozessen. Augsburg und sein Umland sind kein Einzelfall, andere Kommunen stehen sicherlich vor ähnlichen Herausforderungen. Das Profilierungssystem eignet sich auch dafür, mehrere Kommunen in ihrer Vernetztheit, unter der gemeinsamen Führung ihrer politischen Verantwortlichen, zu entwickeln.

Die praktische Tragweite des Profilierungssystems zeigt sich auch in seiner Fähigkeit, Nutzenbereiche in allen Ebenen auf ihre Leistungsfähigkeit zu auditieren. Durch das Erstellen von „Grundsätzlichen Profilierungen“ und deren Abgleiche mit der Realität, können fundierte Entwicklungsaufforderungen im jeweiligen Nutzenbereich erkannt werden.

7 Perspektive

Die wachsende Komplexität und der Standortwettbewerb in der globalen Welt wird die Verantwortung der Kommunen erhöhen, einen deutlichen Beitrag zur Sicherung der Lebensqualität ihrer Bürger zu erbringen. Die Entwicklungsqualität, der Grad an Übereinstimmungen von kurz-, mittel- und langfristigen Anforderungen der Zielgruppen einer Kommune, mit deren Erfüllung durch die Kommune selbst, muss deshalb über ein hohes Niveau verfügen. Das sich zurzeit in der Forschung befindliche Profilierungssystem soll den kommunalen Entwicklungsverantwortlichen und den sie beratenden Sozial- und Wirtschaftsgeographen ihre Arbeit erleichtern. Mit seiner Hilfe leitet man analytisch/prognostisch fundierte, profilorientierte Entwicklungsklarheit her und steigert damit die Prozessqualität.

Nicht alle kommunalen Politiker und Führungskräfte werden methodisch oder zeitlich in der Lage sein, die notwendigen Entwicklungsprozesse in ihren sämtlichen kommunalen Nutzenbereichen selbst, inhaltlich klar, dauerhaft und konsequent zu steuern bzw. operativ zu bewältigen. Angewandt arbeitende Sozialgeographen werden an verschiedenen Stellen der vielen kommunalen Entwicklungsprozesse intensivere Unterstützung als Consultants leisten müssen.

Für diese praxisorientierten Tätigkeiten stellt das vorliegende Profilierungssystem ein neues Consultingwerkzeug dar. Dieses hilft den initiierenden, vorantreibenden oder kontrollierenden geographischen Beratern, reale ganzheitliche Entwicklungsprozesse leichter zu überblicken und damit ihre Beratungsleistungen bedarfsgerechter einzubringen. Als grundstruktureller Einstieg in eine neue profilorientierte geographische Entwicklungsberatung, stellt das System sein Wissen in systematisierter Form spezialisierten Managementansätzen zur Verfügung. Damit bietet es den Vorteil, bei jeder Art kommunaler Entwicklungsberatung, beliebig spezialisiert eingesetzt werden zu können. Hieraus ergeben sich viele Chancen für praktische Beratungseinsätze von Geographen in Kommunen. Die Bereitschaft kommunaler Entscheider, notwendige Entwicklungen einzuleiten, könnte sich durch die Existenz des neuen Profilierungssystems erhöhen. Die Forschung muss weitergehen, damit sich die Entwicklungsqualität in unseren Kommunen stetig erhöht.

8 Literaturverzeichnis

- BECKER J. (2006), *Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. 8. Aufl. München.
- BECKSTEIN G. (2002), Die Zukunft der bayerischen Gemeinden. In: *Bayer. Gemeindetag Zeitung*, 11, S. 377-382.
- BLEICHER K. (2004), *Das Konzept Integriertes Management, Visionen – Missionen – Programme*. 7. Aufl. Frankfurt/New York.
- BRETSCHIEDER M. (2002), Hauptprobleme der Stadtentwicklung und Kommunalpolitik 2002 – Ergebnisse einer Panelbefragung bei kommunalen Stadtentwicklungsplanern. Berlin, Dt. Inst. f. Urbanistik.
- BRUHN M., HOMBURG C. (2004), *Gabler Lexikon Marketing*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- BUSSE J. (2003), Entwicklung und Wandel der kommunalen Selbstverwaltung in Bayern – 150 Jahre Gemeinde Stephanskirchen. In: *Bayer. Gemeindetag Zeitung*, 7, S. 243-245.
- DEHR G., BIERMANN T. (1998), *Marketing-Management*. München, Wien.
- HERBERT M. (1998), Kommunale Fehlentscheidungen erkennen und vermeiden – Irrationale Entscheidungsprozesse aus systemorientiert geographischer Sicht (= *Nürnberger Wirtschafts- u. Sozialgeogr. Arb.*, 52).
- HILKER J. (1993), *Marketingimplementierung*. Wiesbaden.
- HILPERT M. (2004), Wirtschaftsgeographie im Wandel. In: HILPERT M., POSCHWATTA W., THIEME K. (Hrsg.), *Perspektiven der Angewandten Sozialgeographie* (= *Terra Facta*, 1), S. 74-80. Augsburg.
- HOMBURG C., KROHMER H. (2003), *Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- KELLNER K. (2001), *Regionalmarketing – Zukunft einer Region mit Systematik und Vision*. In: SCHAFFER F., POSCHWATTA W. (Hrsg.), *Legoland 2002 – Impulse für den Ländlichen Raum in Schwaben* (= *Angew. Sozialgeogr.*, 46), S. 294-304.
- KELLNER K., SCHAFFER F., SVOJANOVSKY R. (2004), *Sheridan Marketing Konzept – Fieldbook, Umwandlung ehemaliger Kasernenflächen* (= *Angew. Sozialgeogr.*, 51).
- MACHARZINA K. (1995), *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen*. 2. Aufl. Wiesbaden.

- MEYER A., DAVIDSON J.H. (2001), *Offensives Marketing – Gewinnen mit POISE – Märkte gestalten, Potenziale nutzen*. Freiburg (i. Br.).
- NOLL H. (1993), *Motivation – Zitate und Aphorismen – Wegweiser zum Erfolg*. Bd. 2, 3. Aufl. Königstein/Ts.
- PEPELS W. (2002), *Marketing-Lexikon – Über 3000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf*. 2. Aufl. o.O.
- RITTER W. (1998), *Allgemeine Wirtschaftsgeographie – Eine systemtheoretisch orientierte Einführung*. 3. Aufl. München.
- RUEGG-STÜRM J. (2002), *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz*. 2. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien.
- SCHMIDT M. (2004), *Wörterbuch zur Politik*. 2. Aufl. Stuttgart.
- SPEHL H. (2005), *Nachhaltige Raumentwicklung*. In: *Handwörterbuch der Raumordnung*. 4. Aufl., S. 679-685. Hannover, Akad. f. Raumforschung u. Landesplanung.
- STENDER-MONHEMIUS K. (2002), *Marketing – Grundlagen mit Fallstudien*. 2. Aufl. München, Wien.
- THOMMEN J.-P. (2004), *Lexikon der Betriebswirtschaft – Managementkompetenz von A bis Z*. 3. Aufl. Zürich.
- WAHRIG G. (2001), *Deutsches Wörterbuch*. 7. Aufl. Gütersloh, München.
- WEIS H.C. (2004), *Marketing*. 13. Aufl. Ludwigshafen 2004.
- WEIS H.C., STEINMETZ P. (2002), *Marktforschung*. 5. Aufl. Ludwigshafen.

Internet Quellen:

- CIAMPI C.A.: Rede des italienischen Staatspräsidenten Carlo Azeglio CIAMPI im Europäischen Hochschulinstitut, Florenz – http://www.europa.eu.int/constitution/futurum/documents/offtext/sp260902_de.htm (Zugriff am 2005-07-07)
- KÖPPEL R.: Zwang zur Klarheit – Ein Kommentar – <http://www.welt.de/data/2005/05/27/723763.html> (Zugriff am 2005-07-07)
- N.N.: Lebensqualität – <http://www.quality.dellexikon/lebensqualität.htm> (Zugriff am 2005-02-10)
- STROHMAIER B.: Was isst eigentlich Angela MERKEL? – <http://www.berlinonline.de/bin/print.php/berlinger-zeitung/berlin/462697.html> (Zugriff am 2005-07-07)
- WIECZOREK-ZEUL H.: Klarheit schaffen – http://www.vorwaerts.de/print_article.php/iAid/8357 (Zugriff am 2005-07-07)

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft](#)

Jahr/Year: 2006

Band/Volume: [148](#)

Autor(en)/Author(s): Kellner Klaus

Artikel/Article: [Entwicklungsqualität in Kommunen steigen 223-240](#)