

Ulrich Kegel und Jörg Knieling

Handlungsorientierung und Regionalmanagement

Fallbeispiel Großraum Braunschweig

Kurzfassung

Die Regionalplanung und die Initiative „Südostniedersachsen 2020“ zur Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzepts beschreiten neue Wege der Regionalpolitik im Großraum Braunschweig. Sie veranschaulichen damit exemplarisch, wie Elemente des neuen Anforderungsprofils eines Regionalmanagