

Utopien und räumliche Planung – ein Widerspruch?

Eine Antwortsuche in der Regionalentwicklung Südwestfalens

Ulrike Grabski-Kieron & Stephanie Arens

1. Eine Annäherung

Utopien und räumliche Planung: auf den ersten Blick scheinen beide Begriffe nicht zusammenzupassen, ja, sich gar widersprüchlich gegenüberzustehen. Auf der einen Seite entwerfen Utopien aus Kritik an der Gegenwart Zukunfts- oder Gesellschaftsvisionen, die nicht an zeitgenössische Rahmenbedingungen gebunden sein müssen. Dabei ist es ein Wesenszug von Utopien, dass sie im Moment ihrer Entstehung nicht unmittelbar auch einen Weg zur Realisierung eröffnen. Auf der anderen Seite findet auch Planung ihren Ausgangspunkt in der kritischen Auseinandersetzung mit einer Situation, die von betroffenen und handelnden Akteur*innen als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird: »Planung ist Vorwegnahme zukünftigen Handelns« (Stachowiak 1970: 1). Auch ihr ist also ein Zukunftsbezug eigen, denn sie strebt eine Änderung des Status Quo an, um eine erkannte Problemlage zu lösen. Planungsziele überwinden dabei den visionären Charakter von Utopien. Planung zielt – anders als utopisches Denken – mit eigenen Handlungsansätzen und Instrumenten daraufhin, Ziele auch zu realisieren oder Wege dazu im Sinne einer Steuerung zu eröffnen (vgl. Häusler 1969).

Räumliche Planung ist planerisches Handeln, von dem eine Raumbedeutsamkeit ausgeht, zunächst unabhängig davon, ob es auf lokaler, regionaler oder auf übergeordneter Ebene verortet ist und in welchen Zuständigkeiten oder Rechtsverbindlichkeiten es sich vollzieht. Sie ist Ausdruck einer gesellschaftlich verankerten und historisch gewachsenen Planungskultur. In ihr liegen das gesellschaftliche Verständnis von Planung wie auch politische, institutionelle, rechtliche und technische Modi planerischen Handelns begründet (vgl. Gullestrup 2009).

Räumliche Planung wird in den westlichen Demokratien als Governance verstanden, und dieses Verständnis liegt auch diesem Beitrag zugrunde. Governance überwindet die tradierten Interventionslogiken staatlicher Planung und erweitert sie hin zu einem Verständnis einer gemeinschaftlichen Aufgabe von Zivilgesellschaft und Staat: Nicht dem Staat allein, sondern auch unterschiedlichen öffentlichen und privaten Beteiligten als Bürger*innen, Institutionen, Unternehmen u.v.m. werden Kompetenzen zugewiesen,

an der Entwicklung planerischer Ziele mitzuwirken, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Planungsräume orientieren sich damit nicht mehr nur allein an administrativen Grenzen, sondern auch daran, wie sich Akteur*innen in ihren Lebensumfeldern verorten und sich mit diesen identifizieren. Daraus entstehen Problemwahrnehmung, Interesse und Motivation für eigenes Engagement.

Die Entwicklung ländlicher Räume stellt sich als eine solche querschnittsorientierte, d.h. sektorübergreifende Governance-Aufgabe dar. Integrierte ländliche Entwicklung verbindet formal-rechtliche (z.B. Raumordnung) wie auch informelle Handlungsansätze (z.B. akteursgetragene regionale Entwicklungskonzepte) in unterschiedlichen institutionellen oder nicht-institutionellen Settings miteinander. Neben der lokalen Handlungsebene kommt der regionalen Ebene eine besondere Bedeutung zu: Für die Akteur*innen ist sie identifikationsstiftend und bietet einen geeigneten räumlichen Maßstab, damit sich raumwirksame Kooperationen entfalten können.

Governance vollzieht sich in komplexen Aushandlungsprozessen. In der ländlichen Regionalentwicklung besteht u.a. eine besondere Aufgabe darin, informelle Entwicklungsprozesse, Ziele der Raumordnung und raumwirksame Sektorpolitiken, z.B. des Naturschutzes, hin zu gemeinsam getragenen Planungszielen und zu planerischem Handeln für einen »guten Raumzustand« möglichst synergetisch zu verbinden (ARL 2023: 1). Ideenentwicklung, gemeinsame Visionen und Leitbilder sind dafür Voraussetzungen und bilden nötige Ankerpunkte, um solche Synergien zu erreichen.

Dies erscheint angesichts der vielfältigen Krisen der Gegenwart umso wichtiger zu sein: Etablierte Entwicklungsparadigmen und -leitbilder räumlicher Entwicklung werden zunehmend in Frage gestellt und mit Diskursen über alternative Entwürfe konfrontiert. Gleichzeitig gewinnen Fragen nach passgenauer, zukunftsfähiger Steuerung räumlicher Entwicklung an Bedeutung. Dies gilt auch für ländliche Räume in Deutschland und Europa. Ihr Struktur- und Funktionswandel resultiert sowohl aus gesamtgesellschaftlichen Megatrends, allen voran der Energie- und Mobilitätswende, dem demographischen Wandel und der digitalen Transformation, als auch aus drängenden Anpassungszwängen, wie sie durch den Klimawandel oder durch die Anforderungen des Ressourcenschutzes entstehen. Anpassungsprozesse lassen spezifische regionale Problemlagen und Entwicklungspfade hervortreten und stellen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit ländlicher Regionen. Doch fordern sie auch, sich mit Zukunft neu auseinanderzusetzen. Dies öffnet neue Horizonte visionären Denkens.

Der Beitrag geht von der These aus, dass Utopien eingeübte Denkhaltungen in der Planung (auflösen oder auf den Prüfstein stellen können und so Impulse für neue »unverbrauchte«, vielleicht sogar notwendige »radikale« – und in diesem Sinne utopische – Denk- und Planungsansätze für räumliche Entwicklungsprozesse entstehen. Für diese Zukunftsorientierung unter veränderten Vorzeichen bieten Governanceprozesse den geeigneten Rahmen. Sie eröffnen darüber hinaus Möglichkeiten, utopisches Denken in strategisches Planen zu überführen und so das Realisierungshandicap von Utopien zu überwinden.

Ziel des Beitrags ist es, das schwierige Verhältnis von Utopie und Planung aufzuschließen, Schnittmengen und Wechselbeziehungen aufzuzeigen und Diskrepanzen deutlich zu machen. Der Beitrag verknüpft dazu theoretische Überlegungen mit praktischen Erfahrungen in der Regionalentwicklung Südwestfalens. Diese Region ist

geeignet, das ambivalente Verhältnis von Utopie und Planung beispielhaft zu verdeutlichen, weil die Region, die sich erst 2008 zusammengefunden hat, seitdem eine umfassende Vision und themenfokussierte Zukunftsbilder erarbeitet hat. Das Beispiel Südwestfalen erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, es ermöglicht jedoch, die Potentiale von Governance für die Zukunftsgestaltung einer Region deutlich zu machen. Denn hier wurden Denkräume eingerichtet, Akteur*innen gezielt adressiert und Rahmenbedingungen geschaffen, um Wege zu einer Zukunftsfähigkeit der Region auszuloten. Gleichzeitig sind in diesem Prozess auch Hemmnisse und Grenzen von Governance deutlich geworden.

Eine inklusive Betrachtung von Utopie und Planung bietet nicht zuletzt auch Chancen, Diskurse zur Weiterentwicklung räumlicher Planung zu befruchten und die aktuellen Debatten um »die große Transformation« (Hofmeister/Warner/Ott 2021: 1) zu bereichern.

2. Zukunft im Blick: Utopien, Visionen und räumliche Planung

In Utopien entwerfen Individuen oder Gruppen Vorstellungen über zukünftige Lebens- und Gesellschaftsformen, die als Alternativen zu den damit kritisierten und als problembeladen erfahrenen Lebensumständen fungieren, sich von gewachsenen Rahmenbedingungen lösen und gedankliche Möglichkeiten eines andersartigen Seins eröffnen (vgl. Drechsel 2021). Utopien können aus unterschiedlichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, religiösen u.a. Beweggründen angestoßen und gedacht werden. Sie brauchen Phantasie und Kreativität, um eine wünschenswerte Zukunft zu entwerfen, sei es als phantasievolle Weiterentwicklung bestehender Lebens- oder Gesellschaftsform oder als fiktive Gegenentwürfe zu dieser.

Viele Autor*innen haben sich mit Wesen und Gegenständen utopischen Denkens auseinandergesetzt (vgl. Voßkamp 1985; Rohgalf 2015; Amberger/Möbius 2017). Im Zeichen gelebter Unsicherheiten, wie sie die gegenwärtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformationen mit sich bringen, rücken Utopien als Quellen sozialer Innovationen einerseits und als Antriebskräfte zur Überwindung gesellschaftlicher Krisen andererseits einmal mehr in den Vordergrund (Lotter 2018).

Im Kontext von räumlicher Planung und Entwicklung kann insbesondere deskriptiven und konstruktiven Utopien eine Bedeutung zukommen: Deskriptive Utopien nehmen Zukunftstrends auf. Sie formulieren, ausgehend von erwarteten gesellschaftlichen, politischen oder anderen Entwicklungen, Zukunftsbilder, die Entwicklungsprozesse unter ausgewählten Gesichtspunkten in die Zukunft projizieren. Im Mittelpunkt steht die Projektion und weniger ein theoriegeleiteter Zukunftsentwurf. Deskriptive Utopien können im Kontext räumlicher Planung Inspirationen für spätere Planungsziele bieten.

Mehr noch als deskriptive können konstruktive Utopien in räumlichen Entwicklungskontexten Bedeutung gewinnen. Sie zielen darauf ab, mit innovativen Denkanätzen bestimmte Aspekte der realen Welt zu verändern und damit neue Perspektiven zu eröffnen. Wenn Zukunftsbilder konstruktiver Utopien auch Ausdruck eines Denkens in neuen Bahnen sind, so überwinden auch sie mit ihrem Blick auf »die bessere Welt« damit die realen Verhältnisse nicht vollständig, worin ihr limitierender Charak-

ter deutlich wird. Konstruktive Utopien rücken in die Nähe von Visionen, und beide Begriffe werden im Folgenden auch in diesem verwandten Sinne verwendet: »Vision« ist ein Begriff der Zukunftsforschung, die ihn in mehreren, miteinander verknüpften Dimensionen erschließt (Popp/Schüll 2009). Visionen sind Bilder von Zukunftszuständen, die Individuen oder Gruppen aus bewusster Wahrnehmung einer Situation wie auch aus mentaler, ja emotionaler Auseinandersetzung mit dieser entwerfen und die als wünschenswert und wichtig erachtet werden. Sie spiegeln also gleichzeitig eine kritische Auseinandersetzung mit Gegebenem wie auch emotionale Betroffenheit und Identifikation wider.

Erst in diesem mehrdimensionalen Zusammenspiel rationaler, emotionaler, bewusster und unterbewusster Faktoren sind Visionen perspektivische Vorstellungen über bestimmte Verhältnisse oder Situationen, denen selektiv bestimmte Bedeutungen zugewiesen werden. Visionen als Zukunftsbilder »transportieren« also Inhalte und Bedeutungszuweisungen genauso wie emotionale Verbundenheiten. Damit geben sie Orientierung, sind identifikationsstiftend und motivieren zu einem zukunftsgerichteten Handeln. Während sie als Werkzeuge seit längerem v.a. in der Entwicklung von Wirtschaftsunternehmen Anwendung finden (Zukunftsinstitut 2019), sind sie heute auch wichtige Tools in Governanceprozessen.

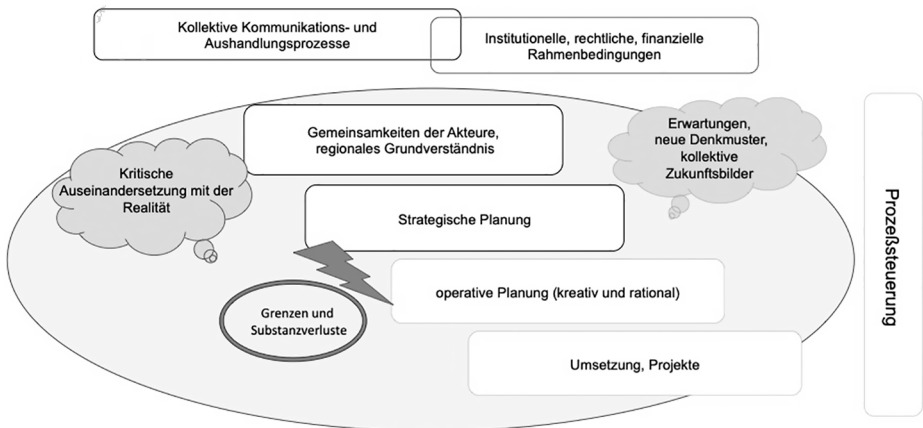
3. Strategische Planung nicht ohne utopisches Denken und Visionen

Das Governance-Verständnis räumlicher Planung erweitert das Spektrum, sich kreativ mit Raumzukünften auseinanderzusetzen und verschafft neuen Denk- und Handlungsansätzen Geltung. Utopien und Visionen sind hier Mittel, um die Zukunft der Region oder des Ortes vorstellbar zu machen. Die Entwicklung von Visionen lädt dazu ein, Realität zu reflektieren und diese im utopischen Denken – über gegebene Situationen oder vordergründig Planbares hinaus – zu überwinden. Sie ebnet gleichzeitig einen Weg, um zu gemeinsam entwickelten und getragenen Zukunftsbildern zu gelangen. An ihnen knüpft die Entwicklung von Strategien für die Region an. Viele Autor*innen haben sich aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven und anknüpfend an verschiedene Modelle und Theorien mit Strategien, Strategieentwicklung und strategischer Planung befasst (vgl. Wiechmann 2016, Hutter/Wiechmann/Krüger 2019; Healey 2006).

In Strategien werden Zukunftsbilder entwickelt. Sie verbinden diese mit Überlegungen zu möglichen Handlungskorridoren, in denen sie konkretisiert werden können. Strategieentwicklung in Governanceprozessen (s. Abbildung 1) ist in diesem Sinne ergebnisoffen und zielt daraufhin, Alltagshandeln und Routinen zu überwinden (Wiechmann 2016). Die Animation, bisher nicht erfahrene »Denkräume« zu öffnen und visionär zu arbeiten, ist ein wesentliches Kennzeichen strategischer Planung. Healey (2006) sieht darin einen Prozess hin zu einem Paradigmenwechsel für räumliche Entwicklung. Dieser gewinnt – unter den Vorzeichen der gegenwärtigen Multikrisensituation – in den aktuellen Diskursen über die Zukunftsfähigkeit räumlicher Entwicklung und ihrer Steuerung neue Bedeutung (Hofmeister/Warner/Ott 2021). Zukunftsfähigkeit im Sinne von Nachhaltigkeit und Resilienz ist dabei an das Postulat einer Ethik geknüpft, die sich zum einen an den Prinzipien des Gemeinwohls und der Vorsorge, zum anderen an der

Akzeptanz gedanklicher Offenheit und Meinungsvielfalt orientiert (ebd.). Visionen, in denen den gängigen Wachstumskategorien von Wirtschaft und Gesellschaft alternative Entwicklungsentwürfe gegenübergestellt werden, sind unerlässlich, um »Möglichkeiten einer sozialökologischen Transformation« von Gesellschaft und Wirtschaft zu entwerfen, die in Strategien zur räumlichen Entwicklung ihren Niederschlag finden (Schmid 2020: 79). Strategieentwicklung baut auf dieser Offenheit und perspektivischen Vielfalt auf und schöpft aus unterschiedlichen Handlungspraktiken und Erfahrungshorizonten der beteiligten Akteur*innen. Sie kann auch als ein kollektiver und iterativer Austausch- und Lernprozess verstanden werden. Auf dem Weg zur Konsensfähigkeit sind ihm stete Schleifen des Rückkoppelns, Vergleichens und Filterns eigen.

Abbildung 1: Regionale Governance mit Transferkompetenz für Utopien und Visionen



Quelle: eigene Darstellung

Strategien bieten damit eine Richtschnur, der ein regionaler Entwicklungsprozess folgen kann. Visionen können im Laufe des Prozesses wieder aufgenommen werden und schließlich an Detailschärfe hinzugewinnen. Dann können sie zu Leitbildern, Entwicklungszielen für die Region oder im Zuge operativer Planung (s. Abbildung 1) gar zu konkreten Projektzielen ausformuliert werden. Visionen verfolgen in diesem Sinne in Governanceprozessen eine doppelte Mittel-Zweck-Logik: Sie sind einerseits Mittel, individuelles utopisches Denken hin zu gemeinsam entworfenen Zukunftsbildern über die Region zu überwinden und bieten damit den mitwirkenden Akteur*innen Identifikationsmöglichkeiten. Andererseits bilden sie die Basis, um Governanceprozesse zielführend weiter auszugestalten. Wie dies in der Regionalentwicklung Südwestfalen seinen Niederschlag gefunden hat, zeigt der folgende Abschnitt.

4. Südwestfalen – auf neuen Wegen in die Zukunft

Die Region im Überblick

Südwestfalen ist ein freiwilliger informeller Zusammenschluss der Kreise Soest, Hochsauerland, Olpe und Siegen-Wittgenstein sowie des Märkischen Kreises in Nordrhein-Westfalen (s. Abbildung 2). Die vor einigen Jahren hier angestoßene Regionalentwicklung baut maßgeblich auf einer umfassenden Kooperation regionaler Akteur*innen auf. Sie folgt dem Ziel, auf der einen Seite die mittelständisch geprägte wirtschaftsstarke Industrieregion auf der bundesdeutschen und europäischen Landkarte zu platzieren und auf der anderen Seite die für eine ländliche Region typischen Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

Abbildung 2: Karte des Regierungsbezirks mit Südwestfalen



Quelle: Bezirksregierung Arnsberg

Die ländlich geprägte Mittelgebirgsregion umfasst mit einer Fläche von ca. 6.200 km² etwa ein Fünftel der gesamten Fläche NRW. Insgesamt leben etwa 1,3 Mio. Menschen in Südwestfalen. Die Region hat eine polyzentrische Siedlungsstruktur mit 59 vorwiegend kleineren und mittleren Kommunen und über 900 Dörfern. Die Universitätsstadt Siegen – ganz im Süden der Region gelegen – ist mit gut 100.000 Einwohner*innen das einzige Oberzentrum. Südwestfalen profitiert von einer historisch gewachsenen starken mittelständisch geprägten Wirtschaft mit mehr als 150 Weltmarktführern und zahlreichen weiteren erfolgreichen Familienunternehmen in unterschiedlichen Branchen. Schwerpunkte bilden Automobil-, Metall- und Maschinen-

bau, Gebäudetechnik, Metallindustrie und Holzwirtschaft. Auch der Tourismus ist ein bedeutender Wirtschaftszweig. Fünf Hochschulen und zahlreiche allgemeinbildende wie Berufsschulen schaffen ein ausgedehntes Bildungsnetzwerk.

Unter raumordnerischen Gesichtspunkten gehört die Region Südwestfalen zum Regierungsbezirk Arnsberg, ist jedoch nicht identisch mit diesem. Die raumordnerische Aufteilung Südwestfalens in Teilregionen und deren jeweils eigene Visualisierung in Teil-Regionalplänen erschweren jedoch in Außen- wie Innenwahrnehmung, dass die Region als eine zusammenhängende Planungsregion verstanden wird. Dies hat auch Bedeutung für das visionäre Arbeiten im Zuge der Regionalentwicklung.

5. Utopische Regionalentwicklung in Südwestfalen

Der in der in den letzten 15 Jahren beschrittene Weg der Regionalentwicklung in Südwestfalen hat es erlaubt, eine Vision 2030 für die Region und darauf aufbauend themenbezogene Zukunftsbilder als »utopische« Denkansätze zu formulieren und damit Impulse für die weitere Entwicklung der Region zu setzen (Südwestfalen Agentur 2017, 2018).

Der Erarbeitung der Vision 2030 (s. Abbildung 3) im Jahr 2017 gingen entscheidende Phasen voraus, in denen Hemmnisse überwunden und geeignete Rahmenbedingungen für den Arbeitsprozess geschaffen wurden: Ausgangspunkt war das grundsätzliche Bekenntnis der Landrät*innen der fünf südwestfälischen Kreise im Jahr 2006, zukünftig auf regionaler Ebene zusammenarbeiten zu wollen. Es war von der Erkenntnis getragen, dass die in der Region aufgetretenen und bis heute präsenten Herausforderungen nicht in einem einzelnen Kreis oder einer einzelnen Kommune gelöst werden können. Die Landrät*innen nahmen darüber hinaus einen besonderen Problemdruck wahr, weil die Region »im Schatten« der Metropolregion Rhein-Ruhr stand und auch in der Raumstruktur des Bundeslandes mit ihren hohen Anteilen an städtischen und Stadt-Umland-Regionen trotz ihrer Wirtschaftsstärke als eher »peripher« galt.

Die konkrete Möglichkeit, diese regionale Kooperation mit Leben zu füllen, bot im Jahre 2008 das nordrhein-westfälische Strukturprogramm REGIONALE (s. Kasten 1), um das sich die Kooperation bewarb. Mit dem Zuschlag zur Ausrichtung der REGIONALE wurde von außen der entscheidende Impuls gegeben, entsprechende Kooperations- und Governancestrukturen aufzubauen. Die hier initiierten Projekte und Erfahrungen der Zusammenarbeit waren wichtige Basis für die späteren Anstrengungen, eine breit angelegte Vision 2030 für die Region und darauf aufbauend Ansätze für eine zukunftsfähige Regionalentwicklung zu begründen.

Die REGIONALEN in NRW als Motor für regionale Entwicklung

REGIONALEN sind ein Strukturprogramm des Landes NRW, das Regionen dabei unterstützt, ihre eigene Entwicklungsstrategie zu erarbeiten (vgl. MHKBD NRW 2021). In einem Konzeptwettbewerb – ursprünglich alle zwei Jahre, heute in unregelmäßigen Abständen – bewerben sich selbstdefinierte Regionen mit einem regionalen Entwicklungs-

konzept, an dem sich ein späterer Prozess der Regionalentwicklung – von der Regionalanalyse über die strategische Planung bis hin zur Verankerung von konkreten innovativen und strukturwirksamen Projekten auf lokaler und regionaler Ebene – orientiert. Das Land bündelt zu diesem Zweck Fördermittel aus verschiedenen Ressorts, zu denen in der REGIONALE entwickelte Projekte einen prioritären Förderzugang erhalten. Diese Projekte werden mit Hilfe einer zuvor festgelegten Gremienstruktur gemeinsam mit der Region weiterentwickelt. Auch dieser Prozess ist, wie die Projekte selbst, wichtig, um Strukturen der Zusammenarbeit zu erproben. Die zeitliche Befristung der REGIONALEN zwischen fünf und acht Jahren versetzt die Regionen in einen gewissen Ausnahmezustand, der seinen Höhepunkt im Präsentationsjahr findet. Gesteuert und koordiniert wird der REGIONALE-Prozess in den Regionen von einer eigens dafür eingerichteten Regionalentwicklungsagentur, in Südwestfalen die »Südwestfalen Agentur«, die vom Land mit 70 Prozent gefördert wird. Insgesamt sind so über die Jahre hinweg in NRW neun Kooperationsregionen entstanden, fast alle haben auch nach Ende der REGIONALEN ihre Entwicklungsagenturen etabliert (vgl. MHKBD NRW 2023).

Der vom Land NRW unterstützte Aufbau der regionalen Governancestruktur erlaubte es der Region, jenseits von alltäglichem Verwaltungshandeln über kommunale und Kreisgrenzen hinweg neue Wege der kooperativen Regionalentwicklung zu beschreiten, Impulse zu setzen, Formate auszuprobieren sowie regionale Experimentier- und Denkräume zu schaffen.

Ein frühes zentrales Ziel in Südwestfalen war es, zügig weitere relevante öffentliche wie private Akteur*innen aus Kommunen, Institutionen und Wirtschaft in den REGIONALE-Prozess einzubinden, um ein möglichst breites Netzwerk an Akteur*innen für Projekte wie Unterstützer*innen für den Entwicklungsprozess zu schaffen. Zu den neuen Themen gehörten damals z.B. mehr Urbanität in den kleineren und mittleren Städten zu schaffen und diese attraktiver für Einheimische und v.a. junge Menschen und Studierende zu gestalten, den absehbaren Fachkräftemangel zu begegnen oder die Leerstandsproblematik in den Dörfern aufzugreifen. Sowohl mit Hilfe dieser Themen, die in konkreten Projekten umgesetzt werden konnten, als auch durch die steuernde, koordinierende und kommunikative Arbeit der Südwestfalen Agentur ist es gelungen, anfängliche Skepsis und abwartende Haltungen zu überwinden. Dadurch gelang es, in der Region eine bis dahin nicht erfahrene Kooperationskultur aufzubauen und zu etablieren, die nach innen wie nach außen wirkte.

Auf verschiedenen Ebenen hat sich diese seitdem zwischen Politik, Wirtschaft, Hochschule und auch bürgerschaftlichen Initiativen über Kreis- und Sektorgrenzen hinweg entwickelt und in gegenseitigem Vertrauen verfestigt. Dies ist vor allem aufgrund der klassischen Prozess- und Organisationsstrukturen der REGIONALE gelungen, in denen begleitende Gremien, zusammengesetzt aus unterschiedlichen Institutionen, Kammern, Verbänden, Initiativen, Kirchen und anderen Akteur*innen der gesamten Region, sowie die Verwaltungsspitzen der Kreise gemeinsam über Projekte der Region beraten und abstimmen. Wichtig war, dass die Akteur*innen über diese Gremienarbeit nicht nur die Region kennenlernten, sondern auch sich untereinander. Der Lernprozess schloss ein, mit unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungshaltungen

umzugehen. Mit eigenen, sogenannten »Starterprojekten« durch jeden der fünf Kreise, die nicht in Konkurrenz zueinanderstanden, wurde gleich zu Beginn ein regionaler Proporz hergestellt und Konkurrenzsituationen umgangen. Damit wurden Blockaden vermieden.

Neben den »Profi-Akteuren« war es wichtig, ein großes Augenmerk auf die Einbindung der Bürger*innen zu legen. Sie wurden mit verschiedenen öffentlichen Veranstaltungsformaten (Südwestfalen-Tag, Tour über die Dörfer u.a.), Veröffentlichungen (z.B. Südwestfalen Kompass, s. Südwestfalen Agentur 2014) adressiert. An dem Umstand, dass es gelang, viele Menschen in der Region zu erreichen, hatte auch der durch den aus Medien und Journalismus bereits bekannte und im Kommunikationswesen erfahrene Geschäftsführer der Entwicklungsagentur seinen Anteil, denn er gab dem Prozess ein »Gesicht«. Über das im Jahr 2011 etablierte Regionalmarketing gelang es in einem nächsten Schritt, weitere Akteur*innen aus der Wirtschaft für den regionalen Entwicklungsprozess aufzuschließen. Mit dem in dem Zuge gegründeten »Verein Wirtschaft für Südwestfalen e.V.«, dem mittlerweile rund 400 Unternehmen aus der Region angehören, entstand eine Struktur, die schließlich als sechster Gesellschafter – neben den fünf Kreisen der Region – die Südwestfalen Agentur GmbH trägt.

Die erfolgreiche Umsetzung der ersten REGIONALE 2013, das Regionalmarketing und die daraus entstandene Kooperationsstruktur und -kultur waren wichtige Voraussetzungen, um »utopisches« und visionäres Denken in der Region zu ermöglichen. So kam der erste Impuls für die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision 2030 für Südwestfalen aus der Wirtschaft. Diese befürchtete, es könnten ohne ein gemeinsames strategisches Ziel Fliehkräfte entstehen, die den noch jungen regionalen Zusammenschluss Südwestfalen gefährdeten. In einem breit angelegten Beteiligungsprozess mit Workshops, einem zentralen Forum sowie öffentlicher Onlinebeteiligung entstand 2017 die erste Vision 2030 für Südwestfalen (Südwestfalen Agentur 2017). Dort sind drei Leitsätze formuliert, die mit weitergehenden Handlungsfeldern hinterlegt sind (s. Abbildung 3).

Abbildung 3: Die Leitsätze der Vision 2030 für Südwestfalen



Quelle: Südwestfalen Agentur 2017

Die Zukunftsfähigkeit der Region wird damit aus einer Raumqualität heraus interpretiert, die wirtschaftliche Prosperität, Kooperationskultur und eine gesicherte Daseinsvorsorge bündelt. Sie setzt auch darauf, die Potentiale der regionalen Kulturlandschaft inwertzusetzen. Auch auf die Frage, wie diese Ziele erreicht werden sollen, hat die Region im Visionsprozess unter den Schlagworten »digital – nachhaltig – authentisch« eine Antwort gefunden: Digitalisierung wird als gestaltbares Instrument verstanden, Projekte, Initiativen, Strategien und Konzepte sollten die Chancen der Digitalisierung für die ländliche Regionalentwicklung ausloten und nutzen, nachhaltig aufgestellt sein und zu den Herausforderungen der Region passen. Dieser Dreiklang – entstanden und inspiriert durch die Jugendkonferenz UTOPIA Südwestfalen (s. Kasten 2) – ist als »Südwestfalen DNA« neben der Vision seit 2017 das zentrale Leitmotiv für die weiteren Entwicklungen der Region geworden (Südwestfalen Agentur 2017, 2022). In dieser Vision überwindet die Region ihre von den Akteur*innen wahrgenommene »Schattenlage« gegenüber anderen Regionen und positioniert sich für die Zukunft.

UTOPIA – Jugendkonferenz und Denkwerkstatt in Südwestfalen: Impulsgeber für die Region

Die Einbindung junger Menschen mit ihren Ideen und Bedürfnissen in die Entwicklung der Region steht vor dem Hintergrund der starken Bildungswanderung junger Menschen in die größeren Städte des Rhein-Ruhr-Raums besonders im Fokus der Regionalentwicklung. Mit Hilfe eines Jugendfilmprojektes und zwei Schüler*innen-Wettbewerben an südwestfälischen Schulen ging es um die Frage, was junge Menschen zum Gehen und was sie zum Bleiben bewegt. Nach Ende der Projekte sollte ihre Einbindung mit der »UTOPIA-Denkwerkstatt und Jugendkonferenz« auf breitere Füße gestellt werden und ein dauerhafter Dialog mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen über ihre private und berufliche Zukunft in sowie ihre Erwartungen an Südwestfalen etabliert werden (Utopia Südwestfalen o.J.). In moderierten Workshops, die ab 2015 stattfanden, wurde v.a. die Nutzung digitaler Instrumente, z.B. zur besseren Organisation von Mobilität, eine regionale Übersicht über Veranstaltungen oder die Vernetzung und der Austausch mit anderen jungen Leuten aus der Region mit ähnlichen Interessen (regionale Peergroups) ange-regt. Utopien wurden hier aus dem unmittelbaren Lebensumfeld der jungen Menschen und deren Erfahrungshorizonten abgeleitet. Sie waren hier v.a. davon geprägt, Aspekte urbaner Lebensstile mit den Werten eines Lebens im ländlichen Raum zu verbinden. Die Zukunftsfähigkeit der Region wurde auch daraus abgeleitet, ob Attraktivität für ein Bleiben oder Zurückkehren geschaffen werden kann.

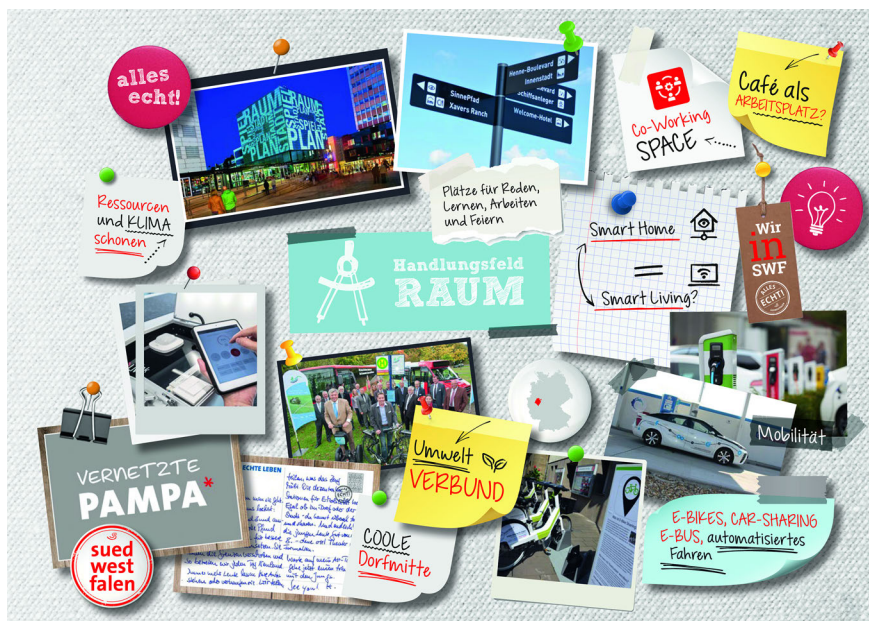
Ideen, Fragen und Ansätze der jungen Menschen, die über die Jahre hinweg in der UTOPIA entstanden und auch mit Vertreter*innen aus Politik und Wirtschaft in der Region diskutiert wurden, unterstützten maßgeblich eine weitere Bewerbung um die Anschluss-REGIONALE 2025 und wurden dort auch aufgegriffen.

Die Vision mit dem Leitmotiv »Südwestfalen DNA« diente dabei als strategische Grundlage für diese erneute Bewerbung der Region um eine REGIONALE. Darauf

aufbauend kam die erfolgreiche Bewerbung »Smart Cities: 5 für Südwestfalen« (Südwestfalen Agentur o.J.) im Bundesmodellvorhaben »Smart Cities« hinzu (BBSR o.J.). Beide Programme ergänzen sich inhaltlich.

Für den neuen REGIONALE-Prozess wurden dabei nun nicht mehr nur neue Herausforderungen formuliert und Handlungsfelder definiert, sondern in einem aufwendigen Beteiligungsprozess des bestehenden Kooperationsnetzwerks thematische Zukunftsbilder als Zielkorridore – z.B. für Stadt und Dorfentwicklung, Mobilität oder digitale Bildung – entwickelt (Südwestfalen Agentur 2018) (s. Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel »Moodboard« zum Zukunftsbild »Raum« für Südwestfalen



Quelle: Südwestfalen Agentur 2018

Die Erfahrungen mit dem Arbeitsprozess zeigen, dass je gefestigter die Kooperationsstruktur und -kultur sowie das »regionale« Vertrauen in diese ist, umso anspruchsvollere Themen zur Zukunftsgestaltung können gesetzt werden, und umso visionärer werden die Leitbilder und Lösungsansätze sein. Beispielhaft zeigt sich dies neben der REGIONALE im südwestfälischen Smart Cities-Prozess, in dem fünf Pionierkommunen kollaborativ und arbeitsteilig Smart Cities für die ganze Region vordenken.

Zur Zeit befindet sich die Region noch im laufenden Prozess der zweiten REGIONALE und des Smart Cities-Modellvorhabens. Die Etablierung eines regionsweiten Netzwerkes von Orten des dezentralen Arbeitens in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Kreisen und Kommunen, wie das aktuelle Projekt »Hub 45« (Südwestfalen Agentur o.J.) es vorantreibt, wäre vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Auch wenn es ähnliche Ansätze in anderen Regionen bereits gibt, so sind sie für die Region Südwestfalen

visionär, zugleich realisierbar und werden zunehmend systemisch zusammengedacht. Auch befindet sich die Region in einem Revisionsprozess der Vision 2030 für Südwestfalen: In einem laufenden Prozess werden Inhalte und Erreichtes auf den Prüfstand gestellt und neu justiert, werden Themen rund um Klimaschutz, Energieeffizienz, Ressourcenschonung und Resilienz stärker in den Fokus gerückt und mutigere Visionsziele formuliert.

Die Region verfolgt so mit Hilfe verschiedener Impulse von außen konsequent einen Weg der Regionalentwicklung, der sich zwischen dem Aufbau von Kooperationsnetzwerken, Strategieentwicklung, der Erarbeitung von Zukunftsbildern und einer Vision sowie der Umsetzung von konkreten Projekten austariert. Ein nächster Schritt wäre, im Sinne einer gemeinsamen strategischen Regionalentwicklung, die raumordnungsrelevanten Erkenntnisse aus diesen Prozessen auch in die Regionalplanung zu transferieren und umgekehrt, um eine größere räumliche Wirksamkeit herzustellen:

»Das Ziel [...] lässt sich jedoch nur durch eine organisierte und politisch ›gewollte‹ Zusammenarbeit verwirklichen« – wofür es wiederum geeignete Rahmenbedingungen und Instrumente braucht, »die das Mehrebenen-System der räumlichen Planung und Entwicklung wirksam synergetisch erschließen.« (ARL 2023: 9).

6. Transferkompetenz von Governance – Grenzen und Substanzverluste

Die Suche nach der »guten Zukunft« in der Region Südwestfalen hat deutlich gemacht, dass utopisches Denken für die Regionalentwicklung als Teil strategischer Planung einen wichtigen Stellenwert im Entwicklungsprozess einnimmt. Der Arbeitsprozess in Südwestfalen bestätigt, dass Governance eine Kompetenz von Entwicklung und Transfer für Visionen innewohnen kann. Jedoch gilt dies nicht uneingeschränkt, denn mehrere begrenzende Einflussfaktoren wirken zusammen: Wenn Bürger*innen und weitere Akteur*innen ihre Ideen in den Prozess einbringen, spiegeln sich in diesen stets unterschiedliche Sichtweisen und Interessen, Kompetenzen und Erkenntnis- bzw. Wissensstände wider. Sie gründen alle in individuellen wie auch gruppen- oder institutionsspezifischen Standpunkten. Insofern wohnt Zukunftsbildern über regionale Entwicklung stets ein selektives Moment inne: Zwar werden im Entstehungsprozess eines regionalen Zukunftsbildes individuelle Visionen überwunden, doch ist einer für alle tragfähigen Vision eigen, dass sie ausschließlich jene Aspekte aufgreift, die konsensfähig sind. Selektivität und ein partieller Charakter bleiben also auch auf der gemeinsamen Ebene erhalten. Diese Erkenntnis begegnet den in Wissenschaft und Politik geführten Diskursen über die sozioökologische Transformation und deren Umsetzbarkeit: Um sich auf gemeinsame Werte als Basis für visionäres Denken und Handeln zu verständigen, braucht es gleichwohl eine Vision als wichtige Richtschnur; und bedarf es der Konkretisierung – selbst wenn sie selektiv ist –, denn ansonsten bleibt sie nur mit der Illusion einer vollständigen Realisierbarkeit behaftet (Hesse 2020).

Auch Erwartungshaltungen und Machtpositionen mitwirkender Akteur*innen beeinflussen, welche Ideen in die gemeinsame regionale Vision eingebracht werden, wie sie artikuliert und verhandelt werden. Konflikte können leicht zutage treten.

Das Beispiel der »Utopia-Jugendkonferenz« als Zukunftswerkstatt in Südwestfalen zeigt darüber hinaus, dass persönliche Erfahrungshorizonte der Akteur*innen nötig sind, um eigene Visionen entwickeln zu können. Die Spiegelung am eigenen Erfahrungsschatz und die rationale wie auch mentale Auseinandersetzung damit sind wichtige Voraussetzungen dafür.

Neben solchen eher intrinsischen Einflussfaktoren, die in der Zusammenarbeit von Akteur*innen begründet liegen, verläuft auch die Konkretisierung und Umsetzung einer informell erarbeiteten Strategie der Regionalentwicklung im Gesamtkontext räumlicher Planung nicht ohne Hemmnisse. Auch dies zeigt das Beispiel Südwestfalen. In dem Moment, wo informelle Regionalentwicklung und formal-rechtliche Raumordnung sowie kommunalen Bauleitplanung zusammentreffen, stoßen auch unterschiedliche Handlungslogiken aufeinander: Auf der einen Seite planerisches Handeln in jeweiligen Gesetzaufträgen, auf der anderen Seite davon unabhängige Handlungskorridore aus Sicht weiterer Akteur*innen. Wenn auch nicht alle Inhalte einer Vision stets raumordnerischen Charakter haben, wie es z.B. für Ideen für die Stärkung des kulturellen Engagement in einer Region gilt, so gilt doch regelmäßig für viele andere Inhalte, dass sie als abzuwägender Planungsbelang in der regionalen Raumordnung bzw. bei der (Neu-)Aufstellung des regionalen Raumordnungsplanes Berücksichtigung finden müssen, um tatsächlich umgesetzt werden zu können. Dies gilt z.B. für alle Belange, die quantitative oder auch qualitative Flächenansprüche auslösen. Auch innovative Konzepte zukünftiger Siedlungs- oder Gewerbeentwicklung werden davon nicht frei sein.

Diese Integration informeller, aus Visionen entwickelter strategischer Ziele auf der einen, der Auftrag der Raumordnung zur Sicherung des Gemeinwohls gegenüber Partikularinteressen, ihr Vorsorge- und Abwägungsauftrag auf der anderen Seite stecken die Pole ab, zwischen denen sich die nötigen Aushandlungen entfalten. Aktuelle Diskurse, in denen die zukünftige Rolle querschnittsorientierter Raumordnung im Zeichen von Postwachstum, Krisenbewältigung und Zukunftsfähigkeit im Sinne neuer »kollektiver wachstumsunabhängiger Raumorganisation« thematisiert werden (Lamker/Schulze Dieckhoff 2020: 369) können helfen, Spannungsverhältnisse zu mindern und Wege zu einer integrativen regionalen Entwicklung im Sinne einer Regional Governance zu öffnen.

Hier wird einmal mehr deutlich: Die Transferkompetenz von Governance für Ideen und innovative Zukunftsentwürfe benötigt eine umfassende Prozesssteuerung, die mehrere Handlungsarenen in den Fokus nimmt. Planerische Steuerung, z.B. durch ein Regionalmanagement, beginnt damit, eine Atmosphäre der Offenheit und Akzeptanz zu schaffen, die Anreiz zum Mitmachen gibt, und die einen konstruktiven Dialog ermöglicht. Nur damit entsteht ein Rahmen, in dem unterschiedliche Haltungen artikuliert und diskutiert werden und ggf. auch Machtpositionen aufgebrochen werden können. Schließlich gilt es, eingebrachte Ideen sinnvoll zu bündeln und die entwicklungsrelevanten Aspekte in einer allmählichen »Filterung« schließlich konsensual herauszuarbeiten. Planung ist hier ein kreativer wie auch strukturierender Prozess.

7. Schlussbetrachtung

Utopien und räumliche Planung – ein Widerspruch? Die Auseinandersetzung mit der Eingangsfrage dieses Beitrages sowie das Beispiel der Regionalentwicklung in Südwestfalen zeigen, dass Governanceprozesse das Potential haben, diesen Widerspruch zumindest in Teilen aufzulösen. Die Ausgestaltung geeigneter Rahmenbedingungen regionaler Governance ist entscheidend dafür, dass an einem regionalen Zukunftsbild kreativ gearbeitet werden kann. Das skizzierte Beispiel zeigt, dass es jedoch eines Problemdrucks oder eines besonderen Anlasses bedarf, um visionäres Denken anzustoßen und Akteur*innen zur Mitwirkung dabei zu bewegen. Dies deckt sich mit Erkenntnissen der Governanceforschung zur »Startproblematik« von solchen Prozessen (Benz et al. 2007). Die strategische Planung als immanenter Bestandteil einer governance-geprägten Regionalentwicklung eröffnet die nötigen Denkräume. Visionäres Denken ist auch ein Lernprozess, in dem die Akteur*innen angeleitet werden, ihr im Alltagshandeln verankertes Denken zu überwinden, ihre persönlichen Visionen zu artikulieren, andere zu akzeptieren und in gemeinsamen Diskursen zu einer Vision für die gute Zukunft der Region zusammenzufügen.

Schwierigkeiten der Konsensfindung, die Komplexität der nötigen Abstimmungsprozesse, die Sorge vor Unklarheiten bei Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie das integrierte Zusammenwirken zwischen informeller Regionalentwicklung und formaler Regionalplanung wurden ebenfalls am Beispiel Südwestfalen deutlich. Sie lassen auch das Bild eines ambivalenten Verhältnisses zwischen Utopie und räumlicher Planung entstehen. Viele Elemente des südwestfälischen Weges sind ohne Frage für die Region und für das Bundesland Nordrhein-Westfalen spezifisch. Gleichwohl können die Praxiserfahrungen in Rückkoppelung mit Erkenntnissen der Planungs-, Kommunikations- und Sozialwissenschaften auch andere Regionen dabei unterstützen, Visionen für »die gute Zukunft ihrer Region« zu entwickeln. Einer breiteren angewandt-wissenschaftlichen Forschung, die solche Governanceprozesse hin zur Realisierung von Utopien und Visionen begleitet, kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu.

Literatur

- ARL (Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft) (2023): Die Zukunft der Regionen in Nordrhein-Westfalen gestalten. Eine gemeinsame Aufgabe von Regionalplanung und Regionalentwicklung. (= Positionspapier aus der ARL Nr. 142). Hannover: ARL, S. 1–10.
- Amberger, Alexander/Möbius, Thomas (Hg.) (2017): Auf Utopias Spuren. Utopien und Utopieforschung. Festschrift für Richard Saage zum 75. Geburtstag. Wiesbaden: Springer VS.
- Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hg.) (2007): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (o.J.): Modellprojekte Smart Cities 2024. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/smart-cities/smart-cities-node.html> vom 15.01.2024.
- Drechsel, Jonas (2021): Möglichkeiten als Bedingung für andere, utopische Zukünfte. Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen, Factsheet. <https://jungk-bibliothek.org/wp-content/uploads/2021/10/Jonas-Drechsel-Factsheet-Moeglichkeiten-als-Bedingung-fuer-andere-utopische-Zukuenfte-Factsheet-final.pdf> vom 03.10.2023.
- Gullestrup, Hans (2009): »Theoretical Reflections on Common European (Planning-)Culture«, in: Jörg Knieling/Frank Othengrafen (Hg.): *Planning Cultures in Europe. Decoding Cultural Phenomena in Urban and Regional Planning*. Farnham: Ashgate, S. 3–22.
- Häusler, Joachim (1969): *Planung als Zukunftsgestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Hesse, Markus (2020): »Räumliche Transformationen: Prozess, Ziel, Leitbild?« in: Bastian Lange/Martina Hülz/Benedikt Schmid/Christian Schulz (Hg.): *Postwachstumsgeographien, Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien*. Bielefeld: transcript, S. 329–342.
- Hofmeister, Sabine/Barbara, Warner/Ott, Zora (Hg.) (2021): *Nachhaltige Raumentwicklung für die große Transformation (= Forschungsberichte der ARL Band 15)*. Hannover: ARL.
- Healey, Patsy (2006): *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Houndsmills/New York: Palgrave MacMillan.
- Hutter, Gerhard/Wiechmann, Thorsten/Krüger, Thomas (2019): »Strategische Planung«, in: Thorsten Wiechmann (Hg.): *ARL-Reader Planungstheorie. Bd. 2 strategische Planung und Planungstheorie*. Berlin: Springer Spektrum, S. 13–25.
- Lamker, Christian Wilhelm/Schulze Dieckhoff, Viola (2020): »Neue Rollen kollektiver wachstumsunabhängiger Raumorganisation«, in: Bastian Lange/Martina Hülz/Benedikt Schmid/Christian Schulz (Hg.): *Postwachstumsgeographien, Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien*. Bielefeld: transcript, S. 369–386.
- Lotter, Wolf (2018): *Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken*. Hamburg: Körper-Stiftung.
- Popp, Reinhold/Schüll, Elmar (Hg.) (2009): *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Rohgalf, Jan (2015): *Jenseits der großen Erzählungen. Utopie und politischer Mythos in der Moderne und Spätmoderne*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, Benedikt (2020): »Räumliche Strategien für eine Postwachstumstransformation«, in: Bastian Lange/Martina Hülz/Benedikt Schmid/Christian Schulz (Hg.): *Postwachstumsgeographien. Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien*. Bielefeld: transcript, S. 59–84.
- Stachowiak, Herbert (1970): »Grundriss einer Planungstheorie«, in: *Kommunikation VI*, S. 1–18.
- Südwestfalen Agentur (2014): *Kompass 6.0 – Abschlussdokumentation der REGIONALE 2013*. https://www.suedwestfalen-agentur.com/fileadmin/user_upload_swa/2-Suedwestfalen-Agentur/Lese-Ecke/Dokumente/Suedwestfalen_Kompass_6.0_Abschlussdokumentation_Regionale_2013.pdf vom 15.01.2024.

- Südwestfalen Agentur (o.J.): Vision Südwestfalen 2030. <https://www.suedwestfalen-agentur.com/suedwestfalen-agentur/vision-suedwestfalen-2030/> vom 15.01.2024.
- Südwestfalen Agentur (2018): suedwestfalen.compass. level 01. <https://www.suedwestfalen-agentur.com/meta/presse/artikel/der-suedwestfalencompass-ist-da/> vom 15.01.2024.
- Südwestfalen Agentur (2022): Werkstattbericht. Digital, Nachhaltig, Authentisch – Südwestfalens Halbzeitbilanz. <https://www.regionale-suedwestfalen.com/wp-content/uploads/2022/08/Regionale-Suedwestfalen-Werkstattbericht-2022.pdf> vom 15.01.2024.
- Südwestfalen Agentur (o.J.): Smart Cities – 5 für Südwestfalen. <https://www.suedwestfalen-agentur.com/regionale-entwicklung/smart-cities-5-fuer-suedwestfalen> vom 15.11.2023.
- Südwestfalen Agentur (o.J.): Hub45 – Neue Orte des digitalen Arbeitens. [https://www.suedwestfalen-agentur.com/regionale-entwicklung/hub45-neue-orte-des-digitalen-arbeitens/vom 15.01.2024](https://www.suedwestfalen-agentur.com/regionale-entwicklung/hub45-neue-orte-des-digitalen-arbeitens/vom-15.01.2024).
- Utopia Südwestfalen (o.J.): <https://www.utopia-suedwestfalen.com/> vom 15. 11.2023.
- Voßkamp, Wilhelm (1985): Utopieforschung. Interdisziplinäre Studien zur neuzeitlichen Utopie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wiechmann, Thorsten (2016): »Die Planung des Unplanbaren – Zur Wirklichkeit von Stadt- und Regionalplanung zwischen Utopie und Ohnmacht«, in: Frank Othengrafen/Brigitta Schmidt-Lauber/Christine Hannemann/Jörg Pohlen/Frank Roos (Hg.): Jahrbuch StadtRegion 2015/2016, Schwerpunkt: Planbarkeiten. Herausforderungen und Dynamiken räumlicher Planung. Opladen/Berlin/Toronto: Budrich, S. 23–42.
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2019): Workbook Vision – Praxishandbuch für die Entwicklung ihrer Unternehmensvision. Frankfurt a.M.: Zukunftsinstitut.