

UMWELTFORSCHUNGSPLAN DES
BUNDESMINISTERIUMS FÜR UMWELT,
NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT

Forschungsbericht 298 82 203
UBA-FB 000327



**Auswertung neuer
Vorgehensweisen für die
regionale Umsetzung
ökologischer Ziele am Beispiel
der Mecklenburgischen
Seenplatte**

von

Prof. Dr. Hermann Behrens

Prof. Dr. Peter Dehne

Dipl.-Ing. Johann Kaether

Dipl.-Ing. Elfriede Schmidt

Fachhochschule Neubrandenburg

Fachbereich Agrarwirtschaft und Landschaftsarchitektur

in Kooperation mit dem Regionalen Planungsverband

Mecklenburgische Seenplatte

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Diese TEXTE-Veröffentlichung kann bezogen werden bei

Vorauszahlung von 7,50 Euro

durch Post- bzw. Banküberweisung,
Verrechnungsscheck oder Zahlkarte auf das

Konto Nummer 4327 65 - 104 bei der
Postbank Berlin (BLZ 10010010)
Fa. Werbung und Vertrieb,
Ahornstraße 1-2,
10787 Berlin

Parallel zur Überweisung richten Sie bitte
eine schriftliche Bestellung mit Nennung
der **Texte-Nummer** sowie des **Namens**
und der **Anschrift des Bestellers** an die
Firma Werbung und Vertrieb.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr
für die Richtigkeit, die Genauigkeit und
Vollständigkeit der Angaben sowie für
die Beachtung privater Rechte Dritter.
Die in dem Bericht geäußerten Ansichten
und Meinungen müssen nicht mit denen des
Herausgebers übereinstimmen.

Der im Rahmen des Vorhabens erstellte „Managementleitfaden: Kooperative Regionalentwicklung“
kann beim Umweltbundesamt, Zentraler Antwortdienst, Postfach 33 00 22, 14191 Berlin,
<http://www.umweltbundesamt.de>
bezogen werden.

Herausgeber: Umweltbundesamt
Postfach 33 00 22
14191 Berlin
Tel.: 030/8903-0
Telex: 183 756
Telefax: 030/8903 2285
Internet: <http://www.umweltbundesamt.de>

Redaktion: Fachgebiet II 1.1
Birgit Georgi

Berlin, September 2002

Berichtskennblatt

1. Berichtsnummer	2.	3.
4. Titel des Berichts: Auswertung neuer Vorgehensweisen für die regionale Umsetzung ökologischer Ziele am Beispiel der Mecklenburgischen Seenplatte		
5. Gesamtbearbeitung: Prof. Dr. Hermann Behrens Prof. Dr. Peter Dehne Dipl.-Ing. Johann Kaether Dipl.-Ing. Elfriede Schmidt		8. Datum: Juli 2001
		9. Veröffentlicht
		10. UFOPLAN - Nr. 298 82 203
		11. Seitenzahl 69
		12. Literaturangaben 93
6. Durchführung: Fachhochschule Neubrandenburg, Fachbereich Agrarwirtschaft und Landschaftsarchitektur, Regionaler Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte		13. Tabellen und Diagramme
7. Fördernde Institution: Umweltbundesamt, Bismarckplatz 1, 14191 Berlin		14. Abbildungen 6
15. Zusätzliche Angaben Kooperative Regionalentwicklung. Managementleitfaden für regionale Kooperation als gesonderte Publikation		
16. Kurzfassung: Zentrales Ziel des F+E-Vorhabens war es zu untersuchen, inwieweit „neue“ Konfliktlösungsstrategien, kooperative, prozess- und umsetzungsorientierte und partizipative Planungsverfahren sowie moderne Managementansätze in der Regionalplanung und Regionalentwicklung die Umsetzung und Sicherung von ökologischen bzw. Umweltzielen unterstützen und fördern können, bzw. wie sie beschaffen sein müssen, um dies leisten zu können. Ausgangsthese war, dass die Umsetzung von ökologischen Zielen weder ohne die ausreichende Einbeziehung und Partizipation der Akteure vor Ort noch ohne die Berücksichtigung sozioökonomischer Belange gelingen kann. Die Untersuchung bezog sich daher auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Es wurden beispielhaft die Tauglichkeit und Effektivität der prozessorientierten, kooperativen, bottom-up orientierten Ansätze und Prinzipien der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte analysiert. Der Stand der Forschung bezogen auf kooperative Ansätze in Regionalentwicklung, Regionalplanung, Landschaftsplanung und Naturschutz sowie vergleichbare Ansätze aus anderen Regionen Deutschlands bzw. auf internationaler Ebene wurden einbezogen. Ergebnis der Untersuchung ist, dass kooperative Vorgehensweisen prinzipiell die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen fördern. Das Gelingen ist abhängig von verschiedenen Erfolgsfaktoren. Im Bericht werden Möglichkeiten der Qualitätssicherung für die verschiedenen Elemente eines kooperativen Regionalentwicklungsprozesses im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung aufgezeigt. Abgerundet wird der Bericht mit Empfehlungen, wie unterstützende Dienstleistungen von EU-, Bundes- und Landesseite bzw. von wissenschaftlichen Einrichtungen in fachlicher, technischer, konzeptioneller und organisatorischer Hinsicht aussehen könnten. Der künftige Forschungsbedarf wird dargestellt. Zu dem Bericht gehört ein gesondert veröffentlichter praxisorientierter Managementleitfaden, der problembezogen Lösungswege aufzeigt.		
Schlagwörter: Regionalplanung; Regionalentwicklung, Ökologische Planung; Nachhaltige Entwicklung; Nationalpark; Kooperationsprinzip; Mecklenburg-Vorpommern		

Report Cover Sheet

1. Report No. FKZ:	2.	3.
4. Report Titel: Evaluation of new approaches for the regional implementation of ecological goals using the Example of the Mecklenburg Lakes District		
5. <u>Authors:</u> Prof. Dr. Hermann Behrens Prof. Dr. Peter Dehne Dipl.-Ing. Johann Kaether Dipl.-Ing. Elfriede Schmidt		8. Report Date July 2001
		9. Publication Date
		10. UFOPLAN – Ref. No. 298 82 203
		11. No. of pages 69
		12. No. of References 93
6. <u>Performing Organisation:</u> Neubrandenburg University of Applied Sciences Mecklenburg Lakes District regional planning association		13. No. of Tables and Diagrammes
7. <u>Sponsoring Agency:</u> Federal Environmental Agency, Bismarckplatz 1, 14191 Berlin		14. No. of Figures 6
15. Supplementary Notes Manual „Management of co-operative regional development processes“		
16. <u>Abstract:</u> Main objective of the research project was: What contribution can “new” co-operative bottom-up approaches in the field of regional planning and development make toward implementing ecological goals? How shall they be designed to achieve this objectives? Implementing ecological goals can’t be realised whether without adequate participation of regional and local actors nor without consideration of socio-economic concerns. For this reason the study deals with the implementation of goals of sustainable development. A case study was worked out to analyse capability and efficiency of the co-operative , bottom-up oriented approaches of the Regional Conference Mecklenburg Lakes district. The study includes the state of scientific knowledge related to co-operative approaches in the field of regional development and planning as well as in the field of landscape planning and nature protection. Also included are comparable examples from other regions (Europe, USA). The study shows clearly that co-operative approaches have high potentials implementing goals of sustainable development. The success is essentially influenced by specific success factors. This report describes possibilities of quality insurance in terms of sustainable development related to the different elements of regional development processes. Finally some recommendations are given how EU and state level as well as scientific institutions can support such development processes in a technical, conceptual and organisational way. Research requirements are described. A manual “Management of co-operative regional development processes” is published separately.		
17. <u>Keywords:</u> regional planning, regional development, ecological planning, sustainable development, national park, cooperation principle, Mecklenburg-Vorpommern		

Kurzfassung

Fragestellung

Zentrales Ziel des F+E-Vorhabens war es zu untersuchen, inwieweit „neue“ Konfliktlösungsstrategien, kooperative, prozess- und umsetzungsorientierte und partizipative Planungsverfahren sowie moderne Managementansätze in der Regionalplanung und Regionalentwicklung die Umsetzung und Sicherung von ökologischen bzw. Umweltzielen unterstützen und fördern können, bzw. wie sie beschaffen sein müssen, um dies leisten zu können. Ausgangsthese war, dass die Umsetzung von ökologischen Zielen weder ohne die ausreichende Einbeziehung und Partizipation der Akteure vor Ort noch ohne die Berücksichtigung sozioökonomischer Belange gelingen kann. Die Untersuchung bezog sich daher auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen.

Neben der reinen Forschungstätigkeit stand insbesondere die wissenschaftliche Begleitung sowie die fachliche und organisatorische Beratung und Unterstützung im Rahmen der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte im Vordergrund der Arbeit. Das Vorhaben hatte von Anfang an einen hohen Praxisbezug.

Folgende Fragestellungen standen u.a. im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens:

- Inwieweit können kooperative, prozess- und projektorientierte Planungsansätze in der Regionalplanung und -entwicklung die Umsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeitszielen unterstützen bzw. fördern?
- Wie kann Qualität im Sinne der Nachhaltigkeit in Regionalentwicklungsprozessen gesichert bzw. implementiert werden?
- Welche Erfahrungen und Ansätze gibt es in vergleichbaren nationalen und internationalen Regionen?

Vorgehen

Neben dem konkreten Fallbeispiel Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte und der einschlägigen Literatur wurden eine Reihe von aktuellen kooperativen Ansätzen und Projekten aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Ausland ausgewertet.

Ergebnisse

Die Ergebnisse des F+E-Vorhabens gliedern sich in mehrere Teile. Das sind:

1. die praktischen Hilfestellungen und Beratungen des laufenden Prozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte. Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse des Prozesses und daraus abgeleitete Lösungsstrategien finden sich in dem Strategiepapier „Empfehlungen für die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte“ (weitere Aktivitäten zur Unterstützung des Prozesses in der Beispielregion siehe Zwischenberichte 1 + 2).
2. Der vorliegende Endbericht ist ein eigenständiger Bericht, er beschreibt die Ergebnisse des Vorhabens aus wissenschaftlicher Sicht. Er enthält außerdem eine Aufarbeitung des Standes der Forschung zum Problemfeld, den weiteren Forschungsbedarf sowie Empfehlungen an den Auftraggeber. Er wird durch den Managementleitfaden ergänzt.
3. Ein wichtiges Ergebnis ist der Managementleitfaden „Kooperative Regionalentwicklung“, der auf den Ergebnissen des F+E-Vorhabens basiert. Die Zielgruppe des anwendungsorientierten, praxisnahen Managementleitfadens sind interessierte Akteure in Verwaltungen, Gemeinden, Vereinen,

Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften etc. aber auch Private, die sich mit Regionalentwicklungsprozessen bzw. regionalen Agenda 21-Prozessen beschäftigen und die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie kooperative Regionalentwicklungsprozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden. Der Leitfaden in Form eines Handbuches begleitet die Nutzer/-innen bei der praktischen Umsetzung kooperativer Regionalentwicklung insbesondere von Nachhaltigkeitszielsetzungen. Es werden alle wichtigen Elemente und Verfahrensschritte des Kooperationsprozesses beschrieben. Der Leitfaden beschreibt „Stolpersteine“, zeigt Lösungswege auf, stellt Werkzeuge für die Problembewältigung bzw. die Optimierung der Prozesse bereit und verweist auf gute Beispiele, weiterführende Literatur und andere Informationsquellen wie Internet-Links. Der Managementleitfaden liegt als gesonderter Band vor.

Stand der Forschung

Umsetzung und Sicherung nachhaltiger und ökologischer Ziele sind auf der regionalen Ebene jeweils eng verknüpft. Sie sind jeweils einer Vielzahl von Restriktionen und Schwierigkeiten unterworfen. Der räumlichen Gesamtplanung insbesondere der Regionalplanung sowie auch der Landschaftsplanung bzw. Landschaftsrahmenplanung wird vielfach eine geringe Akzeptanz und Durchsetzungskraft, eine geringe Effektivität sowie eine mangelnde Handlungs- und Umsetzungsorientierung zugesprochen. Traditionelle, eher formelle Vorgehensweisen haben daher eine eher geringe Steuerungswirkung. Bezogen auf die Durchsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeitszielen in der Regionalplanung kann grundsätzlich von einer „doppelten Restriktion“ gesprochen werden. Einerseits bestehen Umsetzungsdefizite von regionalplanerischen Zielsetzungen im Allgemeinen (also auch von nachhaltigen), andererseits bestehen im Besonderen Defizite bei der Übernahme von ökologischen bzw. Nachhaltigkeitszielsetzungen in den Zielkanon der Regionalplanung.

Die Defizite bei der Umsetzung und Sicherung nachhaltiger Ziele auf der regionalen Ebene können in inhaltlich-methodische sowie institutionell-organisatorische und verfahrensbezogene Ursachen unterteilt werden. Dabei wird den verfahrensbezogenen Ursachen momentan das größte Gewicht beigemessen. Verbesserungsvorschläge der gängigen Praxis müssen dementsprechend dort ansetzen.

Als Reaktion auf die beschriebenen Umsetzungsprobleme und auf geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen wird seit Anfang der 90er Jahre verstärkt ein neuer Typus von kommunalen und regionalen Planungs- und Steuerungsverfahren diskutiert, der sich mit dem Stichwort „neue Planungskultur“ benennen lässt. Charakteristisch für diese neuen Ansätze ist die stärkere Handlungs- und Umsetzungsorientierung, die kommunikative und kooperative Herangehensweise sowie Flexibilität im Gegensatz zu den konventionellen starren Plan-Ziel-Werken. Beispiele für solche neuen Vorgehensweisen und Instrumente in der Raumplanung und Regionalentwicklung sind z.B. Regionalkonferenzen / Regionale Entwicklungskonzepte, Regionalmanagement / Regionale Entwicklungsagenturen, Regionalmarketing, Kooperative Leitbildprozesse, Regionalparks, Großschutzgebiete.

Die neuen Vorgehensweisen zielen dabei in der Regel auf eine ökologisch angepasste und sozial verträgliche, endogene Potenziale mobilisierende und synergetische Effekte nutzende regionale Entwicklung ab und sind daher prädestiniert für die Umsetzung nachhaltiger Zielsetzungen.

Ein bestimmendes Merkmal der neuen Vorgehensweisen sind kooperative Handlungsformen. Regionale Kooperationen sind im Prinzip nicht neu, schon lange werden „harte“ Formen der Kooperation bspw. in Zweckverbänden oder Planungsverbänden praktiziert. Die „regionalen Kooperationsverfahren eines neuen Typus“ zeichnen sich durch „weiche“ Kooperationsformen aus und sind offenbar besonders geeignet für „Aufgaben der regionalen Selbststeuerung“ oder „Aufgaben, die quer zu traditionellen Kompetenzverteilungen liegen (z.B. Themen der nachhaltigen Regionalentwicklung)“.

Auch in der Landschaftsplanung bzw. im Naturschutz setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Faktoren, die den erfolgreichen Verlauf d.h. die Umsetzung von Naturschutzprojekten unterstützen und fördern weniger naturschutzfachliche sind als soziale oder verfahrens- und akteursbezogene. In Landschaftsplanung, Naturschutz oder Freiraumentwicklung finden daher zunehmend Elemente kooperativer Planungsprozesse Eingang. Weiterführend sind die in jüngster Zeit erarbeiteten "Musterlösungen" für Naturschutzprojekte, erfolgsfördernden Faktoren für die Umsetzung von Naturschutzprojekten oder auch die Erfolgsfaktoren für Umweltschutzprojekte.

Fallbeispiel Mecklenburgische Seenplatte

In der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte wird mit der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte eine der oben genannten „neuen Vorgehensweisen“ im Bereich der Regionalplanung seit mehreren Jahren erprobt.

Die Regionalkonferenz in der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte wurde in Anlehnung an Ansätze einer "neuen Planungskultur" bereits 1995 ins Leben gerufen. Die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte ist einerseits eine Konferenz im Sinne einer Tagung, wie sie bereits dreimal - 1995, 1997 und 2000 - stattgefunden hat und andererseits ein projekt- und akteursorientierter modellierter regionaler Entwicklungsprozess, der zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in der Planungsregion beitragen soll. Die Regionalkonferenz will Kooperationspartnern ein Forum zur Stärkung der Projektarbeit vor Ort bieten. Kooperationspartner können Privatpersonen, Unternehmen, Verbände, Vereine, Gebietskörperschaften, Institutionen und weitere Akteure sein, die projektbezogen zusammenarbeiten wollen und problem- und handlungsadäquate Arbeits- und Entscheidungsstrukturen akzeptieren. Modellhaft an diesem Ansatz ist die Verbindung und gegenseitige Ergänzung der institutionellen, formalen Regionalplanung mit informellen und prozessorientierten Ansätzen.

Gegenüber „normalem Verwaltungshandeln“ bzw. „traditionellen Vorgehensweisen“ zeichnet sich der Ansatz der Regionalkonferenz dadurch aus, dass er folgende Prinzipien verfolgt:

- Umsetzungs- und Projektorientierung
- Kooperative Verfahren
- Bottom-up Prinzip
- Offener Prozess

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung dieser idealtypischen Prinzipien in der praktischen Arbeit allerdings nicht immer gelingt.

Die Struktur der Regionalkonferenz besteht idealtypisch gesehen im Wesentlichen aus zwei Ebenen: der regionalen Ebene und der Projektebene auch Umsetzungsebene genannt. Diese setzen sich wiederum jeweils aus Entscheidungs- und Arbeitsebene zusammen. Kooperationsprojekte der Regionalkonferenz können sich einerseits auf bestimmte Teilräume, sogenannte Kooperationsräume, und andererseits auf bestimmte Themenfelder, sogenannte Handlungsbereiche, beziehen. Daneben bestehen Einzelprojekte, die Ansatzpunkte für Handlungsbereiche werden können.

Der Prozess Regionalkonferenz hatte eine Reihe direkter, „harter“ Wirkungen wie die Schaffung neuer Arbeitsplätze, den Anstoß von Investitionen, die Entwicklung neuer qualitativer Produkte und Angebote, die Vernetzung sowie Verbesserung der Qualität vorhandener Produkte und Angebote. Neben diesen „harten“ Effekten liegt die Bedeutung dieses Ansatzes insbesondere in den „weichen“ prozessbezogenen und indirekten Wirkungen. So hat sich die Bedeutung der regionalen Ebene als Handlungs-

ebene deutlich verstärkt. Die Motivation der Politiker von der Landkreis- und Gemeindeebene verstärkt regional zu denken und zu handeln sowie das Bewusstsein für Potenziale und Defizite der Region erhöhten sich spürbar. Dies findet nicht zuletzt darin seinen Ausdruck, dass der Regionale Planungsverband den Prozess Regionalkonferenz fortführen und konsolidieren und mittels der Einrichtung einer Regionalen Entwicklungsagentur in eine langfristig tragfähige Struktur überführen will. Der Bekanntheitsgrad der Region bzw. deren Regionalentwicklungsansatzes konnte insbesondere in der Fachöffentlichkeit erhöht werden.

Der Ansatz Regionalkonferenz ist aber auch durch eine Reihe von Schwierigkeiten und Problemen gekennzeichnet:

- sie besitzt keine eigene Vollzugsverwaltung und nur sehr begrenzt eigene Ressourcen,
- innerhalb des Netzwerkes dominieren Gebietskörperschaften,
- es besteht eine begrenzte inhaltliche Reichweite der Projekte der Regionalkonferenz mit einem deutlichem Schwerpunkt im Handlungsfeld Tourismus.
- einzelne Handlungsfelder wie Wirtschaft oder Soziales sind derzeit nur schwach oder gar nicht mit Projekten besetzt.
- die Regionalkonferenz ist in der breiten Öffentlichkeit der Region kaum bekannt
- wichtige regionale Akteure z.B. aus der Wirtschaft und auch das in der Region vorhandene Know-how sind wenig in den Prozess eingebunden,
- es herrscht eine mangelnde Verbindlichkeit der Zusammenarbeit,
- es besteht eine Überforderung der beteiligten Akteure auf der Arbeits- und Koordinierungsebene.

Mögliche Lösungen liegen in der Stabilisierung und Weiterentwicklung des regionalen Kooperationsnetzwerkes auf der Entscheidungs-, Arbeits- und Projektebene und der Abbildung des Netzwerkes in den formalen und informellen Strukturen der Regionalkonferenz. Die Stärkung der Arbeitsfähigkeit des regionalen Netzwerkes kann gestärkt werden durch:

- die verstärkte Einbindung einflussreicher Persönlichkeiten als regionale Promotoren und Multiplikatoren,
- begleitende Gremien (Kuratorium, Fachbeirat),
- den Aufbau eines Netzwerkes unterstützender Institutionen,
- die Aufgabenwahrnehmung durch vorhandene Ämter und Institutionen,
- die Einrichtung themenbezogener Arbeitsgruppen,
- den Aufbau eines regionalen Informations- und Kontaktnetzwerkes der Projekte,
- die Bildung und Sicherung operativer Einheiten auf regionaler und teilregionaler Ebene (Regionale Entwicklungsagentur).

Weitere Lösungsansätze liegen in der Festlegung von Arbeitsregeln und Geschäftsgrundlagen der regionalen Zusammenarbeit, der Rückkopplung der Ergebnisse in die Herkunftsinstitutionen und eine zeitliche Prozessteuerung. Zur Sicherung erforderlicher unterstützender institutioneller Strukturen und der Umsetzung von Projekten ist ein Kosten- und Finanzierungsmanagement hilfreich.

Insgesamt sollte die Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen und räumlichen Ebenen, der Projekte untereinander, innerhalb des regionalen Netzwerkes insgesamt sowie nach außen verbessert werden. Grundlage sollte ein strategisches Öffentlichkeitsarbeitskonzept sein mit Elementen wie Info- und Pressearbeit v.a. in der Region.

Die Regionalkonferenz trägt in verschiedener Weise zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen bei. Zu allererst kann das politische Bekenntnis des Regionalen Planungsverbandes zu den dem Prozess Regionalkonferenz zugrundeliegenden Prinzipien als Schritt in Richtung Nachhaltigkeit gewertet werden. Weiterhin leisten die Aktivitäten unter dem Dach der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte in verschiedener Weise Beiträge zur Umsetzung von Zielen der Nachhaltigkeit:

- Regionale Ziele nachhaltiger Entwicklung als Orientierung
- Kooperationsvereinbarungen
- Innovationsorientierung
- Positive Entwicklungsoptionen
- Verknüpfung unterschiedlicher Nutzungsinteressen
- Vermittlung durch Projektberatung

Bei den beschriebenen „neuen“ Herangehensweisen spielen kommunikations-, konsens-, kooperations- und umsetzungsorientierte Aspekte eine mehr oder weniger große Rolle. Sie sind bei den verschiedenen Ansätzen strukturell dieselben. Aus der Untersuchung des Fallbeispiels und anderer einschlägiger Beispiele können daher bestimmte Erfolgsfaktoren, die die Wahrscheinlichkeit, dass kooperative Vorgehensweisen erfolgreich sind steigen lassen, abgeleitet werden.

Diese Erfolgsfaktoren sind:

- Externe professionelle Moderation des Umsetzungsverfahrens;
- Schnelle Projekt-Anfangserfolge als Motivation;
- Einsetzung von Projektmoderatoren / „Kümmerern“ und „Ermöglicern“;
- Hohe Motivation der beteiligten Akteure;
- Engagierte Personen in den Projekten und auf den verschiedenen Ebenen;
- Gewinnung zentraler Akteure aus Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft (Schlüsselpersonen, „Machtpromotoren“);
- Einbindung bzw. Rückbindung der Ergebnisse in die politischen Entscheidungsprozesse;
- Festlegung von „Spielregeln“ der Zusammenarbeit (Verfahrensregeln) z.B. durch vertragliche Vereinbarungen der Arbeitsteilung;
- Regional vorhandenes Know-how besser einbinden;
- Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen (z.B. der Großschutzgebiete);
- Aufbau, Entwicklung und Pflege eines regionalen Kooperationsnetzwerkes;
- Aufbau eines Netzwerkes von unterstützenden Institutionen;
- Kontinuierliche interne und externe Kommunikation (regelmäßige Information der Öffentlichkeit);
- gezielte regionale Öffentlichkeitsarbeitsstrategie (Marketing, Erfolgskommunikation);
- Schaffung von Symbolen, der „Park in den Köpfen“ als positives Bild (z.B. in der Beispielregion „Müritz-Nationalpark als größtes Gewerbegebiet Deutschlands“);
- Aufbau und Pflege eines Projektnetzwerkes;
- Vernetzung der Projekte zur Erzeugung von Synergieeffekten und zur Verbesserung von Fördervoraussetzungen;
- Etablierung von geeigneten Träger- und Managementstrukturen auf der (regionalen) Koordinierungs- und der Projektebene, um Kontinuität abzusichern;

- Schaffung und Sicherung einer operativen Einheit z.B. eine Regionale Entwicklungsagentur;
- Einhalten von Mindeststandards (inhaltlich und verfahrensbezogen) z.B. hohe Qualität der Veranstaltungen (Fortbildung oder Vorträge);
- Kontinuität gewährleisten, durch ausreichende Grundfinanzierung der Strukturen;
- unbürokratisch frei und spezifisch einsetzbarer Pool an Ressourcen für die Projektentwicklung vor Ort;
- Vorgeschichte berücksichtigen und aufarbeiten (latente Konflikte);
- Erfolgskontrolle, regelmäßige Bilanzierung und Evaluierung.

Um Qualitätssicherung in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen zu gewährleisten, bestehen Möglichkeiten, die bei den verschiedenen (idealtypischen) Elementen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses: Prozessablauf, Selbstverständnis, Regionales Kooperationsnetzwerk, formelle Organisationsstruktur der kooperativen Regionalentwicklung, Ablauforganisation sowie Erfolgskontrolle ansetzen. Möglichkeiten sind z.B. akteursorientierte Indikatoren, Kooperations- und Projektvereinbarungen, Erfolgskommunikation, stärkere Einbindung von Akteuren und Institutionen aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz auf der Entscheidungs- und auf der Arbeitsebene etc..

Empfehlungen

Zur Unterstützung der vorhandenen Ansätze auf regionaler Ebene und zu deren Effektivierung bestehen neben den Anforderungen an die regionalen Akteure Bedarfe für unterstützende Dienstleistungen von Seiten der EU, des Bundes oder der jeweiligen Länder sowie von wissenschaftlichen Einrichtungen in fachlicher, technischer, konzeptioneller und organisatorischer Hinsicht. Die Empfehlungen beziehen sich auf verschiedene Kernbereiche:

- **Finanzierung** von

Personeller und materieller Grundausrüstung

Betriebskosten

Projektmitteln

Langfristigkeit der Unterstützung

- **Organisatorische Verankerung**

Finanzierung einer Geschäftsstelle / Regionalen Entwicklungsagentur (REA)

Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen

- **Vernetzung**

Durchführung / Unterstützung von

"Bilanzkonferenzen"

Themenspezifischen Workshops

Projekt-Forum

Informations- und Transferstelle Regionalmanagement

- Unterstützung der **Prozessbegleitung** durch

Strategiepapiere

Moderation

Projektstudien, Machbarkeitsstudien

- **Verknüpfen mit der Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen**

Erarbeitung Regionale Entwicklungskonzepte

Erarbeitung teilträumlicher Gutachten

Erarbeitung problemspezifischer Gutachten

- **Information / "Fortbildung" / Qualifizierung** durch

Leitfäden und Arbeitshilfen

Lehrgänge

Veranstaltungen

Exkursionen

- **Erfolgskontrolle / Evaluierung** zur Qualitätssicherung mittels

Evaluierungsstudien / Gutachten

Anwendungsorientierten Indikatorensystemen

Forschungsbedarf

Insgesamt hat sich der begleitende anwendungsorientierte Ansatz des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens bewährt. In Rückkopplung mit der Praxis bzw. deren Anforderungen wurden zeitnah problemorientierte Lösungen entwickelt und z.T. gemeinsam angewandt und erprobt. Bei künftigen F+E-Vorhaben sollte daher auf einen solchen Praxis- und Problembezug geachtet werden.

Kooperative Verfahren und Instrumente bieten prinzipiell ein großes Potenzial um Nachhaltigkeitszielsetzungen umzusetzen. Das Gelingen ist abhängig von verschiedenen Erfolgsfaktoren, die weitgehend bekannt sind. Forschungsbedarf besteht in der differenzierten Ausgestaltung und Funktionsweise der verschiedenen Elemente kooperativer Verfahrensansätze. Der Managementleitfaden gibt hier erste Hinweise, die in Teilen jedoch noch vertieft werden müssten. Ergebnisse könnten Leitfäden, Arbeitshilfen, Fort- und Weiterbildungskonzeptionen für die spezifischen Elemente von regionalen Agenda 21-Prozessen sein.

Mögliche Themen sind:

- Strukturen, Arbeitsweisen und Instrumente von **Regionalen Entwicklungsagenturen** für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung,
- **Finanzierung und Management** von Nachhaltigkeitsprojekten,
- **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit** für eine nachhaltige Regionalentwicklung,
- **Erfolgskontrolle und Evaluierung** in Regionalmanagementansätzen (Entwicklung von entsprechenden Kriterien, Indikatoren, Methoden und Verfahren),
- **Qualifizierung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung** für eine nachhaltige Regionalentwicklung,
- Struktur, Arbeitsweise und Instrumente von **Informations- und Transferstellen** für Regionalmanagement auf Landesebene,
- Möglichkeiten der **Verknüpfung bzw. Nutzung fachplanerischer Aspekte** im Sinne einer integrativ orientierten nachhaltigen Regionalentwicklung.

Weiterhin besteht Forschungsbedarf bei grenzüberschreitenden Agenda 21-Prozessen bei denen integrative Vorgehensweisen und Strategien im Sinne der Nachhaltigkeit verfolgt werden. Solche grenzüberschreitenden Agendaprozesse sind spezifischen Problemen unterworfen, die spezifische Lösungsstrategien und Instrumente erfordern. Die Chancen und Probleme **grenzüberschreitender regionaler Agenda 21-Prozesse** sollten analysiert werden und entsprechende Strategien und Instrumente entwickelt und erprobt werden.

Die Umsetzung insbesondere auch von ökologischen Zielen ist vielfach stark von Emotionen der Beteiligten bzw. Betroffenen abhängig. Dieser Aspekt wurde in Diskussionen um die Effektivierung der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen bisher weitgehend vernachlässigt. Im Rahmen von künftigen Forschungsvorhaben könnten zukünftig **Analysen von „emotionalen“ Faktoren** im Rahmen der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in der Regionalentwicklung durchgeführt werden und darauf aufbauend Lösungsstrategien entwickelt und beispielhaft erprobt werden.

Weiterer Forschungsbedarf besteht in den Bereichen:

- Verknüpfung und Koordination von regionalen Entwicklungsansätzen und Strategien
- Qualität in Regionalentwicklungsprozessen
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Bildung
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Naturschutz
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Schrumpfung

Summary

Main objective of the research project was to examine how "new" co-operative, participation and implementation oriented planning processes as well as modern management approaches in regional planning and development deal with ecological goals. How can they implement and ensure ecological goals? How shall they be designed to achieve this objectives? Implementing ecological goals can't be realised whether without adequate participation of regional and local actors nor without consideration of socio-economic concerns. For this reason the study deals with the implementation of goals of sustainable development.

Questions were for example:

- What contribution can "new" co-operative bottom-up approaches in the field of regional planning and development make toward ensuring and implementing goals of sustainable development ?
- How can quality insurance in terms of sustainable development get into the regional development processes ?

A case study was worked out to analyse capability and efficiency of the co-operative , bottom-up oriented approaches of the Regional Conference Mecklenburg Lakes district. Approaches were advanced in close communication and co-operation with the regional actors. The study includes the state of scientific knowledge related to co-operative approaches in the field of regional development and planning as well as in the field of landscape planning and nature protection. Also included are comparable examples from other regions (national and international level).

The project had high practical relations and benefits in the Mecklenburg Lakes district.

The results of the research project flew into the Manual "Management of co-operative regional development processes" which has an practical orientation. The manual will help the users to implement sustainable goals by co-operative regional development. On the basis of the three important factors "people", "concept", "process" all elements and steps that are important in the process of co-operative regional development are described. Stumbling blocks are described, solutions are shown, tools for problem-solving are provided and good practices are presented within the manual. It is published separately.

Results

Problems of implementation lead to discussion and application of so called „new“ approaches in the field of regional and landscape planning. They can be characterised as oriented on action and implementation, as communicative and co-operative. They are also very flexible. Various approaches like regional management / regional development agencies or regional conferences / regional development concepts and there potential contributions to the implementation of sustainability goals are described in the report.

The success of co-operative approaches depends on certain success factors (f.e. professional moderation of the process, project consultants and facilitators, enlisting political promoters and experts, specific regional public relations strategy, building-up, development and maintenance of the regional network, regular evaluations).

Co-operative approaches do not lead to effective implementation of sustainability goals automatically, how ever they have great potentials in a way. Possibilities of quality assurance in terms of sustainable development related to the different elements of regional development processes (general process, region's self image, regional network, structure and organisation, evaluation) are described in the re-

port. Possibilities are f.e. actor based indicator systems, co-operative or project arrangements, communication of success, better integration of nature protection's actors and institutions on the decision making level and in the working groups.

To support existing regional approaches and make them more effective not only regional actors are asked for there are also needs for supporting services on the part of the EU, federal or state level as well as of scientific institutions. The needs concern technical, conceptual and organisational aspects. Supporting services are recommended in the fields like financing, organisation, networking, process assistance, concepts, information, advanced training and qualification, evaluation.

Need for further research

Altogether the research project's accompanying and application-oriented approach has been approved. Further research projects should mind practice and problem orientation as well as international orientation. Research needs for the future can be identified especially in developing and testing specific approaches and tools of sustainable development such as: regional development agencies, marketing and public relations of sustainable regional development, financing and management of sustainability projects, across the border regional agenda 21 processes. Other future research topics are: co-ordination of the different development strategies within one region, quality and development process, sustainable regional development and education, sustainable regional development and nature protection, sustainable regional development and shrinking processes.

Inhaltsverzeichnis

1 Fragestellung	11
2 Stand der Forschung	5
2.1 Umsetzungsprobleme der Regionalplanung und Landschaftsplanung	5
2.2 Elemente einer neuen Planungskultur in der räumlichen Planung und der Regionalentwicklung	8
2.3 Neue Instrumente und Strategien der räumlichen Planung und der Regionalentwicklung	10
2.3.1 Regionalmanagement.....	12
2.3.2 Regionale Entwicklungskonzepte	15
2.3.3 Regionalkonferenzen	17
2.3.4 Nachhaltige Entwicklungsstrategien in Großschutzgebieten.....	17
2.3.5 Regionalparke	18
2.3.6 Leitbilder.....	19
2.4 Neue Instrumente und Strategien in der Landschaftsplanung und im Naturschutz	19
2.5 Probleme und Erfolgsfaktoren kooperativer Vorgehensweisen	23
2.6 Qualitätssicherung in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen	25
2.7 Das Verhältnis von traditionellen und neuen Instrumenten und Strategien	28
3 Das Fallbeispiel Mecklenburgische Seenplatte	29
3.1 Ergebnisse, Probleme, Lösungen	32
3.2 Beitrag zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen	36
4 Empfehlungen	37
4.1 Finanzierung.....	38
4.2 Organisatorische Verankerung.....	39
4.3 Vernetzung	40
4.4 Prozessbegleitung.....	41
4.5 Verknüpfen mit Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen.....	42
4.6 Information / "Fortbildung" / Qualifizierung	43
4.7 Erfolgskontrolle / Evaluierung zur Qualitätssicherung	44
5 Forschungsbedarf	45
Literatur	49

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Merkmale der „neuen Planungskultur“	8
Abb.2: Neue Vorgehensweisen und Instrumente in Regionalplanung und Regionalentwicklung	11
Abb.3: Mögliche Aufgaben einer Regionalen Entwicklungsagentur	13
Abb.4: Neue Vorgehensweisen und Instrumente in der Landschaftsplanung	
Abb.5: Parallelität von formeller und informeller Planung	19
Abb.6: Struktur der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte.....	21

Als Sonderpublikation (Hrsg. Umweltbundesamt):

Kooperative Regionalentwicklung

Managementleitfaden für regionale Kooperation

1. Einführung

2. Erfolgsfaktor „Menschen“

- 2.1 Partner und Beteiligte kooperativer Regionalentwicklung
- 2.2 Verantwortliche, Träger und Moderatoren
- 2.3 Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung - wichtige Partner
- 2.4 Partner aus der Wirtschaft erwünscht
- 2.5 Vereine, Verbände, wissenschaftliche Einrichtungen - Partner der Regionalentwicklung
- 2.6 Regionalentwicklung - Initiative von unten mit Unterstützung von oben
- 2.7 Promotoren und Opponenten im Prozess der Regionalentwicklung
- 2.8 Regionalentwicklung - nicht ohne die Bevölkerung

3. Erfolgsfaktor „Konzept“

- 3.1 Vom Nutzen Regionaler Entwicklungskonzepte
- 3.2 Inhalte und Elemente einer kooperativen Regionalentwicklung
- 3.3 Konzepterarbeitung und Konzeptumsetzung

4. Erfolgsfaktor „Prozess“

- 4.1 Aufbauorganisation
- 4.2 Regionale Entwicklungsagentur
- 4.3 Ablauforganisation
- 4.4 Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit
- 4.5 Fortbildung und Qualifikation
- 4.6 Motivation
- 4.7 Widerstände, Konflikte und Konfliktlösungsverfahren
- 4.8 Kosten und Finanzierung
- 4.9 Evaluation

1 Fragestellung

Zentrales Ziel des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens war es zu untersuchen, inwieweit „neue“ Konfliktlösungsstrategien, kooperative, prozess- und umsetzungsorientierte und partizipative Planungsverfahren sowie moderne Managementansätze in der Regionalplanung und Regionalentwicklung die Umsetzung und Sicherung von ökologischen bzw. Umweltzielen unterstützen und fördern können, bzw. wie diese Strategien, Verfahren und entsprechenden Instrumente beschaffen sein müssen, um dies leisten zu können. Dafür wurden beispielhaft die Tauglichkeit und Effektivität der prozessorientierten, kooperativen, bottom-up orientierten Ansätze und Prinzipien der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte für die Umsetzung und Sicherung ökologischer Ziele auf der regionalen Ebene analysiert bzw. weiterentwickelt und mit traditionellen Strategien und Instrumenten der räumlichen Planung insbesondere der Regionalplanung verglichen. Dabei wurden Erkenntnisse von in der letzten Zeit abgeschlossenen Forschungsvorhaben im Auftrag des Umweltbundesamtes, der Stand der Forschung im Bereich der kooperativen, prozess- und umsetzungsorientierten Planung und Konfliktlösungsstrategien sowie vergleichbare Ansätze aus anderen Regionen Deutschlands bzw. auf internationaler Ebene einbezogen.

Einerseits wurden die im Rahmen der Regionalkonferenz gewonnen Erkenntnisse und Erfahrungen für andere Regionen nutzbar gemacht, andererseits wurden die Erfahrungen und Erkenntnisse anderer Regionen und Ansätze für die Absicherung und Verstetigung des Prozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte nutzbar gemacht. Dies diente der Effektivierung der Umsetzung von Zielen der Regionalentwicklung bei gleichzeitiger Verankerung von Umweltzielen.

Neben der reinen Forschungstätigkeit stand insbesondere die wissenschaftliche Begleitung sowie die fachliche und organisatorische Beratung und Unterstützung im Rahmen der Regionalkonferenz im Vordergrund der Arbeit. Das Vorhaben hatte von Anfang an einen hohen Praxisbezug.

Die Ergebnisse des F+E-Vorhabens gliedern sich dementsprechend in mehrere Teile. Das sind:

1. die praktischen Hilfestellungen und Beratungen des laufenden Prozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte. Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse des Prozesses und daraus abgeleitete Lösungsstrategien finden sich in dem Strategiepapier „Empfehlungen für die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte“ (weitere Aktivitäten zur Unterstützung des Prozesses in der Beispielregion siehe Zwischenberichte 1 + 2).
2. Der vorliegende Endbericht ist ein eigenständiger Bericht, er beschreibt die Ergebnisse des Vorhabens aus wissenschaftlicher Sicht. Er enthält außerdem eine Aufarbeitung des Standes der Forschung zum Problemfeld, den weiteren Forschungsbedarf sowie Empfehlungen an den Auftraggeber. Er wird durch den Managementleitfaden ergänzt.
3. Ein wichtiges Ergebnis ist der Managementleitfaden „Kooperative Regionalentwicklung“, der auf den Ergebnissen des F+E-Vorhabens basiert. Die Zielgruppe des anwendungsorientierten, praxisnahen Managementleitfadens sind interessierte Akteure in Verwaltungen, Gemeinden, Vereinen, Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften etc. aber auch Private, die sich mit Regionalentwicklungsprozessen bzw. regionalen Agenda 21-Prozessen beschäftigen und die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie kooperative Regionalentwicklungsprozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden. Der Leitfaden in Form eines Handbuches begleitet die Nutzer/-innen bei der praktischen Umsetzung kooperativer Regionalentwicklung insbesondere von Nachhaltigkeitszielsetzungen. Es werden alle wichtigen Elemente und Verfahrensschritte des Kooperationsprozesses beschrieben. Der Leitfaden beschreibt „Stolpersteine“, zeigt Lösungswege auf, stellt Werkzeuge

für die Problembewältigung bzw. die Optimierung der Prozesse bereit und verweist auf gute Beispiele, weiterführende Literatur und andere Informationsquellen wie Internet-Links. Der Managementleitfaden liegt als gesonderter Band vor.

Definitionen, Begriffsverständnis

Ökologische Ziele im Sinne des Vorhaben-Titels werden als Umweltziele, als Oberbegriff für umweltbezogene Ziele wie z.B. Umweltqualitätsziele (UQZ) und Umwelthandlungsziele (UHZ) in der Definition des Umweltbundesamtes (Umweltbundesamt 2000) bezeichnet. Naturwissenschaftliche Grundlagen und methodische Ansätze zur Formulierung von Umweltzielen werden nicht behandelt. Hier liegen von Seiten des Umweltbundesamtes einige Studien vor (Reichenbach, Brunken-Winkler et al. 1998; Kummerer und Czielinski 1998; Runden, Schemel et al. 1997 und als Überblick Umweltbundesamt 2000), die diese Sachverhalte in ausreichendem Maße behandeln. Bei diesen Vorhaben fand in der Regel eine „hierarchische Top-down-Formulierung von Umweltqualitätszielen“ (Umweltbundesamt 2000, 121) Verwendung. Eine Verschneidung von ökologischen mit sozioökonomischen Zielvorstellungen wurde bisher nur in einem Vorhaben realisiert (Umweltbundesamt 1997).

Im Rahmen des hier vorliegenden Endberichts wird lediglich auf die Bedeutung bestimmter verfahrensbezogener Aspekte bei der Aufstellung dieser Umweltziele eingegangen. Dabei bestätigen die Ergebnisse des Vorhabens die Sicht des Umweltbundesamtes, wonach es, „um die politische Bedeutung und die gesellschaftliche Akzeptanz von Umweltqualitätszielen und Umwelthandlungszielen zu forcieren“, erforderlich ist, „größere Transparenz und Öffentlichkeitsbeteiligung bei der Entscheidung über UQZ zu gewährleisten“ (Umweltbundesamt 2000, 14).

Im Rahmen dieser Studie meint Umsetzung von Umweltzielen bzw. Nachhaltigkeitszielen weniger die Übernahme dieser Ziele in verschiedene Planwerke der räumlichen Planung oder regionale Entwicklungskonzepte, wie dies manchmal verstanden wird, sondern die Untersuchung geeigneter Umsetzungsinstrumente z.B. konkrete Projekte.

Ein Ausklammern von sozialen, ökonomischen und kulturellen Belangen aus dem Blickfeld der Untersuchungen ist aus mehreren Gründen nicht geboten:

- Die Diskussion um nachhaltige oder dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung zeigt, dass ökologische, ökonomische, soziale und kulturelle Belange integriert betrachtet werden müssen, um zu dauerhaften und gerechten Problemlösungen zu kommen. (SRU 1994; BUND und MISEREOR 1996; SRU 1996a; Enquete-Kommission 1997; Umweltbundesamt 1997; SRU 1998).
- Die Erkenntnisse der Akzeptanz- und Implementationsforschung im Bereich der Landschaftsplanung und des Naturschutzes zeigen zudem, dass eine fehlende bzw. zu gering ausgeprägte Berücksichtigung sozialer und ökonomischer Belange bzw. Interessen gemäß dem „Verbots-“ „Naturschutz, der dem Leitbild der Segregation von Naturschutzflächen folgt, zu geringer Akzeptanz der Landschaftsplanung oder von Großschutzgebieten geführt hat. Denn: „Konzepte für die Umsetzung ökologischen Wissens in ökologisches Handeln [müssen] von menschlichen Handlungssystemen ausgehen [...] nicht von natürlichen Ökosystemen, also zum Beispiel vom Landwirtschaftsbetrieb, vom Haushalt, ..., von der Stadt – nicht vom Gewässer, von der Luft oder vom Boden.“ (Hirsch 1993, 144)

Ausgangsthesen

Die Ausgangsthesen des F+E-Vorhabens waren daher folgende:

1. Die Umsetzung von ökologischen Zielen kann nicht ohne die Berücksichtigung sozioökonomischer Belange gelingen.
2. Die Umsetzung von ökologischen Zielen kann nicht ohne die ausreichende Einbeziehung und Partizipation der Betroffenen in die Planung und Umsetzung bzw. ohne einen kooperativen Ansatz der Vermittlung von ökologischen, ökonomischen und sozialen (kulturellen) Belangen im Sinne der nachhaltigen Entwicklung gelingen.
3. Notwendig ist die Integration von ökologischen Zielen in andere Nutzungen. Die Integration von Naturschutz und Landschaftspflege, Landwirtschaft und Tourismus sowie anderen Raumnutzungen im Sinne nachhaltiger Regionalentwicklung ist gerade für ländliche Regionen eine gute Chance zur Überwindung von Entwicklungsproblemen.
4. Dementsprechend kann im Rahmen des Vorhabens nicht nur die Frage der Umsetzung von Umweltzielen behandelt werden, sondern die Untersuchung muss sich auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen beziehen.
5. Kooperations- und prozessorientierte Instrumente und Verfahren führen nicht per se zu einer besseren / effektiveren Umsetzung bzw. Sicherung von Nachhaltigkeitszielen. Dies ist abhängig von bestimmten Bedingungen, Erfolgsfaktoren bzw. Durchführungsstandards.
6. Regionalentwicklung kann nicht "von oben" verordnet werden. Nur über konkrete Projekte, die von Akteuren vor Ort getragen werden, können Nachhaltigkeitszielsetzungen, die in regionalen Plänen, Programmen oder (Entwicklungs-)Konzepten formuliert sind, auch umgesetzt werden.
7. Neben der Stärkung der Eigenkräfte in der Region kommt es v.a. darauf an, die entstehenden Projekte auf regionale (Nachhaltigkeits-)Zielsetzungen auszurichten bzw. sie und deren Akteure entsprechend zu qualifizieren.

Fragestellungen

Dementsprechend standen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens:

- Inwieweit können kooperative, prozess- und projektorientierte Planungsansätze in der Regionalplanung und -entwicklung die Umsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeitszielen unterstützen bzw. fördern?
- Erhöhen die "neuen" Vorgehensweisen die Akzeptanz nachhaltiger und insbesondere ökologischer Zielsetzungen bei den von den Wirkungen Betroffenen?
- Wie kann Qualität im Sinne der Nachhaltigkeit in Regionalentwicklungsprozessen gesichert bzw. implementiert werden?
- Auf welchem Wege gelingt es, in regionalen Entwicklungsprozessen Nachhaltigkeitsziele "an die Frau bzw. den Mann" zu bringen bzw. wie können "Frau und Mann" ihr Handeln so qualifizieren, dass am Ende "mehr für die Umwelt" herauskommt?
- Wie müssen entsprechende Strategien, Verfahren und Instrumente beschaffen sein bzw. weiterentwickelt werden, um dies leisten zu können?
- Wie können die traditionellen Instrumente der Regionalplanung mit kooperativen Ansätzen verknüpft werden bzw. sich gegenseitig ergänzen?

- Welche Erfahrungen und Ansätze gibt es in vergleichbaren nationalen und internationalen Regionen?

Vorgehen

Ein Arbeitsschwerpunkt im Rahmen des F+E-Vorhabens war die begleitende Forschung, d. h. die Auswertung der Erfahrungen des Prozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte, die prozessbegleitende Erarbeitung von konkreten Verbesserungsvorschlägen und strategischen Empfehlungen zur Effektivierung des Prozesses bzw. dessen verschiedenen Aspekte sowie die Organisation von Veranstaltungen (z.B. im Rahmen der Herbstakademie „Nachhaltige Entwicklung in der Mecklenburgischen Seenplatte“), um beispielhafte Lösungen zu präsentieren. Daraus konnten wiederum übertragbare Vorschläge abgeleitet werden, die in den Managementleitfaden übernommen wurden.

Für das F+E-Vorhaben bot die Region Mecklenburgische Seenplatte aus verschiedenen Gründen gute Voraussetzungen:

- Der mit der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte eingeschlagene Weg einer innovativen Regionalentwicklung;
- Das Nebeneinander und die direkte institutionelle und personelle Verbindung von traditioneller Sicherung umweltrelevanter Ziele über die klassischen Instrumente der Regionalplanung und innovativer Sicherung und Umsetzung über die Regionalkonferenz;
- Der mehrjährige praktische Erfahrungshintergrund und die mittlerweile erprobten Kooperationsstrukturen verschiedener regionaler Akteure vor allem im Rahmen des Prozesses Regionalkonferenz;
- Die Prägung der Region durch Großschutzgebiete (ein Nationalpark, drei Naturparke), die Motoren für die Entwicklung der Region darstellen (können);
- Die damit verbundene relative Aufgeschlossenheit in der Region gegenüber Natur erhaltenden Zielen. So wurden und werden v.a. im touristischen Bereich im Rahmen des Prozesses Regionalkonferenz eine Reihe umweltrelevanter Projekte angestoßen und erfolgreich umgesetzt;
- Gegenwärtig bzw. in unmittelbarer Zukunft stehen durch das Auslaufen bisheriger und die Bewilligung neuer Fördermittel wichtige inhaltliche und organisatorische Weichenstellungen an.

Neben dem konkreten Fallbeispiel Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte und der einschlägigen Literatur wurden eine Reihe von aktuellen kooperativen Ansätzen und Projekten aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Ausland ausgewertet, die insbesondere die folgenden Kriterien erfüllten:

- Ansätze und Projekte in Räumen mit einem hohen ökologischen Potenzial bzw. einem hohen Anteil an Schutzgebieten, die sich im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung mit Fragen der Verknüpfung von ökologischen mit wirtschaftlichen und sozialen Belangen beschäftigen;
- Ansätze und Projekte, bei denen beispielhaft (Raum-)Nutzungskonflikte z.B. zwischen Tourismus, Landwirtschaft oder Siedlungsentwicklung auf der einen und Natur- und Umweltschutz auf der anderen Seite gelöst, zumindest jedoch verringert werden;
- Ansätze und Projekte, die sich auf die (teil-)regionale bzw. interkommunale Ebene beziehen;
- Ansätze und Projekte mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf und Erfahrungshintergrund;

- Ansätze und Projekte mit funktions- und tragfähigen Organisations- und Finanzierungslösungen (z.B. Regionale Entwicklungsagenturen o.ä.).

Bei einer entsprechenden bundesweiten Recherche zeigte sich die Breite des Themenfeldes. Es existiert ein weites Spektrum an interkommunalen und regionalen kooperativen Ansätzen mit unterschiedlichem räumlichem Aktionsfeld und unterschiedlichen Kooperationspartnern und –themen in den Bundesländern. Die Bandbreite reichte von regionalen Entwicklungsgruppen (z.B. im Rahmen von LEADER, REK-Aktionsräumen, Städteverbünden, Regionale Agenda-21-Initiativen, Großschutzgebietsregionen), über kooperative Ansätze in der Landschaftsplanung bis zu teilräumlichen Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Naturschutz oder beim Flächenmanagement.

2 Stand der Forschung

Nachfolgend werden in gebotener Kürze Ergebnisse der Auswertung des Standes der Forschung bezogen auf die Umsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeits- und insbesondere ökologischen Zielen auf regionaler Ebene dargestellt. Im Vordergrund stehen dabei Umsetzungsprobleme und Lösungsvorschläge. In die Untersuchung werden neben Aspekten der Regionalplanung und Regionalentwicklung auch Aspekte und neuere Diskussionsstränge der Umwelt- bzw. Landschaftsplanung sowie des Naturschutzes einbezogen.

2.1 Umsetzungsprobleme der Regionalplanung und Landschaftsplanung

Umsetzung und Sicherung nachhaltiger und ökologischer Ziele sind auf der regionalen Ebene jeweils eng verknüpft. Sie sind jeweils einer Vielzahl von Restriktionen und Schwierigkeiten unterworfen. Der räumlichen Gesamtplanung insbesondere der Regionalplanung sowie auch der Landschaftsplanung bzw. Landschaftsrahmenplanung wird vielfach eine geringe Akzeptanz und Durchsetzungskraft, eine geringe Effektivität sowie eine mangelnde Handlungs- und Umsetzungsorientierung zugesprochen. Traditionelle, formelle Vorgehensweisen haben daher eine eher geringe Steuerungswirkung.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Probleme bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen mit Schwerpunkt ökologische Ziele in der räumlichen Planung auf regionaler Ebene.

