

Joachim Strunz

Das Regionalmanagement – eine Aufgabe für Regionalplaner

Kurzfassung

Der Regionalmanager kümmert sich um die Umsetzung von Zielen und Maßnahmen, die für die Entwicklung der Region wesentlich sind. Für diese Aufgabe besteht in der heutigen Zeit ein Handlungsbedarf. Die Anforderungen, welche diese Aufgabe stellt, sind hoch. Das gilt auch für die Anforderungen an die soziale Kompetenz des Regionalmanagers. Dieser sozialen Kompetenz wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Hierzu gehört insbesondere die Fähigkeit, Verhandlungen geschickt zu führen. Voraussetzungen, welche die Erfolgsaussichten von Verhandlungen erhöhen, werden aufgezeigt. Der Regionalmanager bedarf im Interesse seiner Durchsetzungsfähigkeit einer gewissen Macht. Schließlich wird die Ansicht vertreten und begründet, daß der engagierte und erfolgreiche Regionalplaner gut geeignet ist, die Aufgaben eines Regionalmanagers zu übernehmen.

*Denken ist einfach,
Handeln schwierig,
aber seine Gedanken in die Tat
umzusetzen, ist das Allerschwierigste.*

Johann Wolfgang von Goethe

Die Globalisierung der Märkte und die weitere Integration Europas sind für nahezu jede Region mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen beinhalten Chancen, die es zu nutzen gilt, aber auch Gefahren, denen entgegenzutreten ist. Jede Region muß bemüht sein, sich im „Wettbewerb der Regionen“ zu behaupten.

Ob eine Region diesen Wettbewerb besteht, ob sie für die Menschen und die Wirtschaft attraktiv ist, wird von einer großen Anzahl von Faktoren bestimmt. Viele dieser Faktoren liegen außerhalb der Region. Zu diesen exogenen Faktoren gehören insbesondere die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auf diese äußeren Gegebenheiten kann die Region nur begrenzt, teilweise keinen Einfluß nehmen. Am ehesten können noch politische Aktivitäten beeinflußt werden, vor allem, wenn die politischen Machtverhältnisse regional

und überregional weitgehend gleich sind.

Die Attraktivität und damit auch die Entwicklung einer Region hängt aber auch in hohem Maße von endogenen Faktoren ab, von ihren Menschen, ihrer Wirtschafts- und Infrastruktur, ihren landschaftlichen Gegebenheiten und ihren kulturellen Errungenschaften. Die Menschen mit ihren Fähigkeiten und Talenten sind das größte Kapital einer Region. Dabei ist es wichtig, daß die Führungspersonlichkeiten einer Region, insbesondere die Politiker, die Spitzenkräfte in Wirtschaft, staatlicher Verwaltung und Verbänden, formell und informell kreativ gut zusammenarbeiten.¹

Der vorliegende Beitrag wendet sich der Frage zu, ob den Akteuren der Region ein Regionalmanager² zur Seite stehen sollte, um das Ziel, die Region zu entwickeln und zu gestalten, möglichst optimal zu erreichen.

Das erste Kapitel dieses Beitrags befaßt sich mit dem Begriff „Regionalmanagement“. Dann wird der Frage nachgegangen, ob für Regionalmanagement tatsächlich ein Handlungsbedarf besteht. Anforderungen, die an einen Regionalmanager zu stellen

sind, werden im dritten Kapitel behandelt. Im vierten Kapitel wird ausgeführt, daß der Regionalmanager im Interesse seiner Durchsetzungskraft einer gewissen Macht bedarf. Die Eignung des Regionalplaners für die Wahrnehmung der Funktionen eines Regionalmanagers ist schließlich Gegenstand des fünften und letzten Kapitels.

1 Der Begriff „Regionalmanagement“

Das *Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen* hat den Begriff „Regionalmanagement“ wie folgt definiert: „Regionalmanagement ist der Bereich der Landesentwicklung, der sich um die Umsetzung von Projekten im Rahmen der landesplanerischen Programme, Pläne, Teilraumgutachten und Entwicklungskonzepte kümmert.“³

Nach dem Kern dieser Definition trägt der Regionalmanager dafür Sorge, daß Projekte umgesetzt werden. *Goppel* hat den Begriff „Regionalmanagement“ inhaltlich geringfügig anders gefaßt. Für ihn ist Regionalmanagement „das aktive Umsetzen von für die

räumliche Entwicklung einer Region wesentlichen Zielsetzungen und Konzepten bis hin zu konkreten Maßnahmen und Projekten“⁴.

Eine andere Definition stammt von Fürst. Danach ist Regionalmanagement eine „regionale Selbststeuerungsform“, ein „handlungsorientiertes, auf Entmischung von Politik und Politikvorbereitung, auf Kompromißstrategien angelegtes, über strategische Planung und pragmatisches Vorgehen organisiertes Verfahren projektbezogener Steuerung der Raumentwicklung“⁵.

Die beiden zuerst genannten Definitionen bestehen durch ihre Einfachheit und Klarheit. Die Ausarbeitung von Zielen oder Projekten und deren Umsetzung ist ein zeitliches Nacheinander. Das Regionalmanagement befaßt sich nach diesen Definitionen mit der zweiten zeitlichen Phase: der Umsetzung. Ob sich die Umsetzung auf Ziele oder Projekte bezieht, ist eine Frage der Differenzierung. Jedes Ziel mündet bei seiner Realisierung in ein Projekt, und jedes Projekt basiert auf Zielen.

Die Definition von Fürst unterscheidet nicht die Aufstellung und die Umsetzung von Zielen. Diese Unterscheidung drängt sich dem Betrachter aber geradezu auf, wenn er sich die Entwicklung der Raumordnung und Landesplanung in der Bundesrepublik Deutschland ansieht. Jahrzehntlang stand und steht noch immer das Aufstellen von Zielen im Vordergrund; erst seit einigen Jahren rückt die Umsetzung von Zielen stärker in das Blickfeld der Landes- und Regionalplaner.

In dem vorliegenden Beitrag soll daher der Begriff „Regionalmanagement“ in Anlehnung an die beiden zuerst genannten Definitionen dem Bereich „Umsetzung“ zugeordnet werden.

Die Definition von Fürst enthält noch weitere Elemente, denen der Verfasser nicht so recht zu folgen vermag. Die Bezeichnung des Regionalmanagements als eine „regionale Selbststeuerungsform“ erweckt den Eindruck,

eine Region könne ihre Entwicklung trotz der vielen und einflußreichen exogenen Faktoren selbst steuern. Die sehr unterschiedlichen Aktivitäten eines Regionalmanagers lassen sich kaum in ein „organisiertes Verfahren“ einzwängen. Fürst spricht von „Kompromißstrategien“; ein Regionalmanager kann sich aber nicht immer mit der teilweisen Umsetzung von Zielen zufrieden geben. Den Elementen „pragmatisches Vorgehen“ und „Projektbezogenheit“ der Definition von Fürst hingegen wird voll beigepllichtet.

Definitionsansätzen, die Regionalmanager mit Unternehmern vergleichen, sollte nach Ansicht des Verfassers nur teilweise gefolgt werden. Freilich assoziiert der Begriff „Management“, daß die Region wie ein Unternehmen gesteuert wird. Und es ist wohl auch richtig, daß ein Regionalmanager unternehmerische Eigenschaften haben sollte, wie z. B. „vorausschauendes Denken, Konfliktregelungskapazitäten, Verhandlungsgeschick, Umsetzungswillen und Erfolgsstreben“⁶. Der entscheidende Unterschied zu einem Unternehmer besteht aber darin, daß der Unternehmer die Ziele seines Unternehmens selbst festlegt und diese von seinem Unternehmen im Rahmen seiner Weisungen umgesetzt werden. Dem Regionalmanager hingegen ist ein landes- und regionalplanerisches Zielsystem – auch wenn er an seiner Ausarbeitung beteiligt war – vorgegeben, und darüber hinaus ist er auch nicht für die Umsetzung dieses Zielsystems im engeren Sinne zuständig; er kann sich nur um die Umsetzung dieses Zielsystems „kümmern“, wie in der zitierten Definition des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen zutreffend formuliert wird.

In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, daß für die konkrete Verwirklichung der landes- und regionalplanerischen Ziele nicht die Institutionen der Raumordnung und Landesplanung zuständig sind, sondern „andere Stellen“. Bei Zielen, welche sich auf die überörtliche Infrastruktur beziehen, verteilen sich bekanntlich die Zuständigkeiten vor allem auf Bund, Länder,

Landkreise und kommunale Zweckverbände. Bei Zielen, welche die regionale Wirtschaft betreffen, wie z. B. das Ziel, die Industriestruktur des Raumes zu stärken, sind es vor allem die Politiker, welche die Rahmenbedingungen setzen, und die Unternehmer, welche dieses Ziel konkret realisieren. Wenn andere für die Umsetzung der einzelnen landes- und regionalplanerischen Ziele zuständig sind, kann sich der Regionalmanager um diese Umsetzung nur in geeigneter Form kümmern. Dieses vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen verwendete Verbum „kümmern“ bringt genau das zum Ausdruck, was die Aufgabe des Regionalmanagers sein sollte. Er sollte dafür Sorge tragen, daß die landes- und regionalplanerischen Ziele effizient umgesetzt werden. Er soll Aktivitäten initiieren, koordinieren und um eine wirksame Zusammenarbeit aller die Region vorantreibenden Kräfte bemüht sein, ohne die Zuständigkeit von Verwaltungsebenen und anderen Akteuren in Frage zu stellen.

Selbstverständlich wird sich ein Regionalmanager nicht um die Verwirklichung *aller* landes- und regionalplanerischer Ziele kümmern. Die meisten Ziele werden von den hierfür zuständigen Stellen konsequent und effizient verfolgt. Besondere Aktivitäten eines Regionalmanagers sind dann nicht erforderlich. Aber auch wenn die zuständigen Stellen sich jeweils wirksam bemühen: Die koordinierende, vernetzende Tätigkeit des Regionalmanagers wäre auch dann von Vorteil! Er kann z. B. Argumentationshilfe leisten, überzeugungskräftige Unterlagen liefern oder seine guten Kontakte zu Akteuren der Region in den Dienst der Regionalentwicklung stellen.

Wie im nächsten Kapitel dieses Beitrages zu zeigen sein wird, gibt es aber auch Bereiche, in denen besonderer Handlungsbedarf besteht und für die das Engagement eines Regionalmanagers sinnvoll ist.

Raumbedeutsame Einzelprojekte, um die ein überregionaler Verteilungskampf entbrannt ist oder deren Real-

sierung vorangetrieben werden sollte, können ebenfalls Gegenstand von Aktivitäten eines Regionalmanagers sein. Solche Gedankengänge legen es nahe, den Begriff „Regionalmanager“ hinsichtlich seines Aufgabenbereichs nicht zu streng festzulegen.

Wichtig ist natürlich auch, daß sich der Regionalmanager nicht nur um die Umsetzung von Zielen kümmert; er muß bei seinen Bemühungen auch Erfolg haben, er muß sich durchsetzen können. Schon vor über einem Jahrzehnt stellte *Buchner* fest: „Die Durchsetzungsproblematik der Raumplanung stellt sich nicht so sehr für die Zielfindung, sondern für die Zielverwirklichung“⁷. Diese Aussage hat grundsätzlich nach wie vor Gültigkeit.

Aufgrund der angestellten Überlegungen wird im vorliegenden Beitrag unter dem Begriff „Regionalmanagement“ in Anlehnung an die zuerst zitierten beiden Definitionen und unter Verwendung von Elementen der Definition von *Fürst* folgendes verstanden:

Regionalmanagement ist das Tätigkeitsfeld einer oder mehrerer Personen (der sog. Regionalmanager), welche die Aufgabe haben, sich um die Umsetzung von für die räumliche Entwicklung einer Region wesentlichen Zielsetzungen und Konzepten bis hin zu konkreten Maßnahmen und Projekten in denjenigen Bereichen zu kümmern, in denen Handlungsbedarf besteht. Im Interesse des angestrebten Erfolges soll pragmatisch vorgegangen und mit Politikern, Experten und anderen einflußreichen Akteuren der Region eng zusammengearbeitet werden.

Nach einer solchen Definition ist der Regionalmanager vor allem, worauf *Goppel* immer wieder hinweist, „Initiator und Promotor“⁸, aber auch Moderator und Koordinator.

2 Handlungsbedarf für das Regionalmanagement

Bereits in der Definition des Begriffs „Regionalmanagement“ wird von

einem Handlungsbedarf für diese Aufgabe ausgegangen.

Besteht tatsächlich ein solcher Handlungsbedarf? Die Existenz zahlreicher Regionalmanager in Bayern⁹ spricht dafür. Auch *Fürst*, der allerdings, wie aufgezeigt wurde, Regionalmanagement etwas anders definiert, bejaht einen solchen Bedarf. „Die neuen Anforderungen an den Staat, der Verlust staatlicher Steuerungsfähigkeit, die wachsende Zahl und Autonomie der Akteure, die virtuelle Realität (darunter versteht *Fürst* die unterschiedliche Abbildung der Wirklichkeit bei den Experten verschiedener Fachrichtungen, ergänzt vom Verf.) und die besondere Bedeutung der Zeitknappheit (Investitionen müssen im Rahmen des internationalen Wettbewerbs schnell durchgeführt werden, ergänzt vom Verf.) begründeten einen Handlungsbedarf.“¹⁰ In den Regionen seien „entlastende Problembearbeitungsstrukturen“¹¹ erforderlich.

Die Dokumentation der im Jahre 1996 vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung durchgeführten Bilanzkonferenz in Bad Birnbach belegt eindrucksvoll, daß ein Handlungsbedarf im Hinblick auf Regionalmanagement besteht und bereits bemerkenswerte Erfolge erzielt wurden.¹² Diese Konferenz befaßte sich mit der Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern und damit auch mit dem Thema „Regionalmanagement“. In dieser Dokumentation werden Hunderte von Projekten genannt, um die sich Regionalmanager kümmern, z. B.: regionale Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte; Betreuung ansiedlungswilliger Unternehmer; Nutzbarmachung von Know-how universitärer Lehr- und Forschungseinrichtungen für die heimische Wirtschaft; Regionalmarketing; Marketing für Heilbäder und Kurorte; Verbesserung des ÖPNV; Reaktivierung von Bahnstrecken; Erarbeitung und Publikation von Museumsführern usw. Betrachtet man alle Projekte, die auf dieser Bilanzkonferenz vorgelegt worden sind, so muß man feststellen, daß es

offenbar fast keine überörtlich raumbedeutsame Projektart gibt, derer sich Regionalmanager noch nicht angenommen haben. Das ist eigentlich auch gar nicht verwunderlich; denn das Landes- und regionalplanerische Zielsystem deckt eben alle überörtlich relevanten räumlichen Bereiche ab.

Für die meisten der genannten Projekte sind, wie dargelegt, bestimmte Stellen zuständig. Mit diesen Stellen muß der Regionalmanager auf jeden Fall gut zusammenarbeiten; sonst können schnell Reibungsverluste auftreten. Er wird wohl erst dann aktiv werden, wenn – wie in der vorgeschlagenen Definition des Regionalmanagements bereits enthalten – Handlungsbedarf gegeben ist. Ob ein solcher Bedarf besteht, darüber können natürlich die Ansichten unterschiedlich sein. Damit daraus keine negativen Auswirkungen resultieren, sind an das Verhalten des Regionalmanagers entsprechende Anforderungen zu stellen.

Die Erfahrungen der Landes- und Regionalplaner sprechen für ein Regionalmanagement: Projekte kommen zügiger voran, wenn sich erfahrene und sachkundige Persönlichkeiten im Auftrag oder mit Billigung des Projektträgers darum kümmern. Die bessere Vorbereitung von Genehmigungsunterlagen, häufiger Kontakt mit den zuständigen Genehmigungsbehörden, frühzeitiges Ausräumen von Genehmigungshindernissen, Gespräche mit den örtlichen Mandatsträgern und ähnliche Aktivitäten können die Durchführung eines Projekts wesentlich beschleunigen.

Als z. B. vor Jahren die Firma BMW in Regensburg angesiedelt wurde – die heute dort rd. 9 000 Menschen beschäftigt –, sind sowohl von der Stadt und dem Landkreis Regensburg als auch von der Regierung der Oberpfalz Persönlichkeiten eingesetzt worden, die dafür Sorge getragen haben, daß der mit der Firma BMW vereinbarte Zeitplan konsequent eingehalten worden ist. Die Ansiedlung erforderte immerhin umfangreiche Grundstücksaufkäufe, Umgemeindungen, die Durchführung eines Raumordnungs-

verfahrens, Änderungen von Bauleitplänen und zahlreiche weitere Verwaltungsverfahren. Das Zusammenspiel aller Beteiligten mußte bei einer solchen Ansiedlung perfekt funktionieren. Eine Vielzahl weiterer Beispiele könnte genannt werden.

Es ist also festzuhalten: Für die Umsetzung von landes- und regionalplanerischen Zielen werden Regionalmanager benötigt.

3 Anforderungen an den Regionalmanager

Die Aufgaben des Regionalmanagers stellen hohe Anforderungen an seine fachliche und soziale Kompetenz.

Der Inhalt der *fachlichen Kompetenz* des Regionalmanagers deckt sich grundsätzlich mit derjenigen des Landes- und Regionalplaners. Auch der Regionalmanager muß das theoretische Wissen und praktische Erfahrungen eines Landes- und Regionalplaners besitzen. Eine gute Kenntnis aller Strukturbereiche der Region und der für die Region geltenden landes- und regionalplanerischen Ziele sind weitere wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Regionalmanager. Auf diese fachliche Kompetenz kann schon aufgrund ihrer inhaltlichen Fülle hier nicht eingegangen werden.

Der *sozialen Kompetenz* des Regionalmanagers ist bisher noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden. Ihr gilt daher im folgenden besonderes Interesse.

Sozial kompetent ist derjenige Regionalmanager, der mit den Akteuren der Region gut umgehen kann. Hierfür gibt es eine alle anderen Gesichtspunkte überstrahlende *Grundregel*: Wer die *überörtlich raumbedeutsamen Ziele seiner Verhandlungspartner zu seinen eigenen Zielen macht*, wird als Regionalmanager größeren Erfolg haben. Er wird mehr Konsens und Akzeptanz erzielen. Ihm wird Wohlwollen und Anerkennung zuteil werden. Er wird ein günstigeres Verhandlungsklima antreffen.

Wer die Ziele des anderen zu seinen eigenen macht, wird vom anderen positive Reaktionen erfahren, die in umgekehrter Richtung weitere positive Reaktionen auslösen. Es entsteht ein positiver Kreislauf. Jeder erfolgreiche Geschäftsmann, der sich nicht in einer einseitigen wirtschaftlichen Machtposition befindet, weiß, daß ein Geschäftsabschluß grundsätzlich nur dann zustandekommt, wenn sich das Geben und Nehmen in etwa die Waage hält. Diese Grunderkenntnis sollte auch das Verhalten des Regionalmanagers bestimmen.

Diese Grundregel – alle überörtlich raumbedeutsamen Ziele zu seinen eigenen zu machen – sollte in vielen zwischenmenschlichen Verhaltensweisen zum Ausdruck kommen. Hierzu gehört auch, daß man den, der z. B. Zielvorstellungen anders gewichtet, trotzdem immer wieder *ernst nimmt*. Das ist eigentlich selbstverständlich. An den Problemen der anderen *Anteil zu nehmen*, ist ebenfalls ein wichtiges Verhalten. Auf das richtige Maß ist dabei zu achten, weder eine Anteilnahme mit einem Überschwang an Gefühlen noch von einem „kalten Verstand“ geleitete distanzierte Anteilnahme. *Verständnis* für die Schwierigkeiten des anderen *zu zeigen*, ist eine weitere unentbehrliche Eigenschaft eines guten Regionalmanagers. Wem Verständnis entgegengebracht wird, der ist eher bereit, seinem Gegenüber Wertschätzung entgegenzubringen. Die Verhandlungsatmosphäre wird positiv beeinflusst.

Für den Regionalmanager ist es weiter ratsam, bei der Bewältigung von raumrelevanten Konflikten von dem *landes- und regionalplanerischen Zielsystem* als *gemeinsame Grundlage* auszugehen, von dieser gemeinsamen Grundlage her zu argumentieren. Diese Gemeinsamkeit ist vor allem dann ausgeprägt, wenn, wie z. B. in Bayern, der Regionalplan von Akteuren der Region selbst aufgestellt worden ist. Deren Zielvorstellungen haben sich in diesen Fällen im Regionalplan manifestiert. Für eigene Zielvorstellungen ist das Engagement in der Regel relativ groß, die Identifikation mit ihnen be-

sonders hoch. Diesen Sachverhalt muß der Regionalmanager nutzen. Er sollte immer, wenn es möglich ist, in geeigneter Form darauf hinweisen, daß die Akteure der Region ihre *eigenen* Ziele verwirklichen. Der Regionalplan ist eine gemeinsame, die Akteure verbindende Ausgangsbasis.

Wird von Gemeinsamkeiten ausgegangen, um zu einer Lösung zu gelangen, ist es leichter, den Verhandlungspartner zu der Einsicht zu führen, daß eine Lösung gut ist. „Zu der Einsicht führen“ ist eine betont kooperative Verhaltensweise. Es wird dem anderen nicht eine Einsicht aufgedrängt, sondern es wird auf der Grundlage von Gemeinsamkeiten mit geschickter Argumentation versucht, daß der andere selbst zu dieser Ansicht gelangt oder sich ihr nähert. Gemeinsamkeiten fördern die mitmenschliche Nähe und üben einen günstigen Einfluß auf das Verhandlungsklima aus.

Verhandlungsgeschick ist eine weitere Eigenschaft eines sozial kompetenten Regionalmanagers. Verhandlungsgeschick ist erforderlich, um Meinungsverschiedenheiten auszuräumen, fachübergreifende Konflikte zu lösen, Projekte voranzutreiben, Konsens und Akzeptanz zu erzielen. Die Anforderungen an das Verhandlungsgeschick sind schon deswegen besonders hoch, weil die Interessen der Menschen und ihre Verhaltensweisen unterschiedlich sind. Hinzu kommt, daß der Regionalmanager seinen Verhandlungspartner grundsätzlich nicht zu bestimmten Verhaltensweisen zwingen kann. Und schließlich ist auch daran zu denken, daß der Regionalmanager mit den Akteuren der Region immer wieder verhandeln muß. Auseinandersetzungen, welche die sachliche Ebene verlassen und personenbezogene negative Auswirkungen haben, sollten daher möglichst vermieden werden. Die Atmosphäre und auch die Erfolgsaussichten künftiger Verhandlungen könnten von solchen mitmenschlichen Auswirkungen belastet werden.

Ein sozial kompetenter Regionalmanager mit Verhandlungsgeschick wird andere, denen er in einer Verhandlung

begegnet, als Partner behandeln. Bei einem partnerschaftlichen Verhandlungsstil wird gemeinsam eine Lösung gesucht, die im Rahmen der vorgegebenen Zielsysteme die Zielvorstellungen aller Verhandlungspartner möglichst optimal verwirklicht. Trotz aller Meinungsunterschiede fühlt sich jeder – entsprechend unserer Grundregel – nicht nur seinen eigenen Zielen verpflichtet, sondern auch den Zielen des Partners. Jeder versucht, sich in die Problemlage des anderen hineinzuversetzen, den in Frage stehenden Konflikt aus dessen Sicht zu betrachten und in eine übergeordnete Perspektive einzufügen. Ein guter Verhandlungspartner zeigt Einfühlungsvermögen. Wenn in diesem Geist verhandelt wird, kann sich eine Vertrauensbasis entwickeln, die sich auch auf künftige Verhandlungen positiv auswirken wird. Partnerschaft bedeutet also nicht, an der Verhandlung Beteiligte als Gegner anzusehen, die es zu besiegen gilt. Die Rache von „Besiegten“ dürfte nicht lange auf sich warten lassen. Weitere negative Reaktionen können die Folge sein. Gelingt es nicht, einen solchen „Teufelskreis“ zu durchbrechen, wird die für eine effektive Zusammenarbeit erforderliche Vertrauensbasis nicht entstehen.

Der Regionalmanager sollte *Verhandlungsphasen* auseinanderhalten. Zu Beginn einer Verhandlung werden in der Regel die einzelnen Standpunkte sehr gewichtig vorgetragen. Je nach Interessenlage stellen die Beteiligten die von ihnen angestrebten Lösungen betont positiv, und Lösungen, die sie verhindern wollen, betont negativ dar. Jeder möchte eben seine Zielsetzungen durchsetzen. Der Regionalmanager wird solche „Überbewertungen“ zunächst einmal hinnehmen. Es ist ja verständlich, daß z. B. ein Fachplaner seine fachlichen Ziele im Vergleich zu anderen Zielen hoch bewertet; es ist schließlich seine Hauptaufgabe, seine fachlichen Ziele durchzusetzen. Außerdem läuft derjenige, der am Anfang der Verhandlungen seinen Zielvorstellungen ein hohes Gewicht beimißt, bekanntlich nicht so schnell in Gefahr, daß seine Belange in dem späteren

Entscheidungsprozeß nicht gebührend beachtet werden.

Im fortgeschrittenen Stadium einer Verhandlung ist es für deren Erfolg sehr wichtig, daß sich die Verhandlungsteilnehmer in die Sichtweisen der anderen hineinversetzen. Der Austausch von Standpunkten, Zielsetzungen und Argumenten ist erforderlich. Alle Mitbeteiligten sollten die Möglichkeit haben und auch nutzen, Fragen zu stellen, um die Haltung des anderen besser zu erkennen. Alle Beteiligten sollten in dieser Phase versuchen, den Konflikt, um den es geht, aus fachübergreifender, übergeordneter Perspektive zu sehen.

Ein Regionalmanager mit Verhandlungsgeschick beherrscht die Kunst des *Zuhörens*. Dabei ist es wichtig, nicht nur auf den sachlichen Inhalt der Ausführungen der anderen zu hören, sondern auch auf solche Informationen, die der Verhandlungspartner bewußt oder unbewußt preisgibt, auf versteckte Appelle oder auf Formulierungen, die Hinweise darauf geben, wie die Verhandlungspartner zueinander stehen.

Er ist in der Lage, „richtig“ zu fragen. „*Richtiges*“ Fragen ist vom Respekt gegenüber dem Verhandlungspartner getragen. Es sollte weder ein „Aushorchen“ sein noch einen belehrenden Charakter haben, sondern von einer helfenden, teilnehmenden Grundhaltung geprägt sein. Wenn der Fragende das Wohl des anderen im Auge hat, entsprechend der aufgezeigten Grundregel um die Zielvorstellungen des anderen bemüht ist, wird die korrekte Antwort nicht lange auf sich warten lassen.

Bei Verhandlungen auch einmal *Gefühle zeigen*, ist nicht ungeschickt. So sollten z. B. die Ziele, Wünsche, Aufgaben und Durchsetzungsschwierigkeiten des Verhandlungspartners nicht nur rein verstandesmäßig aufgenommen werden, sondern auch auf der Gefühlsebene Reaktionen auslösen. Solche Reaktionen können die Verhandlungsatmosphäre menschlicher und damit auch entspannter machen.

Ist eine Verhandlung festgefahren, verharren Beteiligte in einer isoliert fachspezifischen Betrachtungsweise oder sind Beteiligte mit „festzementierten“ Positionen in die Verhandlung gegangen, kann schon der einfache Hinweis des Regionalmanagers nützlich sein, keiner könne vom anderen erwarten, daß seine Ziele beachtet werden, wenn er nicht selbst auf die Ziele der anderen eingeht. Im Rahmen eines solchen Appells ist gegenüber kommunalen Gebietskörperschaften und Behörden auf die rechtliche Verbindlichkeit der in den einschlägigen Programmen und Plänen enthaltenen Ziele aufmerksam zu machen. Vielleicht gelingt es sogar, in geeigneter Form daran zu erinnern, daß sich ein dem Gemeinwohl verpflichteter Verhandlungspartner gerade dadurch auszeichnet, daß er die aus seiner Sicht angestrebten Zielsetzungen immer im Rahmen der Zielsysteme aller Bereiche sieht.

Haben alle Bemühungen, eine Verhandlung oder ein Projekt voranzubringen, keinen Erfolg, wird ein fähiger Regionalmanager versuchen, *neue Elemente* in die Verhandlungen einzubringen, um die Konsens- und Akzeptanzbereitschaft der Beteiligten zu erhöhen. Neue Elemente sind meistens Leistungen der unterschiedlichsten Art, z. B. der Ausbau einer Straße, die kostengünstige Lieferung von Energie, die preiswerte Entsorgung von Müll oder die Neuanlage eines Biotops. Einfallsreichtum und guter Wille sind hier gefragt. Da der Regionalmanager im allgemeinen nicht in der Lage ist, selbst Leistungen zu erbringen, die eine Planung akzeptierbarer machen, wird ein effizienter Regionalmanager für eine Verhandlungssituation sorgen, in der Fachstellen, der Projektträger oder Politiker von sich aus bereit sind, Leistungen zu gewähren, welche die Akzeptanz einer Planung erleichtern. Das erfordert besonderes Geschick und vor allem ein gutes Verhältnis zu den Akteuren der Region.

Der *Umgang mit Kommunalpolitikern* verlangt besondere Sensibilität, weil diese häufig befürchten, ihre Planungshoheit könnte beeinträchtigt

werden. Dem Regionalmanager ist zu empfehlen, solche Befürchtungen möglichst erst gar nicht aufkommen zu lassen. Initiativen von Regionalmanagern sollten aus diesem Grund primär den Charakter von Vorschlägen haben, die der Kommunalpolitiker aufgreifen kann. Und sofern kommunale Gebietskörperschaften kraft eigener Urteilsfähigkeit solche Vorschläge – eventuell mit Unterstützung des Regionalmanagers – realisieren und das Ergebnis ein Erfolg wird, so ist es für den Regionalmanager ratsam, sich nicht von sich aus bei den „Vätern des Erfolges“ einzureihen. Einige Akteure der Region werden den Beitrag des Regionalmanagers schon kennen und ihn auch eines Tages anerkennen. Ganz abgehen davon, daß ein mit seiner Aufgabe tief verbundener Regionalmanager eigentlich nicht von äußerer Anerkennung abhängig ist.

Ansonsten sollte das Verhältnis des Regionalmanagers zur Politikebene unterstützenden Charakter haben. Im Idealfall wird es sogar partnerschaftlich sein. Zum Konkurrenzverhältnis darf es keinesfalls werden; denn die Herausforderungen, vor denen jede Region steht, verlangen eine enge Zusammenarbeit aller Akteure zum Wohle der Region.

Verhandlungen sind dann als erfolgreich anzusehen, wenn nicht nur eine sachgerechte Lösung erzielt wurde, sondern auch jede Seite das Gefühl hat, daß die Verhandlung fair erfolgte, daß auf die Ziele, Wünsche, Argumente und Probleme aller Beteiligten eingegangen worden ist und jeder mit Rücksicht auf die Interessen des anderen verhandelt hat.

Weiterhin sollte der Regionalmanager die Akteure der Region *motivieren* können. Er sollte sich in deren Interessenlage hineinversetzen, deren Beweggründe erkennen, repektieren, möglichst bejahen oder zumindest für sie Verständnis aufbringen und sie schließlich in den Dienst des landes- und regionalplanerischen Zielsystems stellen.

Weitere Eigenschaften, die ein Regionalmanager haben sollte, seien in

Stichworten aufgezählt: überdurchschnittliches Engagement¹³; Freude im Umgang mit Menschen; Umsetzungswillen und Durchsetzungskraft; Kreativität; Fähigkeit, Wertschätzung auszudrücken, Interesse zu zeigen, auf die Argumente des Verhandlungspartners einzugehen und dessen Individualität zu respektieren; Kenntnis der Akteure der Region im Hinblick auf Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Positionsfestigkeit u. a.¹⁴; die Fähigkeit, Begeisterung und Optimismus auszustrahlen; Erfahrungen im Umgang mit kommunalen, regionalen und privatwirtschaftlichen Gremien¹⁵.

4 Über die Machtposition des Regionalmanagers

Damit der Regionalmanager die an ihn zu stellenden Anforderungen erfüllen kann, ist ihm ein angemessener *Handlungsspielraum* einzuräumen. *Goppel* fordert für ihn „genügend Freiheiten für neue Initiativen“¹⁶. *Seelbinder* verlangt für den Regionalmanager „persönliche und berufsbedingte Unabhängigkeit, um Parteien auch in ‘unbequemen’ konfliktintensiven Situationen entgegnetreten zu können, ohne Restriktionen befürchten zu müssen“¹⁷. Und in dem von ihr auf der schon zitierten Bilanzkonferenz vorgelegten Tätigkeitsbericht über die EU-REGIO EGRENSIS – eine deutsch-tschechische Arbeitsgemeinschaft, die Regionalmanagement betreibt – wird von „unkonventionellem, nicht Hierarchiegebundenem Vorgehen“¹⁸ gesprochen, das dem Regionalmanager ermöglicht werden müsse.

Freiheit und Unabhängigkeit können sich aber nur dann entfalten, wenn der Regionalmanager über eine gewisse *Machtposition* verfügt. Richtig gehandhabte Macht erleichtert jede Verhandlung. Macht setzt sich aus vielen Komponenten zusammen. Sachkenntnis, Informiertsein, persönliche Autorität sind solche Komponenten. Auch der Glaube an ein festgefügtes Werte- und Zielsystem vermittelt Macht. Alle diese Elemente kann auch ein Regio-

nalmanager in sich vereinen. Macht, die durch Gesetz verliehen wird, würde natürlich die Tätigkeit eines Regionalmanagers besonders erleichtern.

Personen, die durch ihre berufliche Erfahrung und aufgrund ihrer umfassenden Kompetenz, ihrer Vertrauens- und Glaubwürdigkeit Ansehen erlangt haben, sind eher als Regionalmanager geeignet als Jüngere, deren Autorität zunächst noch wachsen muß. Aber auch für erfahrene und angesehene Regionalmanager ist es wichtig, daß sie, wie es *Goppel* formuliert, „direkt bei den Chefs angebunden sind“¹⁹. Eine solche Anbindung verbessert die Machtposition der Regionalmanager. Jeder Planer, der in einer Bezirksregierung tätig ist, weiß, daß seine Durchsetzungskraft bei der Verwirklichung eines Projekts erheblich größer ist, wenn er im ausdrücklichen Auftrag des Regierungspräsidenten handelt und die Gewißheit hat, daß dieser hinter ihm steht.

Der Regionalmanager sollte aber nicht nur aus der Machtposition seines „Chefs“ Nutzen ziehen, sondern er sollte in das gesamte Netzwerk der Akteure der Region so gut eingebunden sein, daß er auch von diesem Netzwerk Unterstützung erfährt. Im Idealfall wird der Regionalmanager von den Akteuren der Region „getragen“. Im allgemeinen muß aber wohl davon ausgegangen werden, daß die Akteure der Region nur fallweise bereit sind, den Regionalmanager an ihrer Macht teilhaben zu lassen.

5 Der Regionalplaner als Regionalmanager

Wie ist die Übernahme der Funktionen des Regionalmanagements durch Regionalplaner zu beurteilen?

Die vom Rechtssystem dem Regionalplaner verliehene Macht ist relativ begrenzt. Er muß daher sehr auf Konsens und Akzeptanz achten. Nach *Müller*, Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, ist die „konsensorientierte Verwaltung ein wichtiger

Begriff unserer neuen Planungs-Philosophie²⁰. Hat ein Regionalplaner trotz seiner geringen Macht überdurchschnittlichen Erfolg, zeigt dies, daß er mit den Akteuren der Region gut umgehen kann. Wird ein solcher Regionalplaner zusätzlich im Regionalmanagement tätig, dürfte er den damit verbundenen Machtzuwachs nur sehr behutsam einsetzen, weil ihm das gute Klima der Zusammenarbeit wichtig ist und er daher Störungen von ihm fernhalten möchte. Das ist angesichts der diffizilen Aufgabe des Regionalmanagers – „Sich um Dinge kümmern, für die primär meistens andere zuständig sind“ – unbedingt erforderlich. Der erfolgreiche Regionalplaner empfiehlt sich daher schon aus dieser Sicht als Regionalmanager.

Sieht man sich die genannten Anforderungen an, die an einen Regionalmanager zu stellen sind, so muß man feststellen, daß der qualifizierte Regionalplaner diese Anforderungen grundsätzlich erfüllt. Im Vergleich zu den Vertretern von Fachplanungen, gleichgültig, ob sie dem Straßenbau, der Wasserwirtschaft oder dem Umweltschutz angehören, fühlen sich die Regionalplaner nicht einer bestimmten Fachrichtung verpflichtet. Ihre Tätigkeit ist auf die möglichst optimale Erfüllung der spezifischen Aufgaben aller Fachbereiche ausgerichtet. Der Fachplaner wird hingegen, wie schon angedeutet, seinem Fachprojekt immer eine gewisse Priorität einräumen. Damit soll dem in der Fachverwaltung stehenden Beamten keine Einseitigkeit vorgeworfen werden. Aber im Zweifelsfalle wird er sich nicht gegen sein Projekt, sondern für sein Projekt entscheiden. Das fachübergreifende Denken und Handeln ist geradezu das Wesensmerkmal der Regionalplaner.

Der Regionalplaner besitzt aufgrund seiner jahrelangen Zusammenarbeit mit Kommunalpolitikern und Fachstellen nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenz. Er kann Verhandlungen führen und hat viele Kontakte mit den Akteuren der Region.

Wie in anderen Lebensbereichen so gibt es natürlich auch bei den Planern

ein unterschiedliches Engagement für die landes- und regionalplanerischen Ziele und unterschiedlichen Umsetzungswillen. Insofern eignen sich für das Regionalmanagement nur diejenigen Planer, welche den genannten Anforderungen gerecht werden. Das aufgezeigte Anforderungsprofil des Regionalmanagers paßt also mit dem Eignungsprofil des engagierten, erfolgreichen Regionalplaners gut zusammen.

Dieser Auffassung ist offensichtlich auch *Schnappauf*, denn er führt aus bayerischer Sicht aus: „Ich bin der Meinung, daß die Bezirksregierungen dafür prädestiniert sind, verstärkt in das Regionalmanagement eingebunden zu werden. Es gibt dort Personal, das zur Übernahme von Aufgaben in dem Bereich Regionalmanagement bestens geeignet ist“²¹. Die Zugehörigkeit der Regionalmanager zu den Bezirksregierungen hat überdies den Vorteil, daß deren Bündelfunktion – die Zusammenfassung nahezu aller Geschäftsbereiche auf Regierungsebene – der Umsetzung von Zielen zum Vorteil gereichen kann.

Auch *Seelbinder* spricht sich im Interesse der Unabhängigkeit des Regionalmanagers „für eine Verankerung des Regionalmanagers im öffentlich-rechtlichen Rahmen“²² aus. Aus dieser Sicht und unter dem Aspekt, daß dem Regionalmanager etwas „abgeleitete“ Macht zufallen sollte, ist es ratsam, ihn – entsprechend der oben zitierten Forderung von Goppel – dem „Chef“, also im Fall der Bezirksregierung dem Regierungspräsidenten, zuzuordnen. Diese Zuordnung wird z. B. im Regierungsbezirk Unterfranken bereits mit Erfolg praktiziert. Dort wird für einen größeren Raum dieses Regierungsbezirks Regionalmarketing, das als eine Säule des Regionalmanagements angesehen werden kann, betrieben. Der Beamte, ein ehemaliger Regionalplaner, der sich um dieses Regionalmarketing kümmert, ist in dieser Funktion unmittelbar dem dortigen Regierungspräsidenten unterstellt.

Abschließend sollte daran gedacht werden, daß ein Engagement der Regionalplaner bei der Umsetzung von Zielen die *Ausübung der Zielsetzungsfunktion* günstig beeinflusst. Wer mit der Verwirklichung von Zielen zu tun hat, wird sich dabei immer auch überlegen, ob die Ziele richtig gesetzt worden sind. Ausarbeitung und Umsetzung von Zielen können zwei sich gegenseitig befruchtende Prozesse sein und sollten deswegen stärker miteinander verbunden werden. Das Ansehen der Regionalplaner und der Regionalplanung kann dabei nur gewinnen.

Anmerkungen

(1) Dieses Zusammenwirken im Dienste der Region wird seit Ende der 80er Jahre unter dem Begriff des „kreativen Milieus“ subsumiert und ist zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Vgl. z. B. Maier, Jörg; Rösch, Andreas: Chancen und Möglichkeiten eines kreativen Milieus für die Stadt- und Regionalentwicklung. – Bayreuth 1996; Weber, Jürgen: Das kreative räumliche Milieu als Impulsgeber wirtschaftlichen Wandels. – Hannover 1997. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Sicherung des Wirtschaftsstandortes Bayern durch Landesentwicklung. = Arbeitsmaterialien, Bd. 237, S. 48 ff.

(2) Wenn an dieser Stelle und im folgenden von Regionalmanagern die Rede ist, sind selbstverständlich auch die Regionalmanagerinnen gemeint.

(3) Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umwelt & Entwicklung Bayern. – München (1996) H. 1, S. 5

(4) Goppel, Konrad: Neue Ansätze der Landes- und Regionalplanung in Bayern. Vortrag bei der Frühjahrstagung der deutsch-tschechisch-slowakischen Arbeitsgemeinschaft der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, am 21. März 1996 in Bayreuth

(5) Fürst, Dietrich: Ökologisch orientierte Umsteuerung in Landkreisen durch Regionalmanagement. In: Raumforschung und Raumordnung, Köln (1995) H. 4, S. 253

(6) Maier, Jörg: Regionales Management als (neue) Aufgabe der regionalen Planung. – Bayreuth 1995, S. 2 (unveröffentl. Manuskript)

- (7)
Buchner, Werner: Einführung in den Bd. 145 der Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung „Verwirklichung der Raumordnung“. – Hannover 1982, S. 1
- (8)
Goppel, Konrad: Neue Ansätze der Landes- und Regionalplanung in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (4)]
- (9)
Vgl. hierzu: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 25./26. April 1996 in Bad Birnbach. – München 1996
- (10)
Fürst, Dietrich: Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement. In: Die öffentliche Verwaltung (1993), S. 554
- (11)
Ebenda, S. 553
- (12)
Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)]
- (13)
Goppel, Konrad: Zusammenfassung und Ausblick auf der Bilanzkonferenz in Bad Birnbach. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)], S. 93
- (14)
Seelbinder, Birgit: Dreiländereck Bayern-Böhmen-Sachsen. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)], S. 86
- (15)
Ebenda, S. 86
- (16)
Goppel, Konrad: Zusammenfassung und Ausblick . . . , a.a.O. [siehe Anm. (13)]
- (17)
Seelbinder, Birgit: Dreiländereck Bayern-Böhmen-Sachsen, a.a.O. [siehe Anm. (14)], S. 86
- (18)
Bilanzbericht der EUREGIO EGRENSIS. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)], S. 200
- (19)
Goppel, Konrad: Zusammenfassung und Ausblick . . . , a.a.O. [siehe Anm. (13)]
- (20)
Müller, Willi: Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)]
- (21)
Schnappauf, Werner: Umsetzung in ländlichen Teilräumen. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern, a.a.O. [siehe Anm. (9)], S. 31
- (22)
Seelbinder, Birgit: Dreiländereck Bayern-Böhmen-Sachsen, a.a.O. [siehe Anm. (14)]
- Dr. Joachim Strunz
Abteilungsleiter a.D.
Klenzestraße 5
93051 Regensburg