Bezogen auf die Durchsetzung und Sicherung von Nachhaltigkeitszielen in der Regionalplanung kann grundsätzlich von einer „doppelten Restriktion“ gesprochen werden. Einerseits bestehen Umsetzungsdefizite von regionalplanerischen Zielsetzungen im Allgemeinen (also auch von nachhaltigen), andererseits bestehen im Besonderen Defizite bei der Übernahme von ökologischen bzw. Nachhaltigkeitszielsetzungen in den Zielkanon der Regionalplanung. (vgl. Hübler und Kaether 1996; Hübler, Kaether et al. 2000).

Die wichtigsten Umsetzungsdefizite sind (vgl. u.a. Dickhaut 1996; Hübler und Kaether 1996; SRU 1996b; Planungsgruppe Ökologie +, Technische Universität Dresden et al. 1998):

- **Geringe politische Durchsetzungsfähigkeit der Regionalplanung**

Regionalplanung muss sich wegen ihres Koordinierungsauftrages mit anderen im politischen und im Interessenspektrum stärker verankerten Gruppen auseinandersetzen. Dafür fehlt ihr aber eine eigene politische Klientel in Form von konfliktstarken gesellschaftlichen Gruppen (keine Lobby);

- **Formale Kompetenzschränken**

Regionalplanung hat keine hierarchischen Weisungsbefugnisse (Darstellungen der Regionalplanung entfalten keine Rechtswirkungen auf den Einzelnen, Nutzungsänderungen können nicht erzwungen werden). Ihr fehlt zudem die Möglichkeit finanzieller Sanktionen oder Anreize. Daher muss sich auch eine auf Nachhaltigkeit orientierte Regionalplanung bei der Lösung von Nutzungskonflikten auf Überzeugungsstrategien beschränken.

- **Geringe Verbindlichkeit der raumplanerischen Instrumente**

Das klassische regionalplanerische Instrumentarium zum Freiraumschutz wie die Vorranggebietsausweisungen ist nur gering wirksam weil u.a. nutzungsspezifische Handlungsge- und -verbote die Ausnahme darstellen und systematische Überlagerungen konfliktfreier Freiraumfunktionen (Mehrfachnutzungen) nur in geringem Maße angestrebt werden.

- **Mangelnde Zuständigkeit**

Raum- und Regionalplanung befasst sich vom Prinzip her in aller Regel nur mit dem „wo“ einer staatlichen oder privaten raum- d.h. umweltrelevanten Entscheidung; die Frage nach dem „ob“ (dem Bedarf) und „wie“ (der Nutzungsintensität) bleibt (mit dem Hinweis auf mangelnde Zuständigkeit) weitgehend ausgeklammert.

- **Selektive Problemwahrnehmung der Akteure**

Die Problemwahrnehmung der Akteure, z.B. der Fachverwaltungen, ist geprägt durch eine fachspezifische Systemrationalität, die zur Wahl unzureichender bzw. widersprüchlicher Instrumente und Lösungsstrategien führen kann. Integrative und synergetische Lösungen bleiben meist außen vor.

- **Ressort- und Kommunalegoismen**

Oft besteht ein mangelndes Kooperationsinteresse der Fachplanungen bzw. der Kommunen für ökologisch orientierte bzw. integrative, nachhaltige Problemlösungen.

- **Unterschiedliche Ausstattung**

Die „Eingriffsverwaltungen“ wie Verkehr oder Landwirtschaft verfügen über eine aufbauorganisatorische Überlegenheit (personell) und eine größere Ressourcenausstattung (finanziell).

- **Unzureichende und zu späte Einbeziehung der Öffentlichkeit bzw. der Betroffenen**

Die traditionellen Beteiligungsverfahren der Planungsbehörden sind kaum mehr vereinbar mit dem geänderten Staatsverständnis der Bürger. Sie folgten in der Vergangenheit in der Regel dem „decide-announce-defend-Ansatz“ (und tun das auch heutzutage noch). Diese Vorgehensweise, bestehend aus behördeninterner Beratung und Entscheidung, Offenlegung und Präsentation der Ergebnisse und der anschließenden Verteidigung gegen Einwände der Öffentlichkeit, hat Schwierigkeiten bei der Umsetzung zur Folge. (Neugebauer 1999, 24) Außerdem gilt auch für Nachhaltigkeitsbelange: Regionalplanung denkt zu abstrakt und weiträumig, „als daß einzelne Bürger und Umweltgruppen sich angesprochen fühlen“ (SRU 1996b).

- **Festhalten an starren Planwerken**

Zu selten wird die Möglichkeit ausgeschöpft, neben den Regionalplänen bzw. Landschaftsplänen oder naturschutzfachlichen Plänen fachübergreifende, maßnahmenorientierte Entwicklungs- oder Gestaltungskonzepte vorzulegen. Erst langsam setzt sich hier eine Änderung durch.

▪ **Fehlende bzw. unzureichende regionale Umweltqualitätsziele**

In der Praxis fehlen oft anwendbare, regional hinreichend ausdifferenzierte Umweltqualitäts- bzw. -handlungsziele, so dass die Integration von Umweltbelangen im Rahmen der Zielformulierung der Regionalplanung erschwert wird. Dies liegt auch an der unzureichenden Bereitstellung bzw. Aufbereitung der Informationen / Vorgaben durch die umweltbezogenen Fachplanungen und die Landschaftsplanung. Gleiches gilt für Nachhaltigkeitszielsetzungen (vgl. Hübler, Kaether et al. 2000).

Die regionalplanerischen Handlungsmöglichkeiten sind relativ begrenzt, sie liegen „nur“ bei der Festlegung von Zielen und Grundsätzen (bei der Boden- und Flächensanierung). Es braucht ergänzende Instrumentarien. „Ohne einen Regionalmanagementprozess wird es [...] nur schwer zu konkreten Projekten und deren Umsetzung kommen.“ (Kampe 2000) Einige entsprechende Ansätze gibt es mittlerweile (siehe unten).

Wie der Regionalplanung wird auch der Landschaftsplanung (Landschaftsrahmenplanung, kommunale Landschaftsplanung) bis in die neueste Zeit immer wieder eine unzureichende Effektivität attestiert (vgl. z.B. Kaule, Endruweit et al. 1994; Hübler und Kaether 1996; SRU 1996a; Planungsgruppe Ökologie +, Technische Universität Dresden et al. 1998; Neugebauer 1999; Saad, Hartz et al. 1999; Luz 1994). Dabei wird insbesondere verwiesen auf:

- die mangelnde Akzeptanz landschaftsplanerischer Ziele,
- die geringe Handlungs- und Umsetzungsorientierung,
- die mangelnde Berücksichtigung sozioökonomischer Rahmenbedingungen und sozialer Interessen,
- das sogenannte „Aufgaben-Kompetenz-Dilemma“,¹
- unzureichende Beteiligungsverfahren,
- Kommunikations- und Vermittlungsprobleme,
- nicht ausreichende Begründung und methodisch "unsaubere" Ableitung ökologischer Inhalte bzw. Zielsetzungen von Planungen z.B. der Landschaftsrahmenplanung sowie
- die unzureichende Integration ihrer Zielsetzungen in die räumliche Gesamtplanung.

Eines der Hauptprobleme, die mangelnde Akzeptanz landschaftsplanerischer Zielsetzungen, resultiert vor allem aus Kommunikationsproblemen zwischen den an der Planung beteiligten Wissenschaftlern, Planern, Entscheidungsträgern, Verwaltungsangehörigen und betroffenen Nutzern (z.B. Landwirte). Neben Kommunikationsproblemen bestehen in der Praxis große Defizite, den verschiedenen Interessengruppen Ziele der Landschaftsplanung nachvollziehbar zu vermitteln (Luz 1996). Ohne Kommunikation über und Vermittlung von Ziele(n) und Maßnahmen der Landschaftsplanung ist eine angemessene Berücksichtigung von Nutzerinteressen kaum möglich.

Die Defizite bei der Umsetzung und Sicherung nachhaltiger und ökologischer Ziele auf der regionalen Ebene können in inhaltlich-methodische sowie institutionell-organisatorische und verfahrensbezogene Ursachen unterteilt werden. Dabei wird den verfahrensbezogenen Ursachen momentan das größte Gewicht beigemessen. Verbesserungsvorschläge der gängigen Praxis müssen dementsprechend dort ansetzen.

¹ Damit ist gemeint, dass z.B. von der Landschaftsplanung die Erfüllung von Aufgaben erwartet wird, die sie nicht erfüllen kann. Wenn etwa der §1 Bundesnaturschutzgesetz ernst genommen wird, müssten der Landschaftsplanung übergeordnete Steuerungsfunktionen zukommen, die sie nicht hat.

2.2 Elemente einer neuen Planungskultur in der räumlichen Planung und der Regionalentwicklung

Als Reaktion auf die oben beschriebenen Umsetzungsprobleme und auf geänderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen wird, beginnend in der Stadtentwicklungsplanung, seit Anfang der 90er Jahre verstärkt ein neuer Typus von kommunalen und regionalen Planungs- und Steuerungsverfahren diskutiert, der sich mit dem Stichwort „neue Planungskultur“ benennen lässt (vgl. u.a. Häußermann und Siebel 1993; Keller, Koch et al. 1993; Sieverts und Ganzer 1993). Charakteristisch für diese neuen Ansätze ist die stärkere Handlungs- und Umsetzungsorientierung, die kommunikative und kooperative Herangehensweise sowie Flexibilität im Gegensatz zu den konventionellen starren Plan-Ziel-Werken.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich Veränderungen nicht durch abstrakte Pläne befehlen oder sich durch einfache Infrastrukturmaßnahmen durchsetzen lassen. Für die Verwirklichung von raum- und umweltspezifischen Zielsetzungen sind vor allem ein aktives Interesse und die persönliche Motivation aller Beteiligten wichtig. Die Ansätze einer „neuen Planungskultur“ greifen diese Kerngedanken auf. Sie zielen dabei in der Regel auf eine ökologisch angepasste und sozial verträgliche, endogene Potenziale mobilisierende und synergetische Effekte nutzende regionale Entwicklung ab und scheinen daher prädestiniert für die Umsetzung nachhaltiger Zielsetzungen zu sein. Planung wird dabei als weitgehend offener Entscheidungsfindungsprozess unter frühzeitiger Einbeziehung und Beteiligung der Betroffenen verstanden. Gemeinsame Beratung und Entscheidung bzw. gemeinsame Erarbeitung von Entscheidungsempfehlungen sind Kernelemente einer so verstandenen Planung.

Abb.1: Merkmale der „neuen Planungskultur“

Merkmale der neuen Planungskultur
▪ Kommunikation zwischen Planern, Experten, Verwaltung, politischen Entscheidungsträgern und Betroffenen, ▪ Dialog- und Verhandlungsbereitschaft, ▪ Kooperation, ▪ gemeinsames Erarbeiten von Lösungen, ▪ Handlungs- und Umsetzungsorientierung, ▪ Prozesshaftes Vorgehen, ▪ Bottom-up Prinzip, ▪ Flexibilität, ▪ Orientierung auf (machbare) Projekte, ▪ offene Informationsbereitstellung und ▪ Motivation der Öffentlichkeit

(vgl. u.a. Hübler und Kaether 1996, 70).

Damit verbunden sind „weiche“, eher informelle kooperative und konsensuale Instrumente. Die neuen Vorgehensweisen sollen die traditionellen Verfahren und Instrumente allerdings nicht ersetzen, sondern ergänzen.

Kooperation

Ein bestimmendes Merkmal der neuen Vorgehensweisen sind kooperative Handlungsformen. Bei diesen kann zwischen *projektbezogener* und *regionsbezogener* Kooperation unterschieden werden (Zeck 1997; ARL 1998). Die projektbezogene Kooperation bezieht sich auf eine konkrete Maßnahme (z.B. gemeinsames Gewerbegebiet, gemeinsames Wirtschaftsförderungskonzept). Die regionsbezogene Kooperation richtet sich auf Entwicklungsperspektiven einer Region und kann durch die "Zusammenarbeit verschiedener Akteure in der Region [...] zur Erarbeitung gemeinsamer Entwicklungsvorstellungen und zur Identifikation von Leitprojekten, die diese Entwicklungsvorstellungen wirkungsvoll fördern können" (Zeck 1997, 40) charakterisiert werden. Diese Unterscheidung ist allerdings nur idealtypisch zu verstehen, im Ergebnis laufen beide Ansätze auf projektbezogene Outputs hinaus. (ARL 1998).

Da die Kooperationsinhalte und –nutzen erst im Verlauf sichtbar werden, sind regionsbezogene Kooperationen störanfälliger als projektbezogene. Regionsbezogene Kooperationen haben neben den Schwierigkeiten die Kooperation zu starten „darüber hinaus auch im Kooperationsablauf ständig Hürden der Motivation zu überwinden. Regionale Kooperation bedarf eines gewissen ‚Motivationsmanagement‘“ (ARL 1998, 7)².

Regionale Kooperationen sind im Prinzip nicht neu, schon lange werden „harte“ Formen der Kooperation bspw. in Zweckverbänden oder Planungsverbänden praktiziert. Die „regionalen Kooperationsverfahren eines neuen Typus“ (ARL 1998) zeichnen sich durch „weiche“ Kooperationsformen aus und sind offenbar besonders geeignet für „Aufgaben der regionalen Selbststeuerung“ oder „Aufgaben, die quer zu traditionellen Kompetenzverteilungen liegen (z.B. Themen der nachhaltigen Regionalentwicklung)“ (ARL 1998, 12).

Kooperationen können einen unterschiedlichen Grad der Institutionalisierung annehmen. Nach (Kestermann 1997) können folgende Kooperationsformen mit abnehmendem Grad der Institutionalisierung unterschieden werden:

- Kooperationsnetze (horizontale und vertikale Verknüpfung von kooperativen Projekten und kooperativ getragenen Institutionen),
- Kooperativ getragene Institutionen (z.B. Public-Private-Partnerships),
- Kooperativ realisierte Projekte (joint ventures),
- Koordination in der Projektrealisierung (formell/informell),
- Kooperative Strategien, Programme,
- Koordination von Strategien und Programmen,
- Vereinbarung gemeinsamer Leitbilder, Ziele, Kriterien,
- Erzeugung eines kooperativen Klimas,
- Erfahrungs- und Informationsaustausch.

Kestermann (1997, 75) versucht sich in einer Definition der konstitutiven Merkmale der neuen Formen kooperativer Planungsverfahren: „Kooperation bezeichnet als Kurzbegriff ein institutionelles Arrangement, das definiert wird durch eine zwangsfreie Zusammenarbeit von mindestens zwei auto-

² Praxisbezogene Lösungswege und Werkzeuge für die Problembewältigung bzw. die Optimierung kooperativer Regionalentwicklungsprozesse werden im Managementleitfaden ausführlich aufgeführt.

nomen Akteuren zur (versuchten) Lösung von konkreten (manifesten oder latenten) Problemen / Konflikten auf definierten Handlungsfeldern mit akteurs-/systemübergreifenden Problemlagen und Akteurskonstellationen, die mit Hilfe von Verhandlungen nach vereinbarten partnerschaftlichen Spielregeln mit dem Ziel eines (partiellen) Konsenses außerhalb von gegebenenfalls vorhandenen regulatorischen Instrumenten und unter Verzicht von Machteinsatz erfolgt sowie die Umsetzung dieses Konsenses und ihre Überprüfung umfasst, zum wechselseitigen Vorteil aller Beteiligten, und ohne negative Auswirkungen auf Dritte / Unbeteiligte (bewusst) anzustreben.“

Abhängig von der Art der Problem- bzw. Aufgabenstellung können verschiedene solcher „weichen“ Formen kooperativer Planungs- und Entwicklungsprozesse unterschieden werden (vgl. u.a. Sinning 1995; Kühn 1999):

- (Inter-)kommunale Foren,
- Workshops, Werkstattgespräche, Arbeitsgruppen,
- Runde Tische,
- Mediationsverfahren,
- Projektmoderation,
- Bürgerbeteiligungsverfahren,
- Bildung von Kommunalen Arbeitsgemeinschaften,
- Kuratorien.

Auf die verschiedenen Techniken, die beim kooperativen Prozessmanagement angewendet werden, soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden (Vgl. z.B. Sinning 1995; Bischoff, Selle et al. 1996).

Die Anforderungen der neuen Vorgehensweisen und Instrumente machen eine Änderung der Rolle und des Selbstverständnisses der Planer und Planerinnen notwendig. Sie übernehmen verstärkt Initiator-, Berater-, Koordinator- und Moderatorfunktionen und ggf. eine Mediatorenfunktion. Die Planerinnen und Planer sollten als Fachpersonen für Kommunikationsprozesse, -strukturen und -formen agieren können (Luz und Weiland 2001, 75). Es ändern sich auch die Produkte der Planung. Dies sind nicht mehr nur die Pläne, „sondern die konkrete Wirkung im Raum“ (Selle 2000, 198).

2.3 Neue Instrumente und Strategien der räumlichen Planung und der Regionalentwicklung

Einige der Vorgehensweisen und Instrumente der räumlichen Planung und der Regionalplanung, die sich an den Prinzipien der neuen Planungskultur orientieren und gleichzeitig Folge der Debatte um die Regionalisierung der (regionalen) Strukturpolitik seit Ende der 80er Jahre sind, haben Eingang in die raumordnerische Praxis³, Forschung⁴, Gesetzgebung⁵ und Förderpolitik⁶ gefunden. In Abbildung 2 sind einige dieser Vorgehensweisen und Instrumente aufgelistet.

³ Z.B. Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte

⁴ z.B. die Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) zu Städtenetzen sowie Regionalen Entwicklungskonzepten und Regionalkonferenzen.

⁵ Regionale Entwicklungskonzepte und Städtenetze in § 13 ROG

⁶ z.B. Förderangebot für Regionalmanagement im 29. Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“

Abb.2: Neue Vorgehensweisen und Instrumente in Regionalplanung und Regionalentwicklung

- Regionalverbände
- (Inter-)kommunale oder regionale Foren
- Städtenetze
- Regionalkonferenzen / Regionale Entwicklungskonzepte
- Regionalmanagement / Regionale Entwicklungsagenturen
- Regionalmarketing
- Kooperative Leitbildprozesse
- Regionalparks
- Großschutzgebiete

Welche kooperativen Handlungsformen in der Praxis der Regionalplanung existieren und mit welchem Erfolg diese angewendet werden, war Gegenstand eines Forschungsprojektes⁷. Erste Ergebnisse aus acht Untersuchungsregionen zeigen, dass eine breite Palette kooperativer Handlungsformen zum Einsatz kommt und dass die Anwendungsschwerpunkte vor allem die Erarbeitung der Regionalpläne und sog. Zusatzaufgaben der Regionalplanung (Regionales Entwicklungskonzept, Arbeitsmarktkonferenzen, Kommunale Arbeitsgemeinschaft, Regionale Agenda 21 etc.) sind. Die Regionalplanung nimmt in den Untersuchungsregionen überwiegend eine Beteiligten-, seltener eine Initiatorenrolle ein. In der Region Mecklenburgische Seenplatte hingegen ist die Regionalplanung Initiatorin und Koordinatorin des kooperativen Prozesses „Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte“ (siehe Kap. 3) und treibt diesen offensiv voran. Dies ist in der Praxis der Regionalplanung in Deutschland nicht selbstverständlich (vgl. Adam und Wiechmann 1999). Die Regionalplanung in der Region Mecklenburgische Seenplatte nimmt eine vergleichsweise fortschrittliche Rolle ein.

Die neuen Ansätze, Methoden und Verfahren erfordern häufig auch neue bzw. andere Organisationsstrukturen. Kooperation und integrative Herangehensweisen, das Wecken von Potenzialen bei den Akteuren ist meist nicht ohne Vermittlung zwischen diesen Akteuren möglich. Solche Vermittlungsaufgaben werden häufig von sog. intermediären Organisationen übernommen (vgl. u.a. Behrens 1995). Diese betreuen Prozesse oder Prozessabschnitte, vermitteln zwischen den Sphären Staat / Kommunen, privaten Haushalten, Märkten und sonstigen Interessensverbänden bzw. –gruppen. Sie gestalten deren Kommunikation untereinander. Die intermediären Organisationen zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie sich bestimmten Werten und Zielen (offene Prozessgestaltung, Kompetenz für Vermittlungsarbeit, nachhaltige Stadt- oder Regionalentwicklung, soziale und ökologische Qualitäten) verpflichtet haben (Selle 2000,169).

Im Folgenden sollen ausgewählte dieser „neuen“ Instrumente und Vorgehensweisen der Regionalplanung und Regionalentwicklung kurz beschrieben und ihre möglichen Beiträge zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen aufgezeigt werden. In der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion existieren eine Vielzahl von Begriffen für diese neuen Instrumente und Strategien, die im Kern alle die skizzierten Elemente einer neuen Planungskultur enthalten und verfolgen. Gleichsam als Oberbeg-

⁷ Forschungsprojekt "Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Untersuchungen zur Praxis der Regionalplanung in der Bundesrepublik Deutschland. Durchgeführt von: Institut für Landesplanung und Raumforschung Uni Hannover, Lehrstuhl für Raumordnung TU Dresden, KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung Sinning & Knieling, Laufzeit: Okt. 1998 - Sept. 2000

riffe zu verstehen sind das „Regionalmanagement“ als allgemeine Strategie und Methodik sowie die Regionalen Entwicklungskonzepte als strategische, konzeptionelle Grundlage für die neue Vorgehensweisen in der Regionalentwicklung.

2.3.1 Regionalmanagement

Insbesondere auch in ländlich peripheren Regionen - ausgehend von Ansätzen der sog. eigenständigen oder endogenen Regionalentwicklung - spielen kooperations- und umsetzungsorientierte Ansätze wie Regionalmanagement und deren Instrumente (Regionale Entwicklungsagenturen oder Regionalbüros) zur Lösung von Entwicklungsproblemen oder umweltpolitischen Konflikten seit längerem eine bedeutende Rolle (vgl. z.B. Fürst und Löb 1999). Regionalmanagement kann ein geeigneter Weg zur Umsetzung von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Ebene sein und ist ein „Motor für eine nachhaltige Raumentwicklung“ (Kistenmacher und Mangels 2000; Behrens, Dehne et al. 2001). Die Umsetzung von Nachhaltigkeit braucht Regionalmanagement, die Organisationsprinzipien der Nachhaltigkeit sind identisch mit den Organisationsprinzipien des Regionalmanagements (Fürst 2000).

Unter Regionalmanagement versteht man die querschnittsorientierte Führung, Gestaltung und Steuerung einer Region mittels marktwirtschaftlicher, planerischer und politischer Instrumente, die sich dabei den Prinzipien der regionalen Vernetzung, der Kooperation sowie kommunaler Allianzen bedient. Es basiert dabei auf konsensualen Leitbildern oder Entwicklungskonzepten (Regionale Entwicklungskonzepte, Teilraumgutachten etc.) und stellt ein eigenständiges Instrument zur Umsetzung und zum Vollzug konkreter raumbedeutsamer Projekte und Maßnahmen dar (vgl. Fürst 1998; Troeger-Weiß 1998; Kistenmacher und Dickertmann 1999).

Managementansätze bzw. -techniken in der räumlichen Planung sollen es ermöglichen, personelle Ressourcen und deren Leistungsfähigkeit und Kreativität bei komplexen, interdisziplinär anzupackenden Kernaufgaben in besonderem Maße zu aktivieren und zu einem gemeinsamen zielgerichteten Handeln zu vernetzen.

Wesentliche Elemente des Regionalmanagements sind nach Fürst (1998 erweitert):

- Ansetzen an Kernproblemen der Region,
- Entwicklung von Problembezügen aus Entwicklungspfaden der Region,
- Ausrichtung auf Leitprojekte,
- Differenzierung in „Promotoren“ und „Experten“,
- Kompromissstrategien,
- Prozessmanagement,
- Umsetzungs- und Projektmanagement.

Regionalmanagementansätze werden mittlerweile in einigen Regionen praktiziert. Besonders bekannt sind Ansätze in Regionen in Österreich, Bayern oder Hessen (Scheer, Baumfeld et al. 1998; Schüttler 1998; StMLU 1998; Troeger-Weiß 1998; Kistenmacher und Dickertmann 1999; Maier und Obermaier 2000). Bedingt durch die Förderung im Rahmen des Fördergegenstandes „Regionalmanagement“ der GRW werden zukünftig vermehrt solche Ansätze praktiziert werden.

Ziele von Regionalmanagement sind z.B.:

- Entwicklungsimpulse und -prozesse veranlassen und steuern (Innovationen und Impulse geben),

- Verbesserung der Entwicklungszusammenarbeit der verschiedenen Akteure und Institutionen auf regionaler Ebene,
- Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit der Region auf nationaler und internationaler Ebene stärken,
- „von unten“ getragene und entwickelte Strategien und Projekte zu entwickeln und umzusetzen,
- Umsetzung bestehender raumordnerischer Konzepte (z.B. Regionalpläne, Regionale Entwicklungskonzepte, Teilraumgutachten) bzw. raumrelevanter Maßnahmen und Projekte,
- regionale Schlüsselprojekte im Konsens mit der Region vorantreiben,
- Verbesserung der regionalen Identität,
- regionale Ressourcen bündeln, koordinieren und zu Synergieeffekten zusammenführen,
- regionales Humankapital und kreative Milieus stärken und nutzbar machen,
- Beratungs- und Entscheidungshilfen und Handlungsempfehlungen geben,
- Konfliktregelungsmechanismen und Konsensfindungsansätze bereitstellen,
- durch Projektmanagement zur innovativen und kreativen Regionalentwicklung beitragen,
- ständige Evaluierung und Kontrolle.

(vgl. Scheer, Baumfeld et al. 1998; Troeger-Weiß 1998)

Regionalmanagement bedient sich in der Regel für die konkrete Arbeit operativer Einheiten wie einer Regionalen Entwicklungsagentur, eines Regionalbüros oder ähnlichem. Ein effizientes Regionalmanagement bzw. eine effiziente Regionale Entwicklungsagentur ist maßgeblich abhängig von festen Organisationsstrukturen bei gleichzeitiger weitgehender Unabhängigkeit von bestehenden Strukturen, der Unterstützung durch regionale Schlüsselpersonen bzw. Machsträger und Multiplikatoren, die eine aktive „Eigentümerfunktion“ übernehmen, von der Persönlichkeit, dem Engagement sowie der Kompetenz und Qualifikation des Regionalmanagers / der Regionalmanagerin (Troeger-Weiß 1998, 188). Ein hohes Maß an Flexibilität in Bezug auf den Umgang mit Arbeitsorganisation, Abläufen, Instrumenten sowie personellen und finanziellen Ressourcen (z.B. keine Dienstwege, keine oder nur flache Hierarchiestrukturen, flexible Arbeitszeitregelungen) sollte gewährleistet sein.

Regionale Entwicklungsagenturen können im regionalen Entwicklungsprozess eine Reihe von Aufgaben übernehmen. Kernaufgaben sind die Projektentwicklung sowie die Netzwerkentwicklung (Scheer, Baumfeld et al. 1998).

Abb.3: Mögliche Aufgaben einer Regionalen Entwicklungsagentur

Aufgaben Regionale Entwicklungsagentur	
Koordinierung	▪ Moderation des Gesamtprozesses ▪ Kommunikation / Koordinierung zwischen - Entscheidungs- und Arbeitsebene - regionaler und teilregionaler Ebene - Projekten (Kontakt- und Infopool; "Treffen der Projekte") ▪ Einbindung örtlicher Handlungshorizonte /-ziele in überörtliche Handlungszusammenhänge
Information / Öffentlichkeitsarbeit	▪ Kontakt- und Anlaufstelle ▪ Veranstaltungsmanagement (Regionalkonferenz / Workshops) ▪ Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit / Medienarbeit ▪ Binnenmarketing ▪ Außenmarketing ▪ Eigene Medien / Publikationen
Netzwerkentwicklung und -betreuung	▪ Aufbau und Betreuung thematischer Netzwerke ▪ Entwicklung der Netzwerkqualität ▪ Kommunikation mit und zwischen Trägern, regionalen Akteuren, Partnern und Arbeitsgruppen und deren Vernetzung ▪ Pflege der Beziehung zum Land und dessen verschiedenen „Systemen“
Kosten- und Finanzmanagement	▪ Koordinierung im Bereich der Förderung ▪ Einwerben von Fördermitteln ▪ Sponsoring ▪ Aufgabenerfüllung mit eigenen Bordmitteln
Beratung	▪ Initiativberatung ▪ Fachberatung / Vermittlung von Fachberatung ▪ Zusammenarbeit mit einem Pool von Experten ▪ Hilfestellungen für Kooperationsräume
Projektentwicklung	▪ Initiieren von Projekten ▪ Aktivieren / Zusammenführen von Akteuren und Partnern ▪ Entwicklung von Projektideen und Konzepten ▪ Moderation bzw. Organisation von Projektentwicklungsprozessen ▪ Ressourcensicherung / Kontinuitätssicherung
Projektumsetzung	▪ Übernahme von Leitung / Management / Trägerschaft von regional bedeutsamen Projekten (Direktvermarktung, Regionale Wegenetze, etc.)
Controlling und Evaluation	▪ des Gesamtprozesses ▪ der einzelnen Projekte ▪ Kooperations- bzw. Projektvereinbarungen ▪ Indikatoren

Quelle: Eigene Darstellung nach Scheer, Baumfeld et al. 1998; Troeger-Weiß 1998

Es lassen sich verschiedene Grundformen von Organisation und Trägerschaft von Regionalmanagement unterscheiden (Troeger-Weiß 1998):

- Öffentlich-rechtliche Trägerschaft
(Regionale Planungsverbände, kommunale Zweckverbände, Landkreise, Land; Bsp.: TwiST als Stabsstelle des Landkreises Rottal-Inn) (vgl. Kistenmacher und Dickertmann 1999)
- Privatrechtliche Trägerschaft
(eingetragener Verein, (gemeinnützige) GmbH, Stiftung; Bsp.: Regionalvereine in Österreich, grenzüberschreitende Egrensis Entwicklungsgesellschaft mbH, Regina GmbH in Neumarkt i.d.Opf.)
- Organisation in öffentlicher Trägerschaft ohne Rechtsverbindlichkeit (öffentlich-rechtliche Vereinbarung)
(kommunale Arbeitsgemeinschaften, kommunale Zweckvereinbarungen; Bsp.: Manche Städtenetze)
- Organisation in freiwilliger Zusammenarbeit ohne rechtliche Verankerung (informelle Vereinbarungen)
(Regionalkonferenzen, Regionalforen)

Die verschiedenen Organisations- und Trägerformen haben jeweils ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Welche Form die „richtige“ ist hängt von der spezifischen Situation, Ausgangslage und Akteurskonstellation in den jeweiligen Regionen ab. U.U. kann sich die optimale Organisationsform auch im Zeitablauf ändern z.B. beginnend mit einer öffentlich-rechtlichen Trägerschaft, die dann überführt wird in eine privatrechtliche Form.

2.3.2 Regionale Entwicklungskonzepte

Regionale Entwicklungskonzepte (REK) sind seit Ende der 80er Jahre von zwei Fachrichtungen in die Planungspraxis eingeführt worden, einerseits von Seiten der Strukturpolitik andererseits von Seiten der Raumordnung und Landesplanung. Aus der Entwicklungsgeschichte lassen sich zwei zentrale Zielrichtungen Regionaler Entwicklungskonzepte identifizieren: Aus Sicht der Strukturpolitik soll das REK einen effizienteren, problemadäquaten und von ressortunabhängigen Mitteleinsatz für selbstdefinierte regionale Schwerpunktprojekte in der Region ermöglichen. Aus Sicht der institutionellen Regionalplanung ist das REK ein strategisches, informelles, konzeptionelles Verbindungsglied zwischen den Zielen und Grundsätzen der Regionalplanung und deren Umsetzung durch öffentliche und private Träger. In beiden Fällen sind die bestimmenden Elemente des REKs der Handlungs- und Umsetzungsbezug, die Orientierung auf die endogenen Potenziale sowie ein überkommunaler räumlicher Bezugsrahmen. Der räumliche Bezugsrahmen schwankt jedoch zwischen dem Gebiet weniger Gemeinden z.B. eines Amtsbereiches bis über die Größe einer Planungsregion hinaus.

Regionale Entwicklungskonzepte haben folgende Definitionsmerkmale (vgl. Dehne 2001):

1. Der Bezugsraum „Region“ ist nicht an administrative Verwaltungsgrenzen gebunden und grundsätzlich offen, wobei ein überkommunaler räumlicher Bezugsrahmen grundlegend ist. Für die Definition des REK ist der Regionsbegriff ansonsten zunächst einmal sekundär.
2. Form, Inhalt und Aufstellung von REKs sind vom Grundsatz her frei und können flexibel auf die Bedürfnisse der Region und die Besonderheiten des regionalen Entwicklungsprozesses ausgerichtet werden.

3. Das REK wird kooperativ, in einem weitgehend offenen Prozess und im Konsens von den relevanten öffentlichen und privaten Institutionen und Akteuren der Region aufgestellt. Im Idealfall liegen Planung und Vollzug in einer Hand.
4. Das REK ist ein informelles und freiwilliges Instrument. Es entfaltet keine rechtliche Bindungswirkung, sondern ist auf die Selbstbindung der Akteure beschränkt. Je stärker das REK in der Region verankert ist, desto eher kann es Wirkung in der Region entfalten.
5. Das REK ist integrativ angelegt. Dies bedeutet nicht, dass REKs allumfassend sein müssen oder sein sollen. Es impliziert vielmehr eine ressort- und fachgebietsübergreifende Ausrichtung und Herangehensweise.
6. Das REK muss in ein konkretes prioritäres Maßnahmen- und Handlungsprogramm münden.

REKs haben neben der inhaltlichen Dimension eine Prozessdimension, deren Bedeutung für die Steuerungswirkungen jedoch häufig nicht ausreichend berücksichtigt wird. In Abgrenzung zum formellen Regionalplan als ordnungsrechtlichem Instrument zur Steuerung der Flächennutzung ist das REK informell, offen, flexibel und handlungsorientiert.

Je nach Zeitpunkt der Aufstellung eines REK übernimmt dieses stärker eine Initiativfunktion oder eine Controlling- und Evaluationsfunktion. Generell haben REK Funktionen die eher nach innen gerichtet sind und solche die nach außen gerichtet sind. Adressaten der Innenfunktion sind die Akteure in der Region. Als Funktionen kommen in Betracht: Kommunikations-, Koordinations-, Informations- und Kataster-, Initial- und Kooperations-, Verstärker-, Management-, Orientierungs- sowie Kontrollfunktion. (Dehne 2001)

Nach außen übernimmt ein REK insbesondere Marketingfunktionen. Zudem bietet es der Region Möglichkeiten, Ansprüche an das Land und andere potentielle Unterstützer zu formulieren.

Die Steuerungswirkungen von Regionalen Entwicklungskonzepten sind begrenzt. Es gibt Defizite bei der Umsetzung der in den REK niedergelegten Ziele, Projekte und Maßnahmen. Häufig fehlen in den Regionen geeignete, leistungsfähige Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die Unterstützung von Landesseite insbesondere bei der Finanzierung dieser Strukturen und der einzelnen Projekte (vgl. Dehne 2001). Zudem ist zu bedenken, dass es sich um ein freiwilliges Steuerungsinstrument handelt.

Wichtig für den Erfolg von REKs ist insbesondere die Einbindung der Adressaten in den Aufstellungsprozess, um damit eine Akzeptanz der Steuerungsrichtung und einen Umsetzungswillen möglichst vieler Akteure zu befördern. Wirkung können REKs als flexible und offene Strategiekonzepte nur über Konsens und Selbstbindung erlangen.

Insbesondere aus dem integrativen Ansatz heraus ergibt sich die Chance mittels eines REK zur Verwirklichung des Nachhaltigkeitsgedanken beizutragen. Dieses Instrument könnte im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung eingesetzt werden. Hierüber gibt es bisher wenig empirisch abgesicherte Untersuchungen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Potenziale der REK in dieser Hinsicht nur bedingt ausgeschöpft wurden. Auf der Ziel- sowie auf der Projekt- und Maßnahmenebene der REKs haben die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bisher nur sehr begrenzt Eingang gefunden (vgl. zusammenfassend Hübler, Kaether et al. 2000, 124ff).

2.3.3 Regionalkonferenzen

Eng verknüpft mit Regionalen Entwicklungskonzepten ist das Instrument Regionalkonferenz. Laut dem Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen (MKRO 1995) sollen Regionale Entwicklungskonzepte und Regionalkonferenzen traditionelle Instrumente von Raumordnung und Landesplanung umsetzungsorientiert ergänzen. In einem Modellvorhaben der Raumordnung sollten diese Instrumente in typischen räumlichen Problemregionen modellhaft erprobt und untersucht werden, ob Regionalkonferenzen als informelle Planungsinstrumente zur Verbesserung der Kooperation auf regionaler Ebene führen. Dabei ist das Ziel der Regionalkonferenzen in der Regel die Erarbeitung regional abgestimmter Entwicklungsstrategien und ihre Zusammenfassung in einem regionalen Entwicklungskonzept. Der Prozess der Zusammenarbeit der in der Region wirkenden öffentlichen und privaten Akteure sollte initiiert und unterstützt werden.

Im Gegensatz zu den Regionalkonferenzen Bremen/Niedersachsen und Halle-Leipzig, bei denen besonderer Wert auf die Erarbeitung Regionaler Entwicklungskonzepte gelegt wird, stand bei der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte von Anfang an die Umsetzung konkreter Schlüsselprojekte im Mittelpunkt. Ein Regionales Entwicklungskonzept wurde erst in einer späteren Phase des Modellvorhabens erarbeitet (siehe ausführlich Fallbeispiel Mecklenburgische Seenplatte Kap. 3).

2.3.4 Nachhaltige Entwicklungsstrategien in Großschutzgebieten

Seit einiger Zeit wird die Bedeutung von Großschutzgebieten (Nationalparks, Biosphärenreservaten und Naturparks) insbesondere für eine nachhaltige Regionalentwicklung diskutiert (vgl. Kaether 1994; ARL 1997). Dabei sind insbesondere Biosphärenreservate als „Modellregionen“ (FÖNAD 1993, 73) oder „Beispiellandschaften“ (Succow 1993, 30) sowie die „Naturparke neuer Prägung“ (Meusel 1993) für eine nachhaltige Regionalentwicklung von Bedeutung. Sie zielen neben dem Schutz und der Entwicklung des Naturhaushaltes und von Arten und Biotopen auf nachhaltige Formen der Landnutzung, landschaftsgerechte Erholungsformen, Naturschutz- und Umweltbildung sowie die Förderung der regionalen Potenziale (Landschaft und Menschen) ab (Ostermann 2000a). Da es sich bei den Biosphärenreservaten und Naturparks in der Mehrzahl um Kulturlandschaften handelt, werden für deren Schutz, Pflege und Entwicklung ökologische Schutzkonzepte mit regionalen Entwicklungskonzepten und –strategien verbunden (Kühn 1999). Gemäß dem Motto „Schutz durch Nutzung“ sollen dort Nutzungen etabliert werden, die „sowohl wirtschaftlich und sozial als auch ökologisch tragfähig sind.“ (SRU 1996b, 56) Biosphärenreservate und Naturparke neuer Prägung haben insofern eine „Modellfunktion“ (SRU 1996b, 56) für eine dauerhaft-umweltgerechte respektive nachhaltige Raum- und Regionalentwicklung. Die Großschutzgebiete und damit auch der Naturschutz können zu einem gewichtigen Wirtschaftsfaktor der Region werden.

Infolge dieses Bedeutungswandels der Großschutzgebiete verändern sich auch allmählich deren klassische planerische Instrumente.

Pläne wie Naturparkpläne werden dementsprechend nicht mehr nur als rein naturschutzfachliche Planwerke verstanden, sondern als integrierte Gesamtkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung der Region und angrenzender Gebiete (Vorfelder)(vgl. Feige und Feil 1997). Dabei stehen verstärkt Aktivitäten wie ständige und intensive Kooperation mit regionalen Akteuren, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Durchführung von Projekten unterschiedlicher Art im Mittelpunkt der Arbeit der Naturparkverwaltungen (Ostermann 2000a). Die Regionalentwicklungsaktivitäten werden dabei oftmals durch ergänzende Einrichtungen wie Fördervereine unterstützt (so z.B. im Biosphärenreservat Schaalsee, vgl. u.a. Jarmatz und Mönke 2000). So kann in Verbindung mit regionalen Herkunfts- bzw.

Gütezeichen oder Regionalmarken das positive Image des Großschutzgebietes als naturnahe gesunde Region genutzt werden. Betriebe werden durch die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile animiert, naturverträglicher und nachhaltiger zu wirtschaften, der Absatz regional produzierter Produkte wird erhöht, regionale Kreisläufe geschlossen und die regionale Einkommenssituation verbessert.

Ähnliche Entwicklungen gibt es im Bereich der Nationalparke, wo mit dem Müritz-Nationalparkplan ein Plan erstellt wird, der verfahrensbezogen und inhaltlich innovativ ist. Der Nationalparkplan-Entwurf wird einem breiten Beteiligungsprozess unterzogen (Nationalparkamt Müritz 2000). Inhaltlich geht der Plan über die klassischerweise erstellten Pflege- und Entwicklungspläne mit Schwerpunkt der Biotopgestaltung hinaus. Dieser Plan mit gutachterlichem Charakter behandelt neben naturräumlichen Fragestellungen auch die sozioökonomische Bedeutung des Nationalparks für die Gemeinden des eigentlichen Nationalparkgebietes und die umgebende Region. Neben Leitbildern und Zielen der zukünftigen Entwicklung enthält der Nationalparkplan in einem Extraband eine erweiterbare Sammlung von konkreten Maßnahmen. Der Entwurf zum Müritz-Nationalparkplan beruht auf entsprechenden Überlegungen von EUROPARC Deutschland, einem bundesweiten Verband der Großschutzgebiete. EUROPARC gibt einen entsprechenden „Leitfaden für die Erarbeitung von Nationalparkplänen“ heraus (Ostermann 2000b). Auch verstehen sich Nationalparkämter zunehmend als Vordenker und Schrittmacher, quasi als Regionalentwicklungsagentur einer nachhaltigen Regionalentwicklung (z.B. Nationalparkamt Rügen) (Weigelt 2000). Ähnliche Ansätze der nachhaltigen Regionalentwicklung in Großschutzgebieten gibt es auch in den USA (vgl. z.B. Hohmeyer 1996; Georgi 1997; Hohmeyer 2000).

Durch diese neuen Herangehensweisen in den Großschutzgebieten werden zum einen Nutzungskonflikte entschärft bzw. vermieden und damit die Akzeptanz der Großschutzgebiete in der Region gesteigert. Zum anderen wird die Umsetzung naturschutzfachlicher Ziele mittels integrierter Projekte verbessert.

2.3.5 Regionalparke

Regionalparke sind integrative Strategien bzw. Instrumente zur Sicherung und Entwicklung von Freiräumen insbesondere in den Stadt-Umland Bereichen von Verdichtungsräumen (z.B. Berlin, Frankfurt, Ruhrgebiet). Die Kulturlandschaft soll erhalten und entwickelt, die klassischen Interessenskonflikte minimiert, die regionalen Akteure der Region zusammengeführt und Netzwerke geschaffen werden. Neben der ökologischen Ausgleichsfunktion sollen wirtschaftliche und soziale Nutzungen (Land- und Forstwirtschaft, Naherholung und Tourismus) einbezogen und integrative Projekte initiiert werden, um die Freiflächen zu einem multifunktionalen Landschaftsraum zu entwickeln (vgl. Lehmann 2000). Regionalparke stehen für die Verbindung von Freiraumschutz und Sozio-Ökonomie (Sinning 2000) und folgen dem Ansatz der Integration von Schutz und Nutzung (Kühn 1999). In ihnen können Projekte, die einer nachhaltigen Regionalentwicklung genügen, integriert werden (Hübler und Kaether 1996, 93f).

Akteure sind Vertreter/-innen aus Politik, Behörden, Verwaltung, Kommunen und Naturschutzeinrichtungen sowie ansässige Unternehmen, Verbände, Vereine (Landschaftsplegevereine, Kulturlandschaftsvereine etc.), Bürgerinitiativen und Einzelpersonen (Sinning 2000). Um die Akteure bzw. die sektoralen und interkommunalen Planungen zu koordinieren und integrative Projekte zu initiieren, werden gelegentlich Projektmoderatoren finanziert (Kühn 1999).

Der Regionalparkansatz ist ein weiches, prozess-, kooperativ- und persuasivorientiertes Instrument, mit dessen Hilfe Regionalentwicklung „von unten“ initiiert werden soll (Kühn 1999, 43). Der Erfolg

der Strategien wird unterschiedlich gesehen. So liessen sich einerseits die zahlreichen bestehenden Ideen und Initiativen in die Regionalparkkonzeption integrieren (Sinning 2000, 245), andererseits werden gerade in den Räumen mit starker Siedlungsdynamik Defizite gesehen (Kühn 1999, 111). Formelle Planungsinstrumentarien blieben daher weiterhin notwendig.

Zur Effektivierung dieses Ansatzes wird die Verknüpfung mit Regionalmanagementansätzen empfohlen (Lehmann 2000).

2.3.6 Leitbilder

Vereinzelt werden auch Leitbilder als handlungsorientierte, informelle und prozessuale Instrumente der Raumordnungs- bzw. Regionalpolitik verstanden, dabei sind insbesondere die Prozesse, die zur Erstellung von regionalen Leitbildern führen, von Bedeutung. Leitbildprozesse können verschiedene Funktionen im Rahmen der Regionalentwicklung übernehmen, die wichtigsten sind die Koordinations-, die Reflexions-, die Innovations- sowie die Marketingfunktion (Knieling 2000).

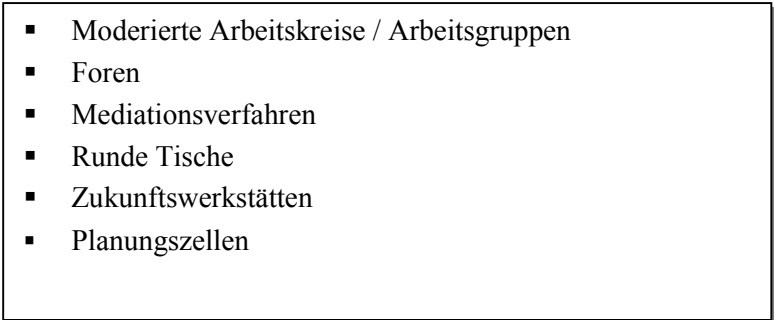
2.4 Neue Instrumente und Strategien in der Landschaftsplanung und im Naturschutz

Auch in der Landschaftsplanung bzw. im Naturschutz werden ausgehend von deren Akzeptanz- und Umsetzungsproblemen neue Vorgehensweisen diskutiert und angewandt (vgl. z.B. Kaule, Endruweit et al. 1994; Luz 1994; Oppermann 1997; Neugebauer 1999; Saad, Hartz et al. 1999). Mittlerweile setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Faktoren, die den erfolgreichen Verlauf d.h. die Umsetzung von Naturschutzprojekten unterstützen und fördern, weniger naturschutzfachliche sind als soziale oder verfahrens- und akteursbezogene (Brendle 1999; Blum, Borggräfe et al. 2000).

„Die Notwendigkeit kooperativer Planungsverfahren in Naturschutz und Landschaftsplanung ergibt sich [...] bereits aus der Tatsache, dass rein naturschutzfachlich begründete Forderungen, die die wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Akteure nicht oder nicht hinreichend berücksichtigen, kaum Chancen auf Umsetzung haben und damit im Ergebnis oft geringere Erfolge für die Umwelt aufweisen als konsensorientierte Lösungsansätze.“ (Kühn 1998, 55)

In Landschaftsplanung und Naturschutz finden daher zunehmend Elemente kooperativer Planungsprozesse Eingang. (s.oben)

Abb. 4: Neue Vorgehensweisen und Instrumente in der Landschaftsplanung

- 
- Moderierte Arbeitskreise / Arbeitsgruppen
 - Foren
 - Mediationsverfahren
 - Runde Tische
 - Zukunftswerkstätten
 - Planungszellen

Die Palette der kooperativen Vorgehensweisen im Bereich Umwelt- und Naturschutz ist dementsprechend mittlerweile recht groß. Für die neuen Vorgehensweisen bestehen unterschiedliche problem-

und aufgabenspezifische Anwendungsmöglichkeiten, die entweder stärker entwicklungsbezogen oder stärker konfliktlösungsbezogen sind. Anwendungsfelder sind beispielsweise⁸:

- Kooperative Erarbeitung und Umsetzung von Umweltqualitätszielkonzepten (Dickhaut 1996),
- Landschaftsplanung (Kaule, Endruweit et al. 1994; Luz 1996; Oppermann 1997; Saad, Hartz et al. 1999),
- Naturschutz (Brendle 1999; Heiland 1999),
- Freiraumentwicklung (Selle 1997+2000; Kühn 1999),
- Umweltmediation (Weidner 1996; Fuchs und Hehn 1999),
- Mediation in Naturschutz und Landschaftsplanung oder bei Großschutzgebieten (Donner und Schmidt 1997; Krüger 1999; Neugebauer 1999),
- Regionalentwicklung in Großschutzgebieten (Georgi 1997; Kühn 1999),
- kooperative Diskurse (Renn 1996),
- die Partizipation bei Planungsverfahren (Linder und Vatter 1996),
- ökologisch orientierte Projekte (Meyer-Engelke 1998).

Die Diskussion um alternative Konfliktregelungsverfahren wie z.B. Mediation, wie sie im Umweltbereich bereits ausführlicher geführt wird (z.B. Arbeitsgemeinschaft 1995; Weidner 1996; Fuchs und Hehn 1999), ist im Bereich des Naturschutzes erst in den Anfängen begriffen. Es gibt kaum praktische Erfahrungen, es fehlt eine systematische Auswertung vorhandener Erfahrungen und auch ein breiter fachlicher Austausch über Möglichkeiten von Mediation im Naturschutz (Krüger 1999) und auch in der Landschaftsplanung (Neugebauer 1999). Trotzdem sind Mediationsverfahren bis zu einem gewissen Grade geeignet für die Anwendung in Naturschutz und Landschaftsplanung. Solche Konfliktlösungsverfahren werden allerdings in diesem Bericht nicht näher behandelt.

Freiraumentwicklung

Eine klassische Aufgabe der räumlichen Planung ist die Freiraumsicherung, das traditionelle Aufgabenverständnis ist mittlerweile in vielen Fällen aber überwunden worden: der planungsrechtliche Schutz reicht zur Sicherung der Freiräume nicht mehr aus, „die Freiräume müssen auch ‚qualifiziert‘, ihr Wert sichtbar gemacht werden“ (Selle 2000, 18). So müssen z.B. einzelne Nutzungsarten wie die Landwirtschaft qualifiziert oder Freiräume in ihrer Nutzbarkeit verbessert werden. Freiraumschutz bzw. -entwicklung ist somit auch Regional- und Stadtentwicklung. Traditionelle Widersprüche wie Ökonomie versus Ökologie lösen sich zunehmend auf.

Maßnahmen der Qualifizierung sind z. B.:

- klassische landschaftsplanerische, infrastrukturelle oder künstlerische Maßnahmen;
- Stabilisierung und Aufwertung vorhandener Nutzungen (Ökologisierung, Direktvermarktung etc.);
- Inszenierung der Landschaft z.B. durch Konzerte im Grünen;
- insbesondere in Stadtregionen hat der Freiraum einen Wert als Baustein der Siedlungsentwicklung und ist somit (weicher) Standortfaktor;
- Freiräume sind nicht mehr nur einer Nutzung vorbehalten;

⁸ Bei den angegebenen Literaturhinweisen handelt es sich lediglich um ausgewählte Quellen.

- Siedlungen sind nicht per se ein schädigender Eingriff; es kann ökologisch verträglich gebaut werden.

Freiraum- und Siedlungsentwicklung ist somit ein wichtiger Baustein nachhaltiger Entwicklung (Flächenkreislaufwirtschaft, Wiedernutzung, Nutzungsmischungen), viele Projekte integrieren die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Selle 2000).

Naturschutz

Auch im Naturschutz hat in letzter Zeit ein gewisses Umdenken stattgefunden. Die Erkenntnis, dass die Umsetzung ökologischer Zielsetzungen nicht von natürlichen Ökosystemen, sondern von sozialen Systemen ausgeht (Hirsch 1993), setzt sich mehr und mehr durch.

Umwelt- und Naturschutz wird im Rahmen von gebietsbezogenen Entwicklungsstrategien auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten zunehmend ein bedeutender Stellenwert zugesprochen. Die sog. „Umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit“ (LEADER 2000) stellt dabei eine der zentralen Fähigkeiten eines Gebietes / einer Region dar. Die umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit ist dabei „die Fähigkeit der Aktionsträger, ihre Umweltressourcen als Besonderheit ihres Gebietes zur Geltung zu bringen und gleichzeitig das natürliche und kulturelle Erbe zu pflegen“ (LEADER 2000) d.h. ihre Umwelt im Sinne der Nachhaltigkeit aufzuwerten. Umwelt spielt sowohl als Produkt als auch als Antriebskraft einer regionalen Entwicklung eine wichtige Rolle. Umwelt eröffnet neue Entwicklungschancen z.B. durch die Qualitätsverbesserung von Produkten insbesondere der Landwirtschaft (Qualitätslabels) oder im Tourismus. Umwelt kann identitätsstiftende Grundlage für eine Region als übergeordnetes Thema für eine umfassende regionale Strategie sein. Der Schutz bzw. die nachhaltige Gestaltung der Umwelt kann zur Schaffung neuer, innovativer Arbeitsplätze, Produkte bzw. Unternehmen führen. In peripheren Gebieten mit hoher Abwanderung kann Umwelt ein wesentlicher Faktor für die Wiedergewinnung einer wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit sein.

Neue Naturschutzstrategien haben gleichermaßen den ganzheitlichen Schutz der Natur, die nachhaltige Nutzung der Naturgüter und eine breit angelegte Bürgerbeteiligung zur Akzeptanzförderung zum Ziel. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Projekten, in denen eine Integration von Naturschutz und Landnutzung erprobt wird. Ziele sind u.a. Erhalt und Entwicklung von regional-typischen Kulturlandschaften, Förderung der Lebensqualität der Bevölkerung, Beitrag zum großräumigen Schutz und zur Entwicklung von Ökosystemen, Biotopen und charakteristischen Artengemeinschaften (Blum, Borggräfe et al. 2000).

Entscheidend für die Installation von erfolgreichen (Naturschutz-)Projekten ist die „ausreichende Berücksichtigung des regionalen Handlungsrahmens bei Zielfindung, Planung und Umsetzung“ (Blum, Borggräfe et al. 2000). Neben ökologischen sind auch ökonomische und soziale Strukturen vor Ort zu berücksichtigen. In vielen erfolgreichen Projekten des Naturschutzes oder der Kulturlandschaftsentwicklung spielen die klassischen Betätigungsfelder und Vorgehensweisen des Naturschutzes mittlerweile nur eine untergeordnete Rolle und stehen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit nicht im Vordergrund. Die Ziele des Naturschutzes werden vielmehr indirekt über die Tätigkeiten im ökonomischen oder sozialen Bereich erreicht. Viele Projekte machen das z.B. durch die Förderung der Vermarktung regional erzeugter landwirtschaftlicher Produkte, die entweder nach den Produktionsrichtlinien des ökologischen Landbaus oder des Vertragsnaturschutzes nach entsprechenden spezifischen Auflagen (artgerechte Haltung, Naturschutzauflagen etc.) erzeugt werden (Blum, Borggräfe et al. 2000).

Die Einbettung des Naturschutzes in die gesamte regionale Entwicklung schafft Akzeptanz. „Die gelungene Integration von Naturschutz und Landnutzung zeichnet sich vor allem durch Produktion, Ver-

arbeitung und Vermarktung naturschutzgerechter Agrarprodukte, Einbindung der Bevölkerung und Schaffung einer regionalen Identität aus.“ (Blum, Borggräfe et al. 2000, 346) Der Naturschutz kann so zum „Steigbügelhalter regionaler Entwicklung“ werden (Vogtmann 2000).

Konsens im Forschungsbereich ist, dass die frühzeitige und intensive Beteiligung der Planungsadressaten wie betroffene Landnutzer und Gemeinden in der Zielfindungsphase der Planung zur Effektivierung der Planungsprozesse (insb. Landschaftsplanung und Naturschutz) entscheidend beitragen kann (vgl. z.B. Dickhaut 1996; Luz 1996; Kühn 1999). Die Bedeutung der Beteiligung im Naturschutz wird auch im Entwurf des Bundesnaturschutzgesetzes deutlich. Als Grundsatz (§ 2 Abs. 1 Nr.15) ist vorgesehen, dass bei Maßnahmen des Naturschutzes und der Landschaftspflege ein frühzeitiger Austausch mit Betroffenen und der interessierten Öffentlichkeit zu gewährleisten ist.

Weiterführend sind auch die in jüngster Zeit erarbeiteten "Musterlösungen" für Naturschutzprojekte (Brendle 1999), erfolgsfördernden Faktoren für die Umsetzung von Naturschutzprojekten (Blum, Borggräfe et al. 2000) oder auch die Erfolgsfaktoren für Umweltschutzprojekte (Schiffer und Schiffer 2000).

Von besonderer Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Naturschutzaktivitäten bzw. Projekten sind nach (Brendle 1999; Blum, Borggräfe et al. 2000) folgende Aspekte:

- Die konzeptionelle Planung von Kommunikations- und Partizipationsstrukturen;
- Kommunikation der Grundideen / Erfolgskommunikation;
- Transparenz schaffende intensive Öffentlichkeitsarbeit;
- Ein mit Entscheidungskompetenzen ausgestattetes interdisziplinäres Projektteam;
- Eine auf die Maßnahmen abgestimmte, integrative Erfolgskontrolle;
- Formulierung und Kommunikation konkreter Teilziele und deren Erreichungsgrad;
- Konkrete Teilziele sollten modifizierbar sein, nicht dogmatisch und dauerhaft festgelegt;
- Prozesskompetenz, Integrationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen der Projektmanager;
- Vorhaben sollten von mehreren engagierten Personen getragen werden;
- Management der Projekte durch neue, unabhängige, sektor- und milieuübergreifende sowie mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Vereinen oder Projektbüros;
- Einbindung starker Akteure, Einbindung von Promotoren / Schlüsselpersonen;
- Einbindung lokaler Akteure, Personen, Gruppen, Institutionen, auch durch Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen;
- Schaffung und Pflege von personellen Unterstützernetzwerken;
- Aktives Umfeldmanagement;
- Akzeptanzsteigerung durch Fachbezug;
- Eingehen von strategischen Allianzen, Schmieden von Gewinnerkoalitionen;
- Maßnahmen im Bereich Bildung, Ausbildung und Beratung;
- Verschiedene Akteure mit abgestimmten Kommunikationsformen ansprechen;
- Win-win-Situationen schaffen.

Diese Faktoren ähneln dabei stark den Erfolgsfaktoren / - bzw. -bedingungen bei kooperativen und projektorientierten Ansätzen der Regionalplanung und der Stadt- und Regionalentwicklung. (vgl. z.B. Zeck 1997; Fürst und u.a. 1999; Henning 1999). Für das Anliegen des F+E-Vorhabens ist dies insofern eine wichtige Erkenntnis, als es bedeutet, dass durch eine Verbesserung der Bedingungen des kooperativen Prozesses gleichzeitig eine Verbesserung der Umsetzungsbedingungen für ökologische bzw. Nachhaltigkeitsziele erreicht werden kann.

2.5 Probleme und Erfolgsfaktoren kooperativer Vorgehensweisen

Probleme

Die neuen kooperativen Vorgehensweisen führen nicht automatisch zu einer besseren Umsetzung von ökologischen Zielen. Die Möglichkeiten der Integration von ökologischen Aspekten und Handlungsfeldern in kooperative Arbeit sind nicht zuletzt abhängig von dem Wissen über ökologische Fakten und Zusammenhänge und dem guten Willen der beteiligten Akteure. „Beides kann durch die Einbeziehung engagierter Dritter (Institutionen, Organisationen und sachkundiger Einzelpersonen) wesentlich befördert werden“ (Strauss 1999, 287). Für die Umsetzung ökologischer Zielsetzungen sind z.B. Naturschutzverbände oder Verwaltungen der Landschaftsplanung wichtig. Es kommt also darauf an, welche Akteure wie an den kooperativen Verfahren beteiligt sind. In der Vergangenheit waren in manchen kooperativen Ansätzen auf regionaler Ebene Umwelt- und Naturschutzverbände, Wohlfahrtsverbände, Bildungsträger und Beschäftigungsinitiativen eindeutig unterrepräsentiert (z.B. ZIN NRW, EfaS 1992, 14). Dementsprechend wurden bei einigen Regionalkonferenzen und Regionalen Entwicklungskonzepten "wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliches Wachstum ... im Zielkatalog weit über die Ziele Umwelt- und Sozialverträglichkeit gestellt" (Neumann 1998, 29).

Die Begrenztheit projektorientierter und kooperativer neuer Planungsstrategien im Bereich der Ökologie und der Sozialpolitik zeigen Siebel, Ibert et al. (1999) anhand des wohl bekanntesten Beispiels für projektorientierte Planung, der Internationalen Bauausstellung IBA Emscher Park, auf. Trotz der nicht zu verachtenden Erfolge bei einzelnen Projekten und den dort erreichten hohen Standards auch im ökologischen Bereich schätzen sie den Prozess eher skeptisch ein und sprechen von einem "selektivem Konsens" d.h. dass "die Effektivitätsgewinne der neuen Planungsformen [...] erkaufte [werden] mit einer Einschränkung der Themen auf relativ konfliktarme Aufgaben ..." (Siebel, Ibert et al. 1999, 171). Eine Reihe von Aufgaben seien mit diesem Typus nicht lösbar u.a.: "das Interesse künftiger Generationen an einer lebenswerten Umwelt, soweit es in Konflikt gerät zu den Interessen der heute Lebenden" (Siebel, Ibert et al. 1999, 172). Ähnlich argumentiert auch Heiland (2000, 11): "wenn aber gesellschaftliche Akteure nicht zur Kooperation bereit sind, dann können entsprechende Naturschutzstrategien deren umweltrelevantes Verhalten nicht beeinflussen."

Kooperative Verfahren und Ansätze führen also nicht per se zur effektiveren Berücksichtigung bzw. Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen, die beteiligten Akteure müssen den entsprechenden Willen zu Konsens und Kompromiß haben. Die Promotoren von Nachhaltigkeitszielen müssen beteiligt werden. Auch die kooperativen Prozesse sind nicht frei von Problemen. Laut Selle (2000, 176) lassen sich die Probleme der kooperativen Ansätze wie folgt zusammenfassen:

- Instabilität und mangelnde Kontinuität,
- Soziale und inhaltliche Selektivitäten,
- Kontroll- und Legitimationsdefizite.

Auch im Rahmen des Fallbeispiels Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte (s.o.) wurden diverse Probleme solcher Ansätze dargestellt. Auf sie soll nicht näher eingegangen werden. Eine Darstellung der Probleme und „Fallstricke“ bei kooperativen Prozessen der nachhaltigen Regionalentwicklung und entsprechende Lösungsmöglichkeiten finden sich ausführlich im Managementleitfaden „Kooperative Regionalentwicklung“.

Erfolgsfaktoren

Bei den beschriebenen „neuen“ Herangehensweisen spielen kommunikations-, konsens-, kooperations- und umsetzungsorientierte Aspekte eine mehr oder weniger große Rolle. Sie sind bei den verschiedenen Ansätzen strukturell dieselben. Aus der Untersuchung des Fallbeispiels und anderer einschlägiger Beispiele können daher bestimmte Erfolgsfaktoren, die die Wahrscheinlichkeit, dass kooperative Vorgehensweisen erfolgreich sind steigen lassen, abgeleitet werden.

Diese Erfolgsfaktoren sind:

- Externe professionelle Moderation des Umsetzungsverfahrens;
- Schnelle Projekt-Anfangserfolge als Motivation;
- Einsetzung von Projektmoderatoren / Kümmerern;
- Hohe Motivation der beteiligten Akteure;
- Engagierte Personen in den Projekten und auf den verschiedenen Ebenen;
- Gewinnung zentraler Akteure aus Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft (Schlüsselpersonen, „Machtpromotoren“);
- Einbindung bzw. Rückbindung der Ergebnisse in die politischen Entscheidungsprozesse;
- Festlegung von „Spielregeln“ der Zusammenarbeit (Verfahrensregeln) z.B. durch vertragliche Vereinbarungen der Arbeitsteilung;
- Kontinuierliche interne und externe Kommunikation (regelmäßige Information der Öffentlichkeit);
- gezielte regionale Öffentlichkeitsarbeitsstrategie (Marketing, Erfolgskommunikation);
- Schaffung von Symbolen, der „Park in den Köpfen“ als positives Bild (z.B. in der Beispiellektion „Müritz-Nationalpark als größtes Gewerbegebiet Deutschlands“);
- Vernetzung der Projekte zur Erzeugung von Synergieeffekten und zur Verbesserung von Fördervoraussetzungen;
- Etablierung von geeigneten Träger- und Managementstrukturen auf der (regionalen) Koordinierungs- und der Projektebene, um Kontinuität abzusichern;
- Schaffung und Sicherung einer operativen Einheit z.B. eine Regionale Entwicklungsagentur;
- Einhalten von Mindeststandards (inhaltlich und verfahrensbezogen) z.B. hohe Qualität der Veranstaltungen (Fortbildung oder Vorträge);
- Regional vorhandenes Know-how besser einbinden;
- Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen (z.B. der Großschutzgebiete);
- Aufbau, Entwicklung und Pflege eines regionalen Kooperationsnetzwerkes;
- Aufbau eines Netzwerkes von unterstützenden Institutionen;
- Aufbau und Pflege eines Projektnetzwerkes;

- Kontinuität gewährleisten, durch ausreichende Grundfinanzierung der Strukturen;
- unbürokratisch frei und spezifisch einsetzbarer Pool an Ressourcen für die Projektentwicklung vor Ort;
- Vorgeschichte berücksichtigen und aufarbeiten (latente Konflikte);
- Erfolgskontrolle, regelmäßige Bilanzierung.

2.6 Qualitätssicherung in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen

Die „neuen Vorgehensweisen“ fördern die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Dabei zeichnen sie sich durch verschiedene Vorteile aus (vgl. u.a. Dickhaut 1996; Luz 1996; Saad, Hartz et al. 1999):

- **Finden von Konsenslösungen**
Es werden konsensfähige Zielvorstellungen gefunden, dies führt zu höherer Akzeptanz und diese zur besseren Umsetzung,
- **Erhöhung der Qualität der Lösungen**
Die Qualität von Konzepten wird erhöht, da Detailinformationen der Beteiligten einfließen können und ein Überbetonen einzelner Ziele vermieden werden kann. Durch die Beteiligung wird die Nutzung der Ergebnisse als Informations- und z.T. auch als Handlungsgrundlage verbessert,
- **Stärkere Selbstbindung**
Die Beteiligung kann auch zu einer stärkeren Selbstbindung an die erarbeiteten Ziele führen,
- **Ungewohnte Problemlösungen**
Sich gegenseitig ernst nehmen führt zu neuen bisher ungewohnten Problemlösungen,
- **Intensivere Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitszielen**
Soziale und ökonomische Belange werden systematischer berücksichtigt; in der Stadt- und Regionalplanung und der Regionalentwicklung findet eine intensivere Auseinandersetzung mit Zielen der Landschaftsplanung statt,
- **Qualifikation wird erhöht**
Die Qualifikation der Betroffenen in fachlichen, instrumentellen und organisatorischen Fragen wird erhöht; so können Aktivitäten zur Vermittlung von Umweltwissen und Planungszielen eingeführt werden (Qualifizierungsmaßnahmen wie Weiterbildungsangebote zum ökologischen Bauen etc.),
- **Hinzuziehen externen Sachverständigen**
Wissen / Erfahrungen von Externen (Exkursionen, Externe einladen, kommunikative Wettbewerbe, Planungswerkstätten) können besser genutzt werden; der Blick von außen oder begleitende Beratungsgremien helfen bei der Qualifizierung des Prozesses.
- **Breites Potenzial und Wissen wird erschlossen**
Das Potenzial und Wissen der administrativen und nicht administrativen Akteure wird erschlossen,
- **Frühzeitiges Erkennen von Umsetzungsschwierigkeiten**
Mögliche Umsetzungsschwierigkeiten können durch die Einbindung der Adressaten frühzeitig erkannt und bearbeitet werden.

Möglichkeiten

Wie können Nachhaltigkeitsbelange und insbesondere auch ökologische Belange im Prozess gestärkt werden? Nachfolgend werden Möglichkeiten der Qualitätssicherung den verschiedenen (idealtypischen) Elementen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses zugeordnet.

Ablauf des Prozesses

- Optimierung des Zusammenspiels zwischen formellen und informellen Instrumenten,
- Optimierung informeller Elemente im Rahmen formeller Verfahren,
- Absicherung von Konsenszielen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses durch formelle Instrumente,
- Einbeziehung von Detailinformationen aus dem Beteiligtenkreis, dadurch kann die Qualität der Konzepte erhöht und eine einseitige Überbetonung einzelner Ziele vermieden werden,
- positive Wirkungen des kooperativen Planungsprozesses: hoher Bekanntheitsgrad entsprechender Studien, Nutzung der Ergebnisse als Informations- und z.T. Handlungsgrundlage durch eine Vielzahl der Akteure,
- Einsatz von „Umsetzungskordinatoren vor Ort“,
Messbare Steigerung des Umsetzungserfolges durch Einsatz von „Umsetzungskordinatoren vor Ort“ mit der Aufgabe „Vermittlung durch Beratung“ z.B. im Bereich der Agrarberatung. Im Gegensatz zur normalerweise praktizierten Nachfrageberatung können über eine Angebotsberatung, bei der die Landwirte auf ihren Höfen durch die ganz „normale“ Agrarberatung aufgesucht werden, die Anliegen der Planung in die Sprache der Adressaten übersetzt und vermittelt werden (Luz 1996),
- Vermittlung durch Projektberatung,
Externe Projektkoordinatoren, „Kümmerer“, Regionalmanager können im Rahmen ihrer Beratungs- und Umsetzungstätigkeit neben anderen Standards auch Qualitätsstandards im Sinne der Nachhaltigkeit sichern bzw. etablieren,
- Informationsfluss sichern
über verschiedenste kommunikative Instrumente (Arbeitsgruppen, Konferenzen etc.), ggf. sollte eine zentrale Stelle geschaffen werden, die für den Informationsfluss zuständig ist.
- Zwischenschritte festhalten
ausgehandelte Qualitäten sollten als Zwischenschritte festgehalten werden (Leitlinien, Qualitätsvereinbarungen etc. als „Argumentationshilfe“ in den Prozess einbringen, ggf. Fixierung in rechtlichen Instrumenten wie städtebauliche oder raumordnerische Verträge)
- Organisatorische und inhaltliche Lernprozesse
Die Planung bzw. Regionalentwicklung sollte als kontinuierlicher Lernprozess für nachhaltiges Handeln organisiert werden (z.B. durch Präsentation von guten Beispielen, Exkursionen etc.).

Im Rahmen des Selbstverständnisses des Regionalentwicklungsprozesses

- Nachhaltigkeit und integratives Herangehen als Bestandteil der Handlungsphilosophie des Regionalentwicklungsprozesses definieren, Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen / ökologischen Zielen hervorheben,

- Bei Beschreibung künftiger Ziele und Aufgabenschwerpunkte der Regionalkonferenz, Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen / ökologischen Zielen betonen,
- Nachhaltigkeits-Bilanzierung des bisherigen Prozesses.

Im Regionalen Kooperationsnetzwerk

- Starke Akteure aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz in das Netzwerk auf politischer Ebene einbinden,
- Auf der Arbeitsebene vorhandenes umwelt- und naturschutzfachliches Know-how nutzen (Großschutzgebietsverwaltungen, Naturschutzbehörden, Technologiezentrum, Vereine etc.),
- Fachleute aus Umwelt- und Naturschutz in das Unterstützungsnetzwerk auf regionaler Ebene einbinden,
- Kontakt- und Infopool für Nachhaltigkeitsprojekte aufbauen.

Formelle Organisationsstruktur der kooperativen Regionalentwicklung

- Einbindung von starken Akteuren aus Natur- und Umweltschutz in die Gremien (Kuratorium o.ä.) auf der Entscheidungsebene (z.B. Großschutzgebietsverwaltungen, Landesverwaltungen),
- Übernahme von Aufgaben und Funktionen durch Umwelt- und Naturschutzinstitutionen / -akteure im Arbeitsprozess der Regionalentwicklung,
- Aufgabenbeschreibung der Regionalagentur (z.B. Umweltmediation als Aufgabe).

Ablauforganisation

- Kooperationsvereinbarungen mit teilträumlichen Kooperationen (über Festschreibung von Qualitätszielen Nachhaltigkeit oder Indikatoren),
- Projektvereinbarungen mit konkreten Projekten (über Festschreibung von Qualitätszielen Nachhaltigkeit oder Indikatoren),
- (Werk-)verträge des Regionalen Planungsverbandes z.B. mit externen Projektkoordinatoren , Verpflichtung auf Qualitätsstandards im Sinne der Nachhaltigkeit,
- Bei Öffentlichkeitsarbeit immer auch Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten darstellen (Erfolgskommunikation).

Erfolgskontrolle

- Kritischer Blick von außen (Beirat o.ä.),
- Qualitätssicherung mittels Indikatoren, „Freiwillige Selbstkontrolle Nachhaltigkeit“, prozessbegleitende, akteursorientierte Erarbeitung von Nachhaltigkeitsindikatoren / Qualitätsstandards, ausgehend vom Kenntnisstand und vom Problemverständnis von regionalen und lokalen „Schlüsselpersonen“, mit direktem Bezug zu ihren Tätigkeitsfeldern (Projekte) und mit wissenschaftlicher Rückkopplung / Begleitung,
- Kopplung der Nachhaltigkeitskriterien mit der Entwicklung und Vergabe eines regionalen Gütezeichens oder Regionalmarke für Produkte und Dienstleistungen,

- Regionalkonferenzen als regionale Bilanzkonferenzen,
- Austausch mit anderen kooperativen Prozessen (Netzwerk Regionen der Zukunft, Bilanzkonferenzen in Bayern, Wettbewerbe),
- Regionale Entwicklungskonzepte als strategische Controllinginstrumente, die auch einen Nachhaltigkeitsbericht o.ä. enthalten,
- Aufbau eines regionalen Nachhaltigkeitsberichtssystems,
- Kooperationsvereinbarungen mit teilsräumlichen Kooperationen (Umweltqualitätsziele, Indikatoren) als Maßstab,
- Projektvereinbarungen mit konkreten Projekten (Umweltqualitätsziele, Indikatoren) als Maßstab.

2.7 Das Verhältnis von traditionellen und neuen Instrumenten und Strategien

In der wissenschaftlichen Diskussion scheint weitgehend Konsens darüber zu herrschen, dass das Verhältnis zwischen weichen, kooperativen Instrumenten und harten, ordnungsrechtlichen Instrumenten jeweils fall- und aufgabenspezifisch auszugestalten ist. Notwendig scheint ein "Steuerungsmix" durch Kombination verschiedener Instrumente. Dies gilt für die Umsetzung von Zielsetzungen der Regionalplanung bzw. -entwicklung gleichermaßen wie für solche des Naturschutzes und der Landschaftsplanung (vgl. u.a. Keller, Koch et al. 1998; Kühn 1999; Heiland 2000). So sind kooperative und konsensorientierte Vorgehensweisen zumindest im Naturschutz vor allem bei sog. "Initiativvorhaben", wo "der Naturschutz" oder "die Landschaftsplanung" etwas will und sie dementsprechend ein Engagement der Beteiligten erfordern (z.B. Erhaltung von Biotopstrukturen durch Pflegemaßnahmen, die Einführung umweltschonender Formen der Landnutzung oder die Ausweisung von (Groß-)Schutzgebieten) erforderlich. Eine Konfrontationsstrategie z.B. durch den Einsatz von ordnungsrechtlichen Instrumenten, ist eher bei sog. "Reaktivvorhaben" angezeigt, also solchen Vorhaben, bei denen es um die Verhinderung, Modifizierung oder umweltgerechte Ausgestaltung von Planungen, Vorhaben oder Nutzungsweisen Dritter geht. Zu Reaktivvorhaben gehören Umweltverträglichkeitsprüfungen oder die Anwendung der naturschutzrechtlichen Eingriffsregelung (Heiland 2000). Es geht bei der Wahl der "richtigen" Instrumente und Verfahren also weniger um "ein 'entweder/oder' sondern um ein 'und'" (Keller, Koch et al. 1998, 166). Kooperativ vereinbarte Maßnahmen und Projekte müssen durch den Einsatz formeller Instrumente flankiert werden und umgekehrt (z.B. bei der Erarbeitung und Aufstellung von Plänen und Konzepten)

Die Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte ist ein gutes Beispiel für die Parallelität von institutioneller Regionalplanung und prozessorientierter Regionalentwicklung und steht für die Formel „Regionalplanung plus Regionalmanagement“. Vorteile dieser Verbindung können sein: direkte Anbindung des Regionalmanagements an eine politisch legitimierte Institution der Region. Kooperative Steuerungsinstrumente können bei entsprechender Trägerschaft Werbeträger für die klassischen oft schwer zu vermittelnden Instrumente bzw. Planungsinstitutionen wie die Regionalplanung oder Landschaftsplanung sein. Auch die Erfahrungen aus der Mecklenburgischen Seenplatte zeigen, dass damit eine Akzeptanzerhöhung der klassischen Planwerke erreicht werden kann. Nichtsdestotrotz können selbstverständlich auch innerhalb des Einsatzes von klassischen, harten Instrumenten kooperative Strategien und „offene Spielräume“ gelassen oder angewendet bzw. diese formellen Instrumente durch informelle Elemente ergänzt werden und damit Erfolge im Sinne der Nachhaltigkeit erreicht werden. In der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte gelang dies z.B. beim Raumordnungsverfahren

für das Hafendorf Silz (vgl. Wiesner 2000). Ein solches informelles Aushandeln im Vorfeld des eigentlichen formellen Verfahrens hat verschiedene Vorteile, beinhaltet aber auch Gefahren.

Vorteile des informellen Aushandelns sind:

- Abbau von Ungewißheiten für den Vorhabenträger,
- Frühzeitige Information der Behörde,
- Breitere Einbindung von regionalen Akteuren wird möglich,
- Konfliktpotential wird durch Aushandeln reduziert,
- Freiwillige Projektmodifizierung hinsichtlich nachhaltiger Zielsetzungen,
- Selektion von Projektvarianten.

Folgende Gefahren bestehen:

- Selbstbindung der Verwaltung zu Lasten Dritter,
- Einseitige Bevorzugung von Interessen,
- Beeinflussung durch Sachzwänge,
- Keine frühzeitige und qualifizierte Verfahrensbeteiligung aller Betroffenen,
- Vernachlässigung der Aufklärungspflicht aller am Verfahren Beteiligten,
- Keine kooperative Problemlösung (Verharren auf Standpunkten).

3 Das Fallbeispiel Mecklenburgische Seenplatte

In der Planungsregion Mecklenburgische Seenplatte wird mit der Regionalkonferenz eine der oben genannten „neuen Vorgehensweisen“ seit mehreren Jahren erprobt.

Die Regionalkonferenz wurde in Anlehnung an Ansätze einer "neuen Planungskultur" bereits 1995 ins Leben gerufen. Die Regionalkonferenz ist einerseits eine Konferenz im Sinne einer Tagung, wie sie bereits dreimal - 1995, 1997 und 2000 - stattgefunden hat und andererseits ein projekt- und akteursorientierter moderierter regionaler Entwicklungsprozess, der zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in der Planungsregion beitragen soll.

Die Regionalkonferenz will Kooperationspartnern ein Forum zur Stärkung der Projektarbeit vor Ort bieten. Kooperationspartner können Privatpersonen, Unternehmen, Verbände, Vereine, Gebietskörperschaften, Institutionen und weitere Akteure sein, die projektbezogen zusammenarbeiten wollen und problem- und handlungsadäquate Arbeits- und Entscheidungsstrukturen akzeptieren.

Modellhaft an diesem Ansatz ist die Verbindung und gegenseitige Ergänzung der institutionellen, formalen Regionalplanung mit informellen und prozessorientierten Ansätzen (vgl. Abb. 5).

Gegenüber „normalem Verwaltungshandeln“ bzw. „traditionellen Vorgehensweisen“ zeichnet sich der Ansatz der Regionalkonferenz dadurch aus, dass er folgende Prinzipien verfolgt:

- **Umsetzungs- und Projektorientierung**

Im Mittelpunkt der Regionalkonferenz steht weniger die Erarbeitung von Konzepten, die es für die Region schon in ausreichender Weise gibt, sondern ihre Umsetzung in konkreten Projekten. Es werden dementsprechend insbesondere Projektinitiativen und -ideen unterstützt, die sich dem Ziel der Nachhaltigkeit verpflichtet haben.

- **Kooperative Verfahren**

Zentrale Aufgabe der Regionalkonferenz ist es, je nach Problemkonstellation unterschiedlichste Personen und Institutionen, die aufgrund ihrer Kompetenz zu einer Umsetzung von Projekten beitragen können, an einen Tisch zu bringen und Kooperationen vor Ort zu initiieren und zu unterstützen. Durch kooperatives Handeln lassen sich in sehr vielen Fällen bessere Problemlösungen erzielen als durch individuelles, einzelgemeindliches oder einzelunternehmerisches Vorgehen. Die Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis.

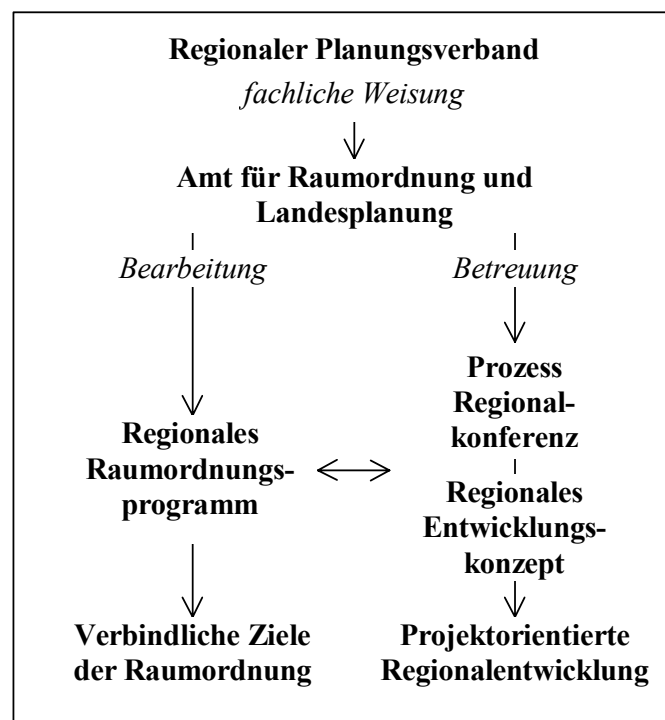
- **Bottom-up Prinzip**

Entscheidend für die Umsetzbarkeit von regionalen Zielen und Konzepten ist, dass diese von den regionalen und lokalen Akteuren akzeptiert und getragen werden. Partizipation, d.h. die Einbeziehung der in der Region lebenden Bevölkerung (Akteure) mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen in regionale bedeutsame Entscheidungen und Projekte, ist ein wichtiges Kennzeichen des Prozesses.

- **Offener Prozess**

Durch die offen gestalteten, informellen Verfahrensprozesse sollen Innovation, Kreativität und Phantasie erzeugt oder angeregt werden. Auf lähmende, starre Programmvorgaben wird verzichtet. Der Prozess ist weitgehend ergebnisoffen und offen für die Beteiligung aller die das wollen.

Abb. 5: Parallelität von formeller und informeller Planung

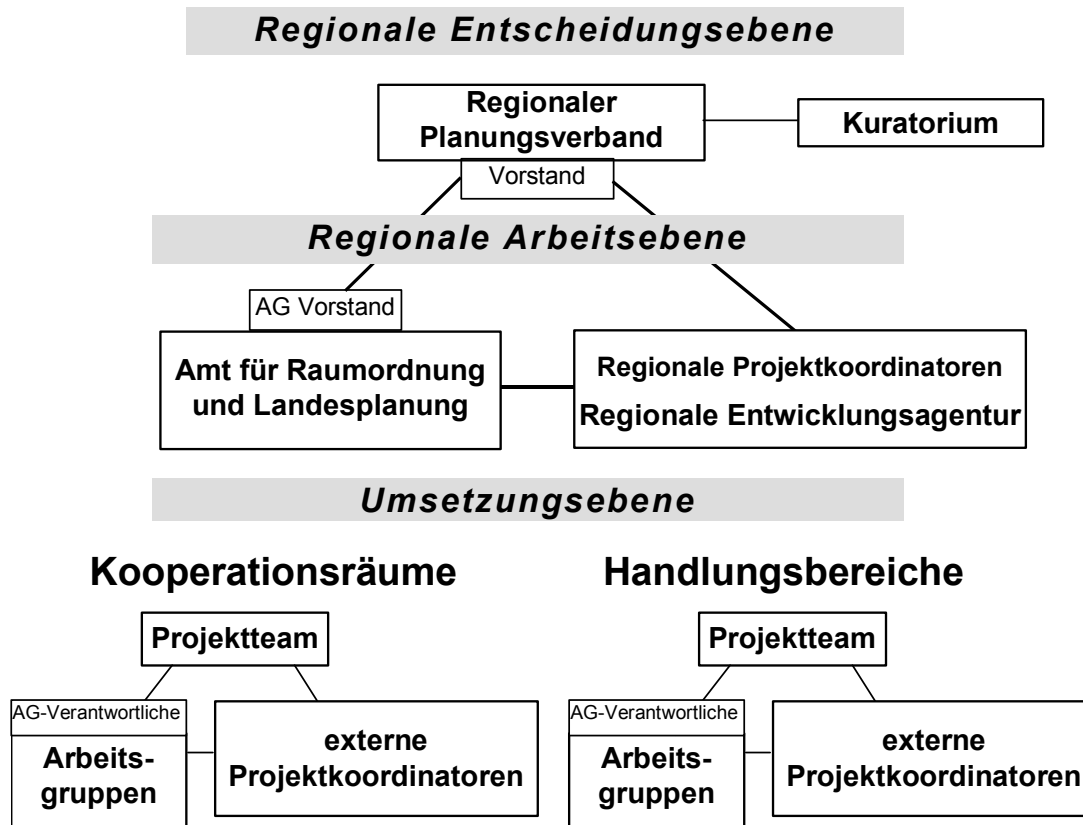


Quelle: Regionaler Planungsverband Planungsregion
Mecklenburgische Seenplatte 1998, erweitert

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung dieser idealtypischen Prinzipien in der praktischen Arbeit nicht immer gelingt.

Die Struktur der Regionalkonferenz besteht idealtypisch gesehen im Wesentlichen aus zwei Ebenen: der **regionalen Ebene** und der **Projektebene** auch Umsetzungsebene genannt. Diese setzen sich wiederum jeweils aus Entscheidungs- und Arbeitsebene zusammen.

Abb. 6: Idealtypische Struktur der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte



Quelle: Eigene Darstellung

Kooperationsprojekte der Regionalkonferenz können sich einerseits auf bestimmte Teilräume, sogenannte Kooperationsräume, und andererseits auf bestimmte Themenfelder, sogenannte Handlungsbereiche, beziehen. Daneben bestehen Einzelprojekte, die Ansatzpunkte für Handlungsbereiche werden können.

Solche kooperativen Vorhaben von regionaler Bedeutung werden durch Beschluss des Vorstandes des Regionalen Planungsverbandes als „Projekte der Regionalkonferenz“ anerkannt. Diese Projekte werden dann durch den Regionalen Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte, insbesondere durch dessen Geschäftsstelle, das Amt für Raumordnung und Landesplanung, in Form von Koordination, Moderation, Informationstransfer sowie teilweise durch die Finanzierung von externen Beratern oder anderen Dienstleistungen unterstützt.

Projekte der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte

Kooperationsräume

- Nachhaltige touristische Entwicklung der Müritz-Nationalpark-Anliegergemeinden
- Nachhaltige Entwicklung Naturpark Feldberger Seenlandschaft
- Nachhaltige Entwicklung Naturpark Mecklenburgische Schweiz und Kummerower See
- Lokale Agenda Vredeländer Land
- Städtetz Mecklenburgische Seenplatte

Handlungsbereiche

- Ökologisches Bauen, Wohnen und Arbeiten
- Regionale Wegenetze
- Regionalmarketing
- Direktvermarktung

Einzelprojekte

- Sanierung Zierker See
- Eisenbahn-Erlebnispark

3.1 Ergebnisse, Probleme, Lösungen

Ergebnisse

Der Prozess Regionalkonferenz hatte eine Reihe direkter, „harter“ Wirkungen wie die Schaffung neuer Arbeitsplätze, den Anstoß von Investitionen, die Entwicklung neuer qualitativer Produkte und Angebote, die Vernetzung sowie Verbesserung der Qualität vorhandener Produkte und Angebote. Diese lassen sich allerdings nur schwer quantifizieren. Hier gibt es zudem methodische Schwierigkeiten inwieweit sich diese Wirkungen direkt auf die Aktivitäten der Regionalkonferenz zurückführen lassen.

Neben diesen „harten“ Effekten liegt die Bedeutung dieses Ansatzes insbesondere in den „weichen“ prozessbezogenen und indirekten Wirkungen. So hat sich die Bedeutung der regionalen Ebene als Handlungsebene deutlich verstärkt. Die Motivation der Politiker von der Landkreis- und Gemeindeebene verstärkt regional zu denken und zu handeln sowie das Bewusstsein für Potenziale und Defizite der Region erhöhten sich spürbar. Dies findet nicht zuletzt darin seinen Ausdruck, dass der Regionale Planungsverband den Prozess Regionalkonferenz fortführen und konsolidieren und mittels der Einrichtung einer Regionalen Entwicklungsagentur in eine langfristig tragfähige Struktur überführen will (Kautz 2000).

Es ist im Laufe des Prozesses gelungen, ein Kooperationsklima in der Region zu schaffen. Die Regionalkonferenz ist dabei das weitgehend anerkannte Dach bzw. die Plattform der Kooperationen. Durch die Organisation von Kommunikation in der Region mit einem breiten Teilnehmerkreis wurde sie zu einer Diskussionsplattform über regionale Zukunftsperspektiven. Das große regionale Interesse an der Regionalkonferenz zeigte sich in den hohen Teilnehmerzahlen bei den Regionalkonferenzen und auch bei der sogenannten kleinen Regionalkonferenz, die der Diskussion des Entwurfes des Regionalen Entwicklungskonzeptes diente.

Es gelang regionale, teilregionale und thematische Akteurs- und Expertennetzwerke aufzubauen. Dadurch wird das regional vorhandene Wissen verstärkt für regionale Entwicklungsprozesse nutzbar gemacht.

Die Arbeit an dem Prozess hat zu einer Erweiterung des Profils der Arbeit der Geschäftsstelle des Regionalen Planungsverbandes, dem Amt für Raumordnung und Landesplanung und somit zu einem Bedeutungsgewinn der Regionalplanung in der Region insgesamt und bei den Landkreisen und Kommunen geführt.

Der Bekanntheitsgrad der Region bzw. deren Regionalentwicklungsansatzes konnte insbesondere in der Fachöffentlichkeit erhöht werden. Damit verbunden sind Auszeichnungen wie „Region der Zukunft“ sowie die Einwerbung von Fördermitteln (Interreg IIC, F+E-Vorhaben UBA), die wiederum zur Umsetzung von Projekten und zur Stabilisierung und Qualifizierung des Prozesses genutzt wurden.

Probleme und mögliche Lösungen

Der Ansatz Regionalkonferenz ist aber auch durch eine Reihe von Schwierigkeiten und Problemen gekennzeichnet.

Die Regionalkonferenz "Mecklenburgische Seenplatte" zählt bundesweit eher zu den Ausnahmen, bei denen die Initiative und Trägerschaft der regionalen Kooperation beim Träger der Regionalplanung liegt. Die Regionalplanung steht dabei in Konkurrenz zu anderen Akteuren, die sie als Partner wiederum auch benötigt (Knieling 1997). Die institutionelle Abhängigkeit des Regionalen Planungsverbandes als Träger der Regionalkonferenz von Handlungsträgern außerhalb der Organisation ist groß. Von der Maßstabsebene erreicht sie nicht den Bereich, in dem Zuständigkeiten der kommunalen Ebene ansetzen. Fachlich kann sie nicht in die Zuständigkeit der Fachpolitiken und ihrer Fachplanungen hinein wirken. Darüber hinaus hat sie keine eigene Vollzugsverwaltung und auch nur sehr begrenzt eigene Ressourcen (z.B. in Gestalt von Fördermitteln). Um so mehr ist es für den Regionalen Planungsverband erforderlich, externe Organisationen konstruktiv einzubinden. Aufgrund der Angliederung der Regionalkonferenz an den Regionalen Planungsverband und der gesetzlichen Verfasstheit dieser Institution dominieren innerhalb des Netzwerkes allerdings Gebietskörperschaften.

Die inhaltliche Reichweite der Projekte der Regionalkonferenz war bisher eher begrenzt mit einem deutlichem Schwerpunkt im Handlungsfeld Tourismus. Einzelne Handlungsfelder wie Wirtschaft oder Soziales sind derzeit nur schwach oder gar nicht mit Projekten besetzt. Dabei ist zu bemerken, dass die Aktivitäten der Regionalkonferenz nicht die gesamten Entwicklungsaktivitäten der Region abbilden. Sie bildet lediglich eine Teilmenge ab.

Eine wirkliche regionsbezogene Identität gibt es auf der Ebene der Planungsregion bisher nicht. Während in der Fachöffentlichkeit die Regionalkonferenz das Image eines erfolgreichen Modellvorhabens hat, ist sie in der breiten Öffentlichkeit der Region kaum bekannt.

Weitere Probleme und Schwierigkeiten sowie entsprechende Lösungsvorschläge, die im Rahmen des F+E-Vorhabens erarbeitet und mit den regionalen Akteuren diskutiert wurden, werden nachfolgend anhand verschiedener Elemente des Kooperationsprozesses dargestellt.

Regionales Kooperationsnetzwerk

Mit Hilfe der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte konnte in den zurückliegenden Jahren ein regionales (Akteurs-)Netzwerk aufgebaut werden. Das große regionale Interesse an der Regionalkonferenz wurde auch durch die hohe Beteiligung an der sog. kleinen Regionalkonferenz im Februar

2000, an der 3. Regionalkonferenz in Waren im Mai 2000 sowie an den Veranstaltungen der Herbstakademie im Oktober 2000 deutlich. Die bisher entstandene Akteurskonstellation ist durch ein hohes Maß an Identifikation mit dem Prozess gekennzeichnet, was im Wesentlichen auf die unmittelbare Beteiligung am ständigen Arbeits- und Entscheidungsprozess zurückgeführt wird. Aufgrund der Angliederung der Regionalkonferenz an den Regionalen Planungsverband und der gesetzlichen Verfasstheit dieser Institution dominieren innerhalb des Netzwerkes jedoch Gebietskörperschaften.

Probleme sind daher:

- wichtige regionale Akteure z.B. aus der Wirtschaft und auch das in der Region vorhandene Know-how sind wenig in den Prozess eingebunden,
- es herrscht eine mangelnde Verbindlichkeit der Zusammenarbeit,
- es besteht eine Überforderung der beteiligten Akteure auf der Arbeits- und Koordinierungsebene.

Mögliche Lösungen liegen in der Stabilisierung und Weiterentwicklung des regionalen Kooperationsnetzwerkes auf der Entscheidungs-, Arbeits- und Projektebene und der Abbildung des Netzwerkes in den formalen und informellen Strukturen der Regionalkonferenz. Die Stärkung der Arbeitsfähigkeit des regionalen Netzwerkes kann gestärkt werden durch:

- Die verstärkte Einbindung einflussreicher Persönlichkeiten als regionale Promotoren und Multiplikatoren,
- begleitende Gremien (Kuratorium, Fachbeirat),
- den Aufbau eines Netzwerkes unterstützender Institutionen,
- die Aufgabenwahrnehmung durch vorhandene Ämter und Institutionen,
- die Einrichtung themenbezogener Arbeitsgruppen,
- den Aufbau eines regionalen Informations- und Kontaktnetzwerkes der Projekte,
- die Bildung und Sicherung operativer Einheiten auf regionaler und teilregionaler Ebene (Regionale Entwicklungsagentur).

Ablauforganisation

Regionalkonferenzen mit einer Vielzahl von Beteiligten, Projekten und Initiativen stellen hohe Anforderungen an das Prozessmanagement und die Prozesssteuerung. Daher ist auch die Ablauforganisation entscheidend.

Größtes Problem ist hierbei die mangelnde bzw. unklare Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und die damit einhergehende teilweise Ineffizienz bei der Prozessorganisation.

Mögliche Lösungsansätze liegen dabei in der

- Festlegung von Arbeitsregeln / Geschäftsgrundlagen der regionalen Zusammenarbeit z.B. durch
 - eine Kooperationserklärung zwischen den Netzwerkakteuren,
 - Projektvereinbarungen zwischen Regionalkonferenz und ihren Teilprojekten oder
 - die Festlegung verfahrensbezogener Regelungen.
- Rückkopplung der Ergebnisse in die Herkunftsinstitutionen d.h. Durchstellen von Informationen, Empfehlungen und Arbeitsergebnissen zwischen der Entscheidungsebene und der Arbeitsebene und in umgekehrter Richtung sowie zwischen Politik und Verwaltung.

Häufige Interaktionen tragen zur Förderung stabiler Kooperationen bei, daher ist eine zeitliche Prozesssteuerung notwendig, d.h.:

- regelmäßige und kontinuierliche Zusammenkunft der Kooperationsgremien,
- regelmäßige Regionalkonferenzen und Gesprächs- und Projektforen,
- regelmäßige themenbezogene regionale Gesprächs- bzw. Projektforen oder Werkstätten.

Zur Sicherung erforderlicher unterstützender institutioneller Strukturen und der Umsetzung von Projekten ist ein Kosten- / Finanzierungsmanagement hilfreich. Aufgaben sind hierbei z.B.

- Fördermittelacquire,
- Abstimmung und „Bündelung“ des Einsatzes sektoraler Mittel,
- Sponsoring.

Information und Kommunikation

Probleme sind hierbei:

- eine mangelnde Öffentlichkeitsarbeit und Informationsstrategie,
- ein unzureichender Informationsfluss innerhalb des Netzwerkes,
- das Binnenimage ist schlechter als das Außenimage.

Insgesamt sollte die Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen und räumlichen Ebenen, der Projekte untereinander, innerhalb des regionalen Netzwerkes insgesamt sowie nach außen verbessert werden. Grundlage sollte ein strategisches Öffentlichkeitsarbeitskonzept mit Elementen wie Info- und Pressearbeit v.a. in der Region sein. Bausteine können sein:

- eigene Zeitschrift (REGIONal)
- Treffen der Projekte
- Intranet
- Schaffung eines einheitlichen Außenbildes (Logo)
- einheitliches und erkennbares Veranstaltungsmanagement
- Inszenierung von Events (Regionalkonferenz, Herbstakademie etc.)

Evaluierung / Erfolgskontrolle

Probleme sind:

- Elemente der Erfolgskontrolle werden nicht gezielt eingebunden,
- weiche Kooperationsergebnisse werden kaum wahrgenommen,
- es besteht eine ergebnisoffene und unpräzise Zielsetzung.

Mögliche Lösungen sind:

- die prozessbegleitende, beteiligungsorientierte Erarbeitung von Qualitätsstandards / Nachhaltigkeitsindikatoren,
- Regionalkonferenzen als Bilanzkonferenzen nutzen,
- das REK als strategisches Controllinginstrument nutzen,

- Kooperationsvereinbarungen mit teilträumlichen Kooperationen und Festschreibung von Arbeitsplänen sowie Qualitätsstandards,
- Projektvereinbarungen mit konkreten Projekten und Festschreibung von Arbeitsplänen sowie Qualitätsstandards.

3.2 Beitrag zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen

Der Beitrag des Ansatzes Regionalkonferenz zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen bzw. ökologischen Zielen besteht in verschiedener Weise.

Zu allererst kann das politische Bekenntnis des Regionalen Planungsverbandes zu den dem Prozess Regionalkonferenz zugrundeliegenden Prinzipien als Schritt in Richtung Nachhaltigkeit gewertet werden, da diese qualitativen Prinzipien als grundlegende Bestandteile einer nachhaltigen Entwicklung angesehen werden können (vgl. z.B. Behrens und Kaether 1999; Kaether 1999). Weiterhin leisten die Aktivitäten unter dem Dach der Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte Beiträge zur Umsetzung von Zielen der Nachhaltigkeit:

- *Regionale Ziele nachhaltiger Entwicklung als Orientierung*
Projekte, die als „Projekte der Regionalkonferenz“ anerkannt werden, müssen den Zielen und Grundsätzen des Regionalen Raumordnungsprogrammes und des Regionalen Entwicklungskonzeptes entsprechen bzw. zu deren Verwirklichung beitragen. Diese Ziele und Grundsätze entsprechen in weiten Teilen den Zielsetzungen nachhaltiger Entwicklung (vgl. Hübler, Kaether et al. 2000)
- *Kooperationsvereinbarungen*
Zwischen den jeweiligen Projektverantwortlichen und dem Regionalen Planungsverband werden Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen, in denen auch Nachhaltigkeitsziele und -standards fixiert werden, die zum Teil auch verknüpft sind mit einem Zeitplan.
- *Innovationsorientierung*
Die Projekte der Regionalkonferenz orientieren sich oftmals an ökologischen Zielsetzungen, was zu Innovationen führt, die gleichsam Nachhaltigkeitszielsetzungen gerecht werden. So war die Notwendigkeit der Beachtung von Schutzzielen im Müritz-Nationalpark, wie Besucherlenkung, Schaffung von Ruhebereichen, Verminderung des Schadstoffeintrages durch die Luft etc., ein Grund für die Konzeption des Müritz-Nationalpark-Tickets, bei dem es in vorbildlicher Weise gelungen ist, zum Einen touristische und naturschutzfachliche Dienstleistungen zu kombinieren, indem in den Bussen der Nationalparklinie mitfahrende „Nationalparkranger“ ökologisches Wissen vermitteln. Zum Anderen wurden durch das Verbundticket verschiedene Verkehrsträger wie Bus (inkl. Fahrradmitnahme) und Schifffahrt zusammengebracht. So entstand eine innovative über die Region hinaus bekanntgewordene Lösung. Im Projekt Zierker See wurden innovative Schlammaufbereitungsverfahren entwickelt. Im Projekt Eisenbahnerlebnispark werden innovative Lösungen für die Wiedernutzung der Schieneninfrastruktur entwickelt.
- *Positive Entwicklungsoptionen*
An Zielsetzungen der Nachhaltigkeit orientierte Projekte werden als vielversprechende Optionen für die künftige Entwicklung angesehen, z.B. Ökologische Bauausstellung oder Naturtourismus, in der Erkenntnis, dass ein intakter, einzigartiger Naturraum das wichtigste Potenzial für den Tourismus, aber auch für regionale Wirtschaftskreisläufe, darstellt.

- *Verknüpfung unterschiedlicher Nutzungsinteressen*
Ökologische Aspekte fließen als wichtige Kriterien in andere Nutzungsbereiche ein. Beispiele sind der Naturtourismus oder die Vermarktung regionaler ökologisch angebauter Produkte. Durch Verknüpfung der ökologischen Zielsetzungen mit Nutzungsinteressen werden Synergieeffekte erreicht, (Nutzungs-)Konflikte vermieden und somit nachhaltige Nutzungsformen erreicht.
- *Vermittlung durch Projektberatung*
Die externen Projektkoordinatoren versuchen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit neben anderen Standards auch Qualitätsstandards im Sinne der Nachhaltigkeit zu sichern bzw. zu etablieren. Durch die Möglichkeit externe Experten wie die Fachhochschule Neubrandenburg oder andere Forschungseinrichtungen hinzuzuziehen, kann die Tätigkeit der Projektakteure zusätzlich im Sinne der Nachhaltigkeit qualifiziert werden. Die Regionalkonferenz bietet hierfür ein entsprechendes Expertennetzwerk.

4 Empfehlungen

Wie oben gezeigt, können die sogenannten „neuen Vorgehensweisen“ erhebliche Beiträge zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen leisten. Die Ausgangsthesen des F+E-Vorhabens konnten in hohem Maße bestätigt werden. Es bestehen in der Bundesrepublik Deutschland und anderen Ländern eine Reihe von Ansätzen, bei denen informelle kooperative Instrumente eine gewichtige Rolle spielen. Man kann diese vereinfacht und verallgemeinernd auch als Regionalmanagement bezeichnen. Sie sind wie gezeigt von bestimmten Erfolgsfaktoren abhängig. Diese sind unabhängig von dem jeweiligen räumlichen Bezugsrahmen. Zur Unterstützung der vorhandenen Ansätze auf regionaler Ebene und zu deren Effektivierung bestehen neben den Anforderungen an die regionalen Akteure Bedarfe für unterstützende Dienstleistungen von Seiten der EU, des Bundes oder der jeweiligen Länder bzw. von wissenschaftlichen Einrichtungen in fachlicher, technischer, konzeptioneller und organisatorischer Hinsicht. In den Ländern bestehen hier unterschiedliche Erfahrungen (z.B. für Bayern: Etablierung einer zentralen Dienstleistungseinheit im Sinne eines „Kompetenzzentrums für Regional- und Projektmanagement“, die Beratungs-, Bildungs-, und Informationsangebote entwickelt und an Regionalmanagement-Einrichtungen weitergibt (Maier und Obermaier 2000, 148ff). Die Bedarfe für Unterstützung lassen sich verschiedenen Kernbereichen zuordnen⁹:

- **Finanzierung**
- **Organisatorische Verankerung**
- **Vernetzung**
- **Prozessbegleitung**
- **Konzepte**
- **Information**
- **Fortbildung**
- **Erfolgskontrolle**

⁹ Vgl. auch Arbeitsgruppe „Nachhaltiges Regionalmanagement“ (H. Behrens, P. Dehne, J. Kaether, E. Schmidt, J. Hoffmann): Regionalmanagement in Mecklenburg-Vorpommern – Empfehlungen und Vorschläge – Internes Arbeitspapier, Neubrandenburg, September 2000.

Die Empfehlungen zur Unterstützung richten sich dabei zum Einen an übergeordnete Ebenen wie EU, Bund, Länder und zum Anderen an die regionale Ebene bzw. die dort aktiven Akteure.

4.1 Finanzierung

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Personelle und materielle Grundausrüstung▪ Betriebskosten▪ Projektmittel▪ Langfristigkeit der Unterstützung▪ verschiedene Mittelgeber |
|---|

Kooperative Regionalentwicklungsprozesse, der Aufbau von regionalen Netzwerken und tragfähigen Strukturen brauchen Zeit und daher eine kontinuierliche finanzielle Unterstützung. Mittel werden einerseits für eine organisatorische Struktur (Geschäfts- bzw. Koordinierungsstelle, Absicherung einer personellen und bürotechnischen Grundausrüstung) benötigt. Andererseits werden auch ausreichend Mittel für den "Betrieb" benötigt (Bordmittel), um flexibel arbeiten zu können (Reisekosten, Verbrauchsmaterial, Mittel für kleinere Gutachten und Publikationen und für Veranstaltungen etc.). Daneben sollte es Mittel für Projekte geben, die unbürokratisch und regionalspezifisch für Projekte in eigener Trägerschaft bzw. für die Initiierung oder Anschubfinanzierung von Projekten anderer einsetzbar sind.

Woher die Finanzierung für Grundausrüstung oder Bordmittel kommen soll, dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten, aber keine Patentlösung.

Für die Grundausrüstung gibt es die Möglichkeit diese längerfristig über öffentliche Mittel zu unterstützen oder lediglich eine Anschubfinanzierung zu leisten. Hierfür bestehen Möglichkeiten durch verschiedene Programme auf den verschiedenen Ebenen, so z.B. seit kurzem über den Fördergegenstand Regionalmanagement im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ über LEADER-Mittel und andere. Weiterhin ist eine Schwerpunktverlagerung der Aufgaben der institutionalisierten Planung (z.B. Regionalplanung) und Verwaltung (z.B. Naturschutz) hin zu verstärkten Aktivitäten im Bereich Regionalmanagement denkbar. Dies hieße personelle und finanzielle Ressourcen umzuschichten.

Möglich ist auch die Bündelung bestehender Aufgaben und Ressourcen auf regionaler Ebene. Ein Beispiel wäre die Einrichtung einer gemeinsamen regionalen Wirtschaftsförderung der Landkreise und Städte der Region. Weiterhin sollten auf regionaler Ebene verschiedene Partner gewonnen werden, das können Institutionen, Vereine und Verbände oder auch Unternehmen sein. Private projektbezogene Mittel (Sponsoring) könnten als Projektmittel eingeworben werden. Daneben bestehen natürlich die vorhandenen Fördertöpfe von EU, Bund und Land.

4. 2 Organisatorische Verankerung

- Einrichtung einer Geschäftsstelle /
Regionalen Entwicklungsagentur (REA)
- Klare Kompetenzen und Aufgaben
- Entscheidungs- und Handlungsspielräume

Eine "operative", handlungsfähige Einheit ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Regionalmanagements. Deshalb sollte auf strukturierte Organisationsformen des Regionalmanagements mit klar zugeteilten Kompetenzen und Aufgabenspektren einerseits und möglichst großen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen andererseits hingewirkt werden. Halb-öffentlich oder halb-privat getragene Regionale Entwicklungsagenturen könnten hier hilfreich sein. Dies vermeidet uneffektive Mehrfacharbeit und Konkurrenzen.

Erfolgsvoraussetzungen für eine REA sind u.a.:

- ausreichende personelle, finanzielle und materielle Ausstattung und Absicherung, dies bedeutet auch die Bereitstellung von regionalen Eigenmitteln;
- personelle Kontinuität;
- Engagement, Kompetenz (fachlich und sozial) und Qualifikation der Geschäftsführung;
- Flexible und unbürokratische Arbeitsweise muss gewährleistet sein;
- Weitgehende Unabhängigkeit von den Strukturen der Region, um Neutralität zu gewährleisten, d.h. eine räumliche und personelle Trennung von den Institutionen der Regionalplanung, aber enge geregelte Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Unterstützung.

Eine Regionale Entwicklungsagentur liegt von ihren Funktionen her zentral im Netzwerk Regionalentwicklung, ist aber nicht die "Zentrale" der Regionalentwicklung. Sie sollte über die meisten Projekte und Entwicklungen Bescheid wissen und die Funktion einer Vermittlungs- und Transferstelle von Ideen, Akteuren, Informationen einnehmen.

Es ist auf eine Abstimmung der Aufgaben mit den vorhandenen Kapazitäten zu achten, damit die Erwartungen nicht zu hoch werden. Eine Abstimmung mit anderen regionalen oder lokalen Einrichtungen ist angeraten. Die Kompetenzen der REA sollten zu Beginn klar festgelegt werden, um Missverständnisse mit vorhandenen Einrichtungen wie den Regionalplanungsstellen, Landkreiseinrichtungen, sonstigen Institutionen etc. möglichst auszuschließen. Es sollte eine Klärung über die jeweiligen Rollen der Beteiligten und die Beziehungen untereinander erfolgen und diese ggf. schriftlich und vertraglich fixiert werden.

Das bedeutet ggf. eine regelmäßige Evaluation und Neuausrichtung der Aufgaben (soll z.B. Finanzierungs- und Förderberatung selbst gemacht werden oder wird diese weiter delegiert? Soll Fördermitte-lacquoise betrieben werden, sollen eigene Projekte durchgeführt werden?)

4.3 Vernetzung

- Aufbau und Pflege eines unterstützenden Netzwerkes
- Vorhandene Institutionen als Partner sehen
- Erfahrungsaustausch auf verschiedenen Ebenen
 - "Bilanzkonferenzen"
 - Themenspezifische Workshops
 - Projekt-Forum
 - Informations- und Transferstelle Regionalmanagement

Viele der kooperativen Ansätze der Regionalentwicklung bewegen sich im Bereich der räumlichen Planung. Damit die Ziele der Raumordnung oder von regionalen Initiativen und die in einem Regionalen Entwicklungskonzept beschriebenen Maßnahmen und Projekte auch umgesetzt werden und damit erfolgreich sind, ist die politische und fachliche Unterstützung anderer Ressorts und Akteure unabdingbar. Ebenso wichtig ist der Erfahrungsaustausch untereinander und mit anderen Regionen im In- und Ausland.

Eine integrative und vernetzte Vorgehensweise ist somit auf den verschiedenen Ebenen notwendig:

Auf Landesebene:

Auf Landesebene sollte das nachvollzogen werden, was auf regionaler Ebene meist gelingt, ein integratives Handeln. Eine stärkere Verknüpfung und Abstimmung der verschiedenen Ressorts untereinander ist angezeigt. Dies betrifft vor allem die für Wirtschaft, Tourismus, Raumordnung und Landesplanung, Arbeitsmarkt, Landwirtschaft, Umwelt, Naturschutz sowie Verkehr zuständigen Ministerien und deren Förderinstrumenten. Gleiches gilt auch für die Forschungsförderung im Bereich Regionalentwicklung und Nachhaltigkeit. Hier könnte eine bessere Koordinierung und daraus folgend eine jeweilige Schwerpunktsetzung insgesamt effizienter sein.

Auf der Regionsebene:

Einerseits muss der Austausch zwischen den Regionen im Sinne eines Erfahrungsaustausches sowie einer Bilanzierung der Erfolge, aber auch der Defizite ermöglicht werden. Andererseits kommt es auf die Stabilisierung, Stärkung und Weiterentwicklung der Kooperationsnetzwerke in den Regionen an (auf politischer, Entscheidungs-, Arbeits- und Projektebene). Dies bedeutet eine Optimierung der Kommunikation und Arbeitsteilung in den regionalen Netzwerken. Vorhandene Institutionen, die über Fördermittel verfügen, wie Wirtschaftsförderung oder LEADER-Gruppen, könnten durch regelmäßige Abstimmungsrunden besser als bisher eingebunden werden.

Auf der Projektebene:

Hier ist der Erfahrungsaustausch und das Vermitteln von Projektpartnern zwischen den Projekten in den verschiedenen Regionen des Landes von Bedeutung. Oftmals bestehen in den verschiedenen Regionen gleiche Problemlagen, die einen Erfahrungsaustausch sinnvoll machen.

Von überregionaler Seite könnten organisiert oder unterstützt werden:

- "Bilanzkonferenzen"

Organisation von regelmäßigen landes- oder bundesweiten Bilanzkonferenzen (z.B. alle 2 Jahre), auf denen sich die verantwortlichen Akteure der verschiedenen kooperativen Ansätze bzw. Regionalmanagementansätze untereinander über Erfolge und Probleme austauschen und deren Ergebnisse dokumentiert werden (Bsp. Bayern, StMLU 1997; StMLU 1998).

- Themenspezifische Workshops

Zu aktuellen Themen wie Fördermittel oder Regionalvermarktung, bei denen sich Akteure aus verschiedenen Regionen, die an ähnlichen thematischen Projekten arbeiten, über Herangehensweisen, Finanzierungsmöglichkeiten, Erfolge und Probleme austauschen.

- Projekt-Forum

Hier treffen sich Projektträger und tauschen sich allgemein über Projektmanagement oder über spezielle Themen aus.

- Informations- und Transferstelle Regionalmanagement

Einrichtung einer landesweiten Informations- und Transferstelle, die über die verschiedenen Ansätze, Projekte und Veranstaltungen informiert und entsprechende Informationsmaterialien erarbeitet (siehe oben); sie sollte den Austausch mit Hilfe von Veranstaltungen (Seminare, Workshops usw.) organisieren, Experten zu bestimmten Themen oder Projektpartner vermitteln; entsprechende Datenbanken und Verzeichnisse aufbauen, pflegen und vorhalten. (Bsp. CAF/Agenda-Transfer in NRW, EURADA (European Association of Development Agencies)).

4.4 Prozessbegleitung

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Strategiepapiere▪ Moderation▪ Projektstudien, Machbarkeitsstudien |
|---|

Angesichts der vielen Herausforderungen, die das Alltagsgeschäft des Regionalmanagements mit sich bringt, bleibt oft verhältnismäßig wenig Zeit sich im Prozess mit Fragen der Gesamtstrategie auseinanderzusetzen. Hinzu kommt, dass die persönliche Einbindung in das Prozessgeschehen zum Teil einer neutralen Auseinandersetzung mit Problemen und Fehlentwicklungen entgegensteht. Folge dessen kann sein, dass notwendige Änderungen in der Prozessgestaltung nicht oder erst sehr spät eingeleitet werden und der Prozess somit in seiner Wirksamkeit eingeschränkt ist.

Den übergeordneten Ebenen bieten sich Unterstützungsmöglichkeiten an für:

- Strategiepapiere

Als Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit dem bisherigen Prozessverlauf in einzelnen Regionen können Strategiepapiere konkrete Hinweise geben, welche Vor- und Nachteile mit der derzeitigen Art der Prozessgestaltung verbunden sind und wie sie optimiert werden kann. Dabei geht es darum, speziell auf die Situation in der Region zugeschnittene Lösungsansätze zu formulieren, die sowohl Grundlage der weiteren Arbeit als auch Beitrag für umsetzungsorientierte Konzepte wie Regionale Entwicklungskonzepte (REK) oder teilträumliche Konzeptionen (s.u.) sein können.

- Moderation

Neben der Erarbeitung von Strategiepapieren ist insbesondere in Phasen der Prozessinitiiierung oder Prozessausrichtung eine Unterstützung durch einen neutralen Moderator hilfreich, der in den entsprechenden Diskussionsprozessen den Ablauf sichert und auf notwendige Gesamtzusammenhänge hinweist. In den Förderprogrammen der verschiedenen Ebenen bzw. Ressorts sollten „weiche“ Leistungen wie Moderationstätigkeiten stärker gefördert werden.

- Projektstudien, Machbarkeitsstudien

Auch auf der Ebene des einzelnen Projekts kann eine Unterstützung oder Beratung durch Außenstehende hilfreich sein, um von Beginn an die Umsetzungschancen realistisch einzuschätzen. Neben einer Projektstudie, die eine Projektidee ausformuliert, kann im Rahmen einer Machbarkeitsstudie festgestellt werden, ob ein Projekt in seiner Konzeption technisch möglich, mit den derzeitigen oder zu schaffenden Strukturen umsetzbar und wirtschaftlich tragfähig ist.

4.5 Verknüpfen mit Umsetzung der konzeptionellen Grundlagen

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Erarbeitung Regionaler Entwicklungskonzepte▪ Erarbeitung teilträumlicher Gutachten▪ Erarbeitung problemspezifischer Gutachten |
|---|

Die Prozesse in den Regionen vollziehen sich zum Teil ohne konzeptionelle Grundlage, die als Bindeglied zwischen vorhandenen formellen Zielen (z.B. Regionale Raumordnungsprogramme) und deren Umsetzung in Form von Projekten fungiert. Ohne eine solche Grundlage besteht für projektorientierte Entwicklungsprozesse jedoch die Gefahr, die Projektarbeit ungeordnet und an den Notwendigkeiten und Chancen der Region vorbei zu vollziehen. Der Aufstellungsprozess sollte gemäß den Prinzipien der neuen Vorgehensweisen gestaltet werden.

Hier bieten sich verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten an:

- Erarbeitung Regionaler Entwicklungskonzepte

Umsetzungsorientierte Konzepte können die Grundlage für die Arbeit im Prozess des Regionalmanagements bilden. Sie machen ihn transparent, zeigen Handlungsmöglichkeiten auf, richten ihn durch das Festlegen von Prioritäten strategisch aus und dokumentieren den erlangten Konsens in der Region. Der mit der Erarbeitung der Regionalen Entwicklungskonzepte verbundene kooperative Diskurs kann so zu einem Kernelement des Gesamtprozesses werden. Im Rahmen der Fortschreibung vollzieht sich durch Reflexion und Neuausrichtung ein strategisches Controlling.

Die Erarbeitung oder Fortschreibung Regionaler Entwicklungskonzepte könnte zunehmend den Entwicklungsprozess in den Regionen gestalten.

- Erarbeitung teilträumlicher Gutachten

Auf den Ebenen unterhalb der Planungsregionen sind eine Vielzahl von Kooperationsprozessen entstanden. Bezugsraum ist hier zum Teil nur der einzelne Amtsbereich. Auch auf dieser Ebene ist es notwendig, Leitvorstellungen der Kooperation und darauf basierende konkrete Handlungsschritte herauszuarbeiten. Die Größe dieses Bezugsraumes ermöglicht dies in einem weitaus größeren Grad an

Konkretheit als auf der Ebene einer Planungsregion. Die Einordnung in übergeordnete Konzepte (REK) ist dabei notwendig.

- Erarbeitung problemspezifischer Gutachten

Zur Auseinandersetzung mit Einzelaspekten der Entwicklung können Gutachten dienen, die sowohl Grundlage einer vertiefenden Diskussion über ein Projekt als auch eines Punktes im Regionalen Entwicklungskonzept oder teilträumlichen Gutachten sein können.

Öffentlichkeitsarbeit nach innen und nach außen ist notwendig zur Förderung der Transparenz und damit der Akzeptanz und des Bekanntheitsgrades. Regionalmanagement soll Markenzeichen der Region werden. Die Regionen sollten eine regelmäßige regionale Informations- und Pressearbeit betreiben, z.B. durch einen Newsletter, eine Zeitschrift oder die Inszenierung von "events" usw..

Es gibt auf regionaler und teilregionaler Ebene vielfältige kooperative Ansätze. Diese sind in der Gesamtheit, wenn überhaupt, nur wenigen eingeweihten Experten bekannt. Landesüberblicke über raumbezogene, handlungsfeldübergreifende kooperative Ansätze gibt es bisher nur wenige. Sie sind aus verschiedener Sicht heraus notwendig. Für das Land, um die Breite und Vielfältigkeit der Aktivitäten zu erkennen und abgestimmt unterstützen zu können. Für die regionalen Kooperationen und Akteure, um sich über andere zu informieren und ggf. mit anderen auszutauschen; als "Werbung" für diese Ansätze nach innen (in die Regionen) und außen (in die interessierte Öffentlichkeit) um diese bekanntzumachen und Interesse an der Mitarbeit zu wecken und dadurch auch die Akzeptanz und Unterstützung zu erhöhen. Möglichkeiten wären z.B. länderspezifische Studien über die jeweiligen Ansätze der kooperativen Regionalentwicklung oder entsprechende Broschüren, um die Ansätze einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

4.6 Information / "Fortbildung" / Qualifizierung

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Erfahrungsaustausch▪ Informationsveranstaltungen▪ Workshops▪ Öffentlichkeitsarbeit▪ Qualifizierung / Fortbildung<ul style="list-style-type: none">- der Regionalmanager- der Verwaltungsmitarbeiter |
|--|

Die sich vollziehenden Kooperationsprozesse beinhalten viele Herausforderungen für die mit Steuerung und Gestaltung befassten Akteure. Die Anforderungen und die Informationsbedarfe wachsen ständig (veränderte Fördermittelvergaberichtlinien, neue Technologien etc.). So ist es notwendig, eine sehr umfassende Kenntnis über Grundprinzipien, Entwicklungslinien und innovative Ansätze in den verschiedensten Handlungsfeldern zu besitzen, um den Herausforderungen integrierter Prozesse gerecht werden zu können (querschnittsorientiertes und systemisches Denken). Hinzu kommt eine breite Palette an notwendigen Kompetenzen und Kenntnissen im Bereich des Prozess- und Projektmanagements (Prozessdenken). Dazu zählen unter anderem Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Finanzierung und des Managements sowie der Anwendung von Kommunikationstechniken. Die Regional-

manager sollten kontinuierlich informiert und weiterqualifiziert werden (regelmäßige gemeinsame Fortbildungen zu Themen wie Konflikt- oder Prozessmoderation, Projekt- und Veranstaltungsmanagement, Antragstellung, Suche nach Finanzierungspartnern, Regionalmarketing etc.). Notwendig sind weiterhin die Durchführung von Informationsveranstaltungen und Workshops zu Fragen des Regionalmanagements, des Projektmanagements oder neuen Methoden und Verfahren (Mediation, Moderation).

Auch der Erfahrungsaustausch der Regionen untereinander und mit anderen bundesdeutschen oder europäischen Regionen sollte organisiert werden.

Leitfäden und Arbeitshilfen

In Form von Leitfäden oder Arbeitshilfen etc. könnten für die in den Kooperationsprozessen tätigen Akteure sowohl notwendiges Grundwissen als auch detaillierte Hinweise und praxisnahe Beispiele zu inhaltlichen und methodischen Fragen als anwendungsorientiertes Material zur Verfügung gestellt werden. Aktuelle Aufgabenstellungen in den Regionen werden darin aufgegriffen und unterstützt.

Lehrgänge

Neben der Erarbeitung von Leitfäden oder Arbeitshilfen kann ein Angebot an begleitenden Lehrgängen bestehende Bedarfe der Fort- und Weiterbildung aufgreifen. In Kooperation mit Bildungsträgern des Landes könnten hier notwendige Angebote geschaffen werden. Die konkrete Ermittlung von Bedarfen sowie die Erarbeitung von Qualitätsstandards gehen dem voraus.

Veranstaltungen

Auch einzelne Workshops, Seminare oder Diskussionsforen (s.o.) zu aktuellen Problemen des Regionalmanagements im Lande können dazu dienen, konkrete Fragestellungen aufzugreifen und den Akteuren entsprechende Lösungsansätze aufzuzeigen bzw. ermöglichen, gemeinsam Problemlösungen zu erarbeiten. Dazu sollten externe Experten und gute Beispiele präsentiert werden.

Exkursionen

Exkursionen zu einschlägigen Themen sollten organisiert werden, um den Akteuren die Möglichkeit zu geben vor Ort zu sehen, wie es andere machen.

4.7 Erfolgskontrolle / Evaluierung zur Qualitätssicherung

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Qualitätssicherung▪ Indikatorenentwicklung |
|---|

Die Erfolgskontrolle der Regionalmanagement-Tätigkeiten ist aus verschiedenen Gründen und für verschiedene Ebenen erforderlich. Gründe sind vor allem Kontrolle der Mittelverwendung, Erfolgskontrolle gegenüber dem Träger und den Finanziers, Rechtfertigung des neuen Instruments Regionalmanagement gegenüber etablierten Einrichtungen wie Wirtschaftsförderung o.ä., Vergleichbarkeit der Regionen untereinander sowie insbesondere die Qualitätssicherung hinsichtlich der Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung. Durch die laufende Erfolgskontrolle können der Prozess als ganzer aber auch die einzelnen Projekte optimiert werden, Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und eine gewünschte Qualität gesichert werden. Hierfür sind Mindeststandards erforderlich. Insbesondere für die Qualitätssicherung des Prozesses ist ein kritischer Blick von außen hilfreich.

Die Evaluierung ist naturgemäß eine schwierige Aufgabe, da insbesondere qualitative Wirkungen schwer zu messen sind und auch quantitative Wirkungen meist schwer den jeweiligen Instrumenten zuzuordnen sind. Eine weitere Schwierigkeit ist der Maßstab, an dem die Erfolge gemessen werden sollen. Hierfür sind Qualitätsziele und entsprechende Kriterien und Indikatoren erforderlich. Für deren Erarbeitung haben die Regionalmanagementakteure meist keine Zeit und Kapazitäten. Eine wissenschaftliche Unterstützung ist hier unabdingbar.

- Evaluierungsstudien / Gutachten

Hilfreich wäre es, spezifische Evaluierungsstudien für einzelne Regionen (wie z.B. Kistenmacher und Dickertmann 1999) oder Praxisvergleiche für bestimmte Themenbereiche (z.B. Arbeitsmarktförderung und Regionalmanagement, Naturschutz und Regionalmanagement, Finanzierung, Organisations- und Trägerformen von Regionalmanagement) zu erarbeiten.

- Anwendungsorientierte Indikatorensysteme

Für die Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung sind Kriterien in Form von Indikatoren und Mindeststandards, die quantitative und qualitative Wirkungen erfassen können, erforderlich. Indikatoren sollten einerseits wissenschaftlich fundiert, andererseits aber auch anwendungs- und nutzerorientiert sein. Sie sollten daher mit den Betroffenen zusammen "von unten" erarbeitet werden. Die Entwicklung und Erprobung entsprechender Ansätze sollte modellhaft gefördert werden.

5 Forschungsbedarf

- Praxis- und Problembezug
- Entwicklung und Erprobung spezifischer Vorgehensweisen
- Stärkere internationale Ausrichtung
- Verknüpfung und Koordination von regionalen Entwicklungsansätzen und Strategien
- Qualität in Regionalentwicklungsprozessen
- Nachhaltige Regionalentwicklung und „emotionale“ Faktoren
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Bildung
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Naturschutz
- Nachhaltige Regionalentwicklung und Schrumpfung

Praxis- und Problembezug

Insgesamt hat sich der begleitende anwendungsorientierte Ansatz des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens bewährt. In Rückkopplung mit der Praxis bzw. deren Anforderungen wurden zeitnah problemorientierte Lösungen entwickelt und z.T. gemeinsam angewandt bzw. erprobt. Bei künftigen F+E-Vorhaben sollte auf einen solchen Praxis- und Problembezug geachtet sowie ein direkter, zeitnaher und nutzerfreundlicher Ergebnistransfer für die Anwendungspraxis angestrebt werden (s. Leitfaden sowie Kap. 4.).

Entwicklung und Erprobung spezifischer Vorgehensweisen

Kooperative Verfahren und Instrumente bieten prinzipiell ein großes Potenzial um Nachhaltigkeitszielsetzungen umzusetzen. Das Gelingen ist abhängig von verschiedenen Erfolgsfaktoren, die weitgehend bekannt sind. Forschungsbedarf besteht in der differenzierten Ausgestaltung und Funktionsweise der verschiedenen Elemente kooperativer Verfahrensansätze. Der Managementleitfaden gibt hier erste Hinweise, die in Teilen jedoch noch vertieft werden müssten. Es gilt verstärkt spezifische Vorgehensweisen, Instrumente und Handlungsanleitungen sowie „Messlatten für nachhaltiges Handeln“ für die regionalen und lokalen Akteure (weiter) zu entwickeln und zu erproben, um die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen zu effektivieren. Dabei sollte auch auf internationale Erfahrungen insbesondere in den USA und europäischen Ländern zurückgegriffen werden. Ergebnisse könnten Leitfäden, Arbeitshilfen oder Fort- und Weiterbildungskonzeptionen für die spezifischen Elemente von regionalen Agendaprozessen sein.

Mögliche Themen sind:

- Strukturen, Arbeitsweisen und Instrumente von Regionalen Entwicklungsagenturen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung,
- Finanzierung und Management von Nachhaltigkeitsprojekten,
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für eine nachhaltige Regionalentwicklung,
- Erfolgskontrolle und Evaluierung in Regionalmanagementansätzen (Entwicklung von entsprechenden Kriterien, Indikatoren, Methoden und Verfahren),
- Qualifizierung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für eine nachhaltige Regionalentwicklung,
- Struktur, Arbeitsweise und Instrumente von Informations- und Transferstellen für Regionalmanagement auf Landesebene,
- Möglichkeiten der Verknüpfung bzw. Nutzung fachplanerischer Aspekte im Sinne einer integrativ orientierten nachhaltigen Regionalentwicklung.

Stärkere internationale bzw. europäische Ausrichtung

Im Zeichen der Ost-Erweiterung der EU rücken Fragen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit stärker in den Mittelpunkt der Regionalentwicklung in den grenznahen Regionen. Für diese Art der Zusammenarbeit im Bereich Raumordnung und Regionalentwicklung gibt es mittlerweile mit den Euroregionen und im Rahmen von Interreg vielfältige Erfahrungen in den westlichen und östlichen Grenzgebieten der Bundesrepublik. Allerdings gibt es wenig Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Agendaprozessen, bei denen integrative Vorgehensweisen und Strategien im Sinne der Nachhaltigkeit verfolgt werden. Solche grenzüberschreitenden Agendaprozesse sind spezifischen Problemen unterworfen, die besondere Lösungsstrategien und Instrumente erfordern. Die Chancen und Probleme grenzüberschreitender regionaler Agenda 21-Prozesse sollten analysiert und entsprechende Strategien und Instrumente entwickelt und erprobt werden.

Die Regionen in der Bundesrepublik Deutschland und auch in Österreich verfügen mittlerweile über Erfahrungen mit kooperativen, nachhaltigen Regionalentwicklungsprozessen. Die Übertragbarkeit dieser Ansätze einer nachhaltigen Regionalentwicklung auf Regionen in den EU-Beitrittsländern sollte beispielhaft überprüft werden.

Verknüpfung und Koordination von regionalen Entwicklungsansätzen und Strategien

In vielen Regionen existieren verschiedene kooperative Ansätze und Strategien der Regionalentwicklung zeitlich parallel oder kurz aufeinander folgend. Initiiert oder getragen werden sie von Akteuren aus verschiedenen Politikbereichen wie Raumordnung und Landesplanung bzw. Regionalplanung, ländliche Entwicklung bzw. Agrar(struktur)politik, Naturschutz bzw. Großschutzgebiete, Arbeitsmarktpolitik oder regionale Wirtschaftsförderung. Sie beziehen sich teilweise auf denselben Raum bzw. auf Teilräume (z.B. Landkreise, Gemeindeverbünde) und haben gleiche oder ähnliche Zielsetzungen und Aufgaben (z.B. Erarbeitung Regionaler Entwicklungskonzepte). Sie sprechen oft die gleichen Akteurskreise an. Meist sind diese Ansätze nicht oder kaum strategisch und konzeptionell miteinander verbunden, teilweise fällt es sogar den – an mehreren dieser Ansätze - beteiligten Akteuren schwer diese gedanklich oder im eigenen Handeln zusammenzubringen. Diese Ansätze und Strategien laufen daher vielerorts weitgehend unverbunden nebeneinander her und behindern sich im günstigsten Fall nicht. Synergiepotenziale werden - obwohl notwendig – selten ausgeschöpft. Dass eine solche Situation nicht effektiv ist, ist offensichtlich. Hier besteht ein besonderer Handlungs- und Forschungsbedarf. Es sollten in einem oder mehreren Handlungsräumen die vorhandenen Ansätze und Strategien analysiert werden: Was bedeutet die beschriebene Situation unter Effektivitätsgesichtspunkten, insbesondere für die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielsetzungen? Wie kann man die Arbeit optimieren bzw. besser koordinieren? Bis zu welchem Grad sollte man dies tun? Wie können die verschiedenen Handlungsebenen und –bereiche sinnvollerweise verknüpft und koordiniert werden?

Qualität in Regionalentwicklungsprozessen

Grundsätzlich besteht die Frage nach der Qualitätsbestimmung und Qualitätssicherung in Regionalentwicklungsprozessen. Es kann das Phänomen beobachtet werden, dass in vielen Zielkatalogen regionaler Pläne und Konzepte Nachhaltigkeitszielsetzungen enthalten sind und auch regionale und lokale Akteure sich zustimmend zu diesen Zielsetzungen äußern. Die reale Entwicklung der Regionen oder des Raumes verläuft aber in eine andere Richtung. Offensichtlich werden die hehren Nachhaltigkeitsgrundsätze im alltäglichen Handeln fast vollständig außen vor gelassen. Hier spielen auf der einen Seite gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Zwänge und Restriktionen eine wichtige Rolle, auf der anderen Seite haben die Akteure einen Spielraum ihr Handeln und Entscheiden an Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten. Wie können die beteiligten Akteure auf die Ziele und die Philosophie der Nachhaltigkeit eingeschworen und deren Handeln darauf ausgerichtet werden? Wie kann eine ethisch-normative Handlungsphilosophie, ausgerichtet auf eine nachhaltige Regionalentwicklung, vermittelt werden? Hier bedarf es ggf. unterschiedlicher Strategien je nach Akteursgruppe und Aufgabenfeld (z.B. Wirtschaft, Bildung, Naturschutz, ...). Forschungsbedarf besteht bei der Entwicklung und Erprobung solcher Strategien und entsprechender Instrumente.

Nachhaltige Regionalentwicklung und „emotionale“ Faktoren

Die Umsetzung insbesondere auch von ökologischen Zielen ist vielfach stark von Emotionen der Beteiligten bzw. Betroffenen abhängig. Dieser Aspekt wurde in Diskussionen um die Effektivierung der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen bisher weitgehend vernachlässigt. Im Rahmen von künftigen Forschungsvorhaben könnten Analysen von „emotionalen“ Faktoren im Rahmen der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in der Regionalentwicklung durchgeführt und darauf aufbauend Lösungsstrategien entwickelt und beispielhaft erprobt werden.

Nachhaltige Regionalentwicklung und Bildung

Bei der Vermittlung von Nachhaltigkeitszielsetzungen in regionalen Entwicklungsprozessen spielen Bildung, Ausbildung, Weiterbildung, Qualifizierung bzw. die entsprechenden Institutionen (Schulen, Hochschulen, Volkshochschulen etc.) eine gewichtige Rolle. Welche Bildungsstrategien sollte man anstreben bzw. welche sind die richtigen und effektivsten im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung? Wie können die Potenziale im Bildungsbereich mit vorhandenen regionalen und lokalen Agenda 21-Prozessen verknüpft bzw. für diese nutzbar gemacht werden?

Nachhaltige Regionalentwicklung und Naturschutz

Naturschutz und Landschaftsplanung spielen in der kooperativen und umsetzungsbezogenen nachhaltigen Regionalentwicklung eine eher geringe Rolle. Was sind die Gründe dafür? Wie kann man die Position bzw. Rolle des Naturschutzes in diesen Prozessen stärken? Entsprechende Strategien und Instrumente sollten beispielhaft entwickelt und erprobt werden.

Nachhaltige Regionalentwicklung und Schrumpfung

Einige Regionen und Städte in Deutschland vornehmlich in Ostdeutschland sind bezüglich Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung Schrumpfungsprozessen unterworfen. Dies hat Auswirkungen insbesondere auf die Infrastrukturversorgung und Lebensbedingungen der Bevölkerung in den entsprechenden Räumen. Weitgehend nicht untersucht ist bisher, welche Chancen und Gefahren diese Entwicklungstendenzen für eine nachhaltige Entwicklung oder den Umwelt- und Naturschutz in diesen Gebieten mit sich bringen. Wie können entsprechende Strategien und Instrumente aussehen?

Literatur

- Adam, Brigitte und Wiechmann, Thorsten (1999): Die Rolle der Raumplanung in regionalen Agenda-Prozessen. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 9/10.1999, 661-673.
- Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen (1995): Umweltmediation in Deutschland - Innovative Formen bei Regelungen von Umweltkonflikten. Bonn. Schriftenreihe der AGU, Nr. 49
- ARL (1997): Großschutzgebiete: Chancen und Konflikte im Rahmen einer integrierten Regionalentwicklung - am Beispiel insbesondere auch der Flußlandschaft Elbe. Hannover. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 239
- ARL (1998): Interkommunale und regionale Kooperation - Variablen ihrer Funktionsfähigkeit. Hannover. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 244
- Behrens, Hermann; Dehne, Peter und Kaether, Johann (Hg.)(2001): Regionalmanagement - Der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ! Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg, Reihe A Band 15 Fachbereich Agrarwirtschaft und Landschaftsarchitektur. Neubrandenburg.
- Behrens, Hermann und Kaether, Johann (1999): Aspekte der Steuerung nachhaltiger Raumentwicklung. in: Weiland, Ulrike: Perspektiven der Raum- und Umweltplanung: angesichts Globalisierung, Europäischer Integration und Nachhaltiger Entwicklung. Festschrift für Karl-Hermann Hübler Berlin. 81-118.
- Bischoff, Ariane; Selle, Klaus und Sinning, Heidi (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen; eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmund. Kommunikation im Planungsprozess; 1
- Blum, Britta; Borggräfe, Karsten; Kölsch, Oskar und Lucker, Thomas (2000): Partizipationsmodelle in der Kulturlandschaft. Analyse von erfolgsfördernden Faktoren in 13 Regionalentwicklungsprojekten. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 32, (11) 2000, 340-346.
- Brendle, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bonn.
- BUND und MISEREOR (Hg.)(1996): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel/ Boston/ Berlin.
- Dehne, Peter (2001): Regionale Entwicklungskonzepte - Begriffsbestimmung und Funktionen. Manuskript.
- Dickhaut, Wolfgang (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Erarbeitung von Umweltqualitätszielkonzepten in kooperativen Planungsprozessen - Durchführung und Evaluierung von Projekten -. Darmstadt. Schriftenreihe WAR Nr. 94
- Donner, Hartwig und Schmidt, Andrea (1997): Das Forum Elbtalaue - Erfahrungen und Ergebnisse eines Mediationsverfahrens in Niedersachsen. in: ARL: Großschutzgebiete: Chancen und Konflikte im Rahmen einer integrierten Regionalentwicklung - am Beispiel insbesondere auch der Flußlandschaft Elbe Hannover. 73-85.
- EfaS, (Entwicklungsagentur für arbeitsorientierte Strukturpolitik) (Hg.)(1992): ZIN am Scheideweg. Zwischenbilanz und Vorschläge zur Strukturpolitik in NRW. Bonn.
- Enquete-Kommission, "Schutz des Menschen und der Umwelt" - Ziele und Rahmenbedingungen einer Nachhaltigen Zukunftsverträglichen Entwicklung des 13. Deutschen Bundestages (1997): Konzept Nachhaltigkeit: Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Zwischenbericht. Bonn.
- Feige, Mathias und Feil, Thomas (1997): Sozioökonomie unter besonderer Berücksichtigung des Tourismus in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns und ihren Randbereichen. Das Sozioökonomieprojekt im Überblick: Aufgaben und Ergebnisse. UFOPLAN-Nr. 109 04 004. Berlin. Umweltbundesamt Texte 47/97

FÖNAD (Föderation der Natur- und Nationalparke Europas - Sektion Deutschland) (Hg.)(1993): Schutzgebiete in den neuen Bundesländern - Chancen für Regionalentwicklung und Naturschutz. Tagungsbericht. Grafenau.

Fuchs, Gerd und Hehn, Marcus (1999): Umweltmediation. Bonn.

Fürst, Dietrich (1998): Projekt- und Regionalmanagement. in: ARL: Methoden und Instrumente räumlicher Planung Hannover. 237-253.

Fürst, Dietrich und Löb, Stephan (1999): Ökologisch orientiertes Regionalmanagement im Landkreis Goslar. Sinzheim.

Fürst, Dietrich und u.a. (1999): Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. in: Raumforschung und Raumordnung 1.1999, 53-58.

Georgi, Birgit (1997): Ökologisch orientierte Regionalplanung in den USA. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 29, (6), 1997, 180-185.

Häußermann, Hartmut und Siebel, Walter (1993): Wandel von Planungsaufgaben und Wandel der Planungsstrategie - Das Beispiel der Internationalen Bauausstellung Emscher-Park. in: Arbeitskreis Stadterneuerung an Deutschsprachigen Hochschulen und Institut für Stadt- und Regionalplanung, Technische Universität Berlin.: Jahrbuch Stadterneuerung 1993: Beiträge aus Lehre und Forschung an deutschsprachigen Hochschulen Berlin.

Heiland, Stefan (1999): Voraussetzungen erfolgreichen Naturschutzes. Individuelle und gesellschaftliche Bedingungen umweltgerechten Verhaltens, ihre Bedeutung für den Naturschutz und die Durchsetzbarkeit seiner Ziele. Landsberg. Schriftenreihe Angewandter Umweltschutz

Heiland, Stefan (2000): Naturschutz zwischen Kooperation und Konfrontation. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 32, (1), 2000, 9-13.

Henning, Susann (1999): Regionalkonferenzen als umsetzungsorientiertes Instrument der Regionalentwicklung. Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel des Modellvorhabens Mecklenburgische Seenplatte. Diplomarbeit im Studiengang Geographie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Kiel.

Hirsch, G. (1993): Wieso ist ökologisches Handeln mehr als eine Anwendung ökologischen Wissens? Überlegungen zur Umsetzung ökologischen Wissens in ökologisches Handeln. in: GAIA 2 (1993) no.3, 141-151.

Hohmeyer, Ernest S. (1996): Die AEDC - ein sich selbst finanzierendes Beratungsbüro für die Kommunen des Adirondack Parkes. Vortrag auf dem Fachkolloquium "Entwicklungsperspektiven durch Großschutzgebiete" am 7./8.11. 1996 in Warnemünde veranstaltet vom Umweltbundesamt.

Hohmeyer, Ernest S. (2000): Adirondack Economic Development Corporation. Handout zum Vortrag am 19.10.2000 im Rahmen des Fachsymposiums "Regionalmanagement - der Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung?" in der Fachhochschule Neubrandenburg.

Hübler, Karl-Hermann und Kaether, Johann (1996): Institutionelle Ressourcen und Restriktionen bei der Erreichung einer umweltverträglichen Raumnutzung. Stuttgart. Materialien der Umweltforschung Nr. 28

Hübler, Karl-Hermann; Kaether, Johann; Selwig, Lars und Weiland, Ulrike (2000): Weiterentwicklung und Präzisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in der Regionalplanung und regionalen Entwicklungskonzepten. Forschungsbericht 296 16 139 (alt 101 09 139). Berlin. UBA Texte 59/00

Jarmatz, Klaus und Mönke, Rainer (2000): Nachhaltige Regionalentwicklung am Beispiel der Schaalseeregion. in: Natur und Landschaft 75. Jg. (2000) Heft 3, 107-109.

Kaether, Johann (1994): Großschutzgebiete als Instrumente der Regionalentwicklung. Hannover. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 210

- Kaether, Johann (1999): Weiterentwicklung und Präzisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in der Regionalplanung und regionalen Entwicklungskonzepten. in: Hübler, Karl-Hermann und Kaether, Johann: Nachhaltige Raum- und Regionalentwicklung - wo bleibt sie? Befunde, Perspektiven und Vorschläge Berlin. 93-107.
- Kampe, Dietrich (2000): Einführung. in: Modellvorhaben Sanierungs- und Entwicklungsgebiete. Informationen zur Raumentwicklung, Heft 5/6.2000. Bonn.
- Kaule, Giselher; Endruweit, Günter und Weinschenck, Günther (1994): Landschaftsplanung, umsetzungsorientiert. Ausrichtung von Extensivierungs-, Flächenstillegungs- und ergänzenden agrarischen Maßnahmen auf Ziele des Natur- und Umweltschutzes mittels der Landschaftsplanung. Bonn-Bad Godesberg. Angewandte Landschaftsökologie Heft 2
- Kautz, Michael (2000): "Wir wollen weitermachen" Rede des Vorsitzenden des Regionalen Planungsverbandes, Landrat Michael Kautz auf der 3. Regionalkonferenz am 15. Mai 2000 in Waren. in: REGIONal No. 2 Juni 2000, 2-4.
- Keller, Donald A.; Koch, Michael und Selle, Klaus (1993): "Entweder-Oder" und "Und". in: DISP 115, 74-84.
- Keller, Donald A.; Koch, Michael und Selle, Klaus (1998): Planung + Projekte. Verständigungsversuche zum Wandel der Planung. Dortmund.
- Kestermann, Rainer (1997): Kooperative Verfahren in der Raumplanung - Phänomenologische Betrachtungen. in: Adam, Brigitte: Neue Verfahren und kooperative Ansätze in der Raumplanung. Dortmund. 50-78.
- Kistenmacher, Hans und Dickertmann, Uta (1999): Bilanz Regionalmanagement - das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottach-Inn; Ergebnisse einer Evaluierung. Kaiserslautern, München.
- Kistenmacher, Hans und Mangels, Kirsten (2000): Regionalmanagement als Motor für eine nachhaltige Raumentwicklung? in: Raumforschung und Raumordnung 2-3/2000, 89-102.
- Knieling, Jörg (1997): Regionalmanagement durch Dialog und regionale Selbstkoordination: Beispiel "Regionalplanung im Großraum Braunschweig und Südostniedersachsen 2020". in: ARL: Regionale Entwicklungskonzepte und Städtenetze. Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung Hannover.
- Knieling, Jörg (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement: ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik. Frankfurt am Main. Beiträge zur Politikwissenschaft; Bd. 77
- Krüger, Uwe (1999): Möglichkeiten und Grenzen von Mediationsverfahren in Naturschutzkonflikten. in: Natur und Landschaft 74. Jg. (1999) Heft 3, 102-109.
- Kühn, Manfred (1998): Naturschutz zwischen Konflikt und Konsens. Kooperative Planung als Instrument einer nachhaltigen Entwicklung der Kulturlandschaft. in: RaumPlanung 80, 1998, 51-56.
- Kühn, Manfred (1999): Kulturlandschaften zwischen Schutz und Nutzung. Planungsmodelle einer nachhaltigen Freiraum- und Landschaftsentwicklung. Erkner. Regio Beiträge des IRS Nr. 14
- Kummerer, Klaus und Czielinski, Jürgen (1998): Umsetzung ökologischer Informationsgrundlagen am Beispiel des Landkreises Wesermarsch. Berlin. UBA Texte 27/98
- LEADER, Europäische Beobachtungsstelle (2000): Umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit. Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER. Band 3. Brüssel. "Innovation im ländlichen Raum" Heft Nr. 6 - Band 3
- Lehmann, Meike (2000): Strategie Regionalpark - ein praktisches Handlungsfeld für das Regionalmanagement. in: DISP 143, 32-38.
- Linder, Wolf und Vatter, Adrian (1996): Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren. in: Selle, Klaus: Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden, Berlin. 181-188.

Luz, Frieder (1994): Zur Akzeptanz landschaftsplanerischer Projekte. Frankfurt/Main.

Luz, Frieder (1996): Von der Arroganz der Wissenden zur Mitwirkung der Betroffenen - Kriterien für Akzeptanz und Umsetzbarkeit in der Landschaftsplanung. in: Selle, Klaus: Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden, Berlin. 79-89.

Luz, Frieder und Weiland, Ulrike (2001): Wessen Landschaft planen wir? Kommunikation in Landschafts- und Umweltplanung. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 33, (2/3), 2001, 69-76.

Maier, Jörg und Obermaier, Frank (2000): Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa Chancen für Bayern. München.

Meusel, Florian (1993): Naturparke neuer Prägung - Vision und Realität. in: FÖNAD (Föderation der Natur- und Nationalparke Europas - Sektion Deutschland): Schutzgebiete in den neuen Bundesländern - Chancen für Regionalentwicklung und Naturschutz. Tagungsbericht Grafenau. 61-65.

Meyer-Engelke, Elisabeth (1998): Beispiele nachhaltiger Regionalentwicklung. Empfehlungen für den ländlichen Raum. Stuttgart.

MKRO (Ministerkonferenz für Raumordnung) (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung vom 8. März 1995.

Nationalparkamt Müritz (2000): Nationalparkplan Entwurf. Faltblatt.

Neugebauer, Bernd (1999): Mediation in der Landschaftsplanung. Alternative Konfliktregelungsverfahren zur Effizienzsteigerung der Landschaftsplanung. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 31 (1), 1999, 12-18.

Neumann, Ingo (1998): Nachhaltige Regionalentwicklung in Deutschland. in: Entwicklung, Forum Umwelt &: Von Rio über Istanbul nach "Sustainable City". Nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung und die Lokale Agenda 21 in Deutschland. Bonn. 19-36.

Oppermann, Bettina (1997): Umsetzungsorientierte Landschaftsplanung als Kommunikations- und Kooperationsmodell. in: Oppermann, Bettina; Luz, Frieder und Kaule, G.: Der Runde Tisch als Mittel zur Umsetzung der Landschaftsplanung: Chancen und Grenzen der Anwendung eines kooperativen Planungsmodells mit der Landwirtschaft Bonn - Bad Godesberg. 57-78.

Ostermann, Olaf (2000): Der Entwurf des Nationalparkplanes für den Müritz-Nationalpark. in: Behrens, Hermann: Landschaftsentwicklung und Landschaftsplanung in der Region "Mecklenburgische Seenplatte". Neubrandenburg. 9-12.

Ostermann, Olaf (2000): Naturparke neuer Prägung: Übersicht und Entwicklung der Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern. in: Natur und Landschaft 75. Jg. (2000) Heft 3, 98-101.

Planungsgruppe Ökologie +, Umwelt; Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für Raumordnung und Universität Rostock, Lehrstuhl für öffentliches Recht (1998): Weiterentwicklung der Landschaftsrahmenplanung in Problemregionen und ihre Integration in die Regionalplanung (am Beispiel Westsachsens). F+E-Vorhaben im Auftrag des Bundesamtes für Naturschutz, des Sächsischen Staatsministeriums für Umwelt und Landesentwicklung und des Regionalen Planungsverbandes Westsachsen - Regionale Planungsstelle. unveröffentlichter Endbericht.

Reichenbach, Marc; Brunken-Winkler, Heike und Castor, Martin (1998): Entwicklung einer methodischen Arbeitsanleitung zur Ableitung und Operationalisierung von regionalen Umweltqualitätszielen. unveröffentlichter Forschungsbericht zum F+E-Vorhaben 20902076/02 des Umweltbundesamtes. Durchführende Institution ARSU - Arbeitsgruppe für regionale Struktur- und Umweltforschung GmbH Oldenburg. Oldenburg.

Renn, Ortwin (1996): Kooperativer Diskurs. Kommunikation in der Umweltpolitik. in: Selle, Klaus: Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden, Berlin. 101-114.

- Runden, Petra; Schemel, Hans-Joachim, et al. (1997): Umweltqualitätsziele für die ökologische Planung - Hauptphase - Pilotvorhaben Landkreis Osnabrück. Berlin. UBA Texte 9/97
- Saad, Sascha; Hartz, Andrea und Dietrich, Jörg (1999): Landschaftsrahmenplanung und kooperative Planungsverfahren - am Beispiel des Landkreises Saarlouis. in: UVP-report 1/99, 24-27.
- Scheer, Günter; Baumfeld, Leo und Bratl, Hubert (1998): Regionalmanagement in Österreich. Eine Zwischenbilanz. Wien. Publikationsreihe Innovationen für Regionen Band 3
- Schiffer, Penny und Schiffer, Eva (2000): Erfolg und Misserfolg von Umweltschutzprojekten. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 32 (1) 2000, 24-26.
- Schüttler, Klaus (1998): Von der eigenständigen Regionalentwicklung zur regionalisierten Strukturpolitik. in: BMBau: Entwicklungsperspektiven für die ländlichen Räume Deutschlands. Kongreßdokumentation Bonn. 26-33.
- Selle, Klaus (1997): Freiraumentwicklung kooperativ. Materialien und erste Beispiele zum Forschungsprojekt "kooperativer Umgang mit einem knappen Gut". Hannover. Werkbericht Nr. 37 der Arbeitsgruppe Bestandsverbesserung (AGB)
- Selle, Klaus (Hg.)(2000): Freiraum, Siedlung, Kooperationen. Forschungsergebnisse, Hinweise für die Praxis, Folgerungen. Arbeits- und Organisationsformen für eine nachhaltige Entwicklung; Bd. 1 Dortmund.
- Siebel, Walter; Ibert, Oliver und Mayer, Hans-Norbert (1999): Projektorientierte Planung - ein neues Paradigma. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 3/4.1999 Projektorientierte Planung - das Beispiel IBA Emscher Park, 163-172.
- Sieverts, Thomas und Ganzer, Karl (1993): Vom Aufbaustab Speer bis zur Internationalen Bauausstellung Emscher Park und darüber hinaus. in: DISP 115, 31-37.
- Sinning (2000): Eine Kette von Regionalparks um Berlin. in: Selle, Klaus: Freiraum, Siedlung, Kooperationen. Forschungsergebnisse, Hinweise für die Praxis, Folgerungen Dortmund. 244-245.
- Sinning, Heidi (1995): Verfahrensinnovationen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung. in: Raumforschung und Raumordnung 3.1995, 169-176.
- SRU, Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1994): Umweltgutachten 1994. Stuttgart.
- SRU, Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1996a): Umweltgutachten 1996. Stuttgart.
- SRU, Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1996b): Konzepte einer dauerhaft-umweltgerechten Nutzung ländlicher Räume, Sondergutachten. Stuttgart.
- SRU, Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1998): Umweltgutachten 1998, Umweltschutz: Erreichtes sichern - Neue Wege gehen. Stuttgart.
- StMLU, (Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen) (Hg.)(1998): Bilanzkonferenz 1998. Entwicklungsimpulse durch Regionalmanagement. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 14. Mai 1998 in Neumarkt i.d.OPf. München.
- Strauss, Katja (1999): Städtenetze - Erwartungen und Wirklichkeit aus ökologischer Sicht. in: Raumforschung und Raumordnung 4.1999, 284-290.
- Succow, Michael (1993): Landnutzungspolitik ist Naturschutzpolitik. in: Naturschutz heute Jg. 25 Nr. 3, 28-31.
- Troeger-Weiß, Gabi (1998): Regionalmanagement - Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Augsburg. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Band 2 Universität Augsburg
- Umweltbundesamt (1997): Nachhaltiges Deutschland. Wege zu einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. Berlin.

Umweltbundesamt (Hg.)(1997): Sozioökonomie unter besonderer Berücksichtigung des Tourismus in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns und ihren Randbereichen. UBA-Texte 47/97-54/97. Berlin.

Umweltbundesamt (UBA) (Hg.)(2000): Ziele für die Umweltqualität - Eine Bestandsaufnahme -. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung. Berlin.

Weidner, Helmut (1996): Freiwillige Kooperationen und alternative Konfliktregelungsverfahren in der Umweltpolitik. Auf dem Weg zum ökologischen Neokorporatismus? in: van den Daele, Wolfgang und Neidhardt, Friedhelm: Kommunikation und Entscheidung. Politische Funktionen öffentlicher Meinungsbildung und diskursiver Verfahren. Berlin. 195-231.

Weigelt, Michael (2000): Das Zusammenwirken von drei Großschutzgebietskategorien am Beispiel der "Modellregion Rügen". in: Natur und Landschaft 75. Jg. (2000) Heft 3, 102-107.

Wiesner, Claudia: (2000): Das Raumordnungsverfahren für touristische Grossprojekte : Leistungspotential des Prüfverfahrens am Beispiel der Hafendorfplanung Silz (Mecklenburgische Seenplatte). Diplomarbeit an der Fachhochschule Neubrandenburg, Fachbereich Agrarwirtschaft und Landespflge. Neubrandenburg.

Zeck, Hildegard (1997): Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. in: Evangelische Akademie Loccum: Kooperation in der Region - Ein Ansatz für nachhaltige Entwicklung. Loccum. 40-51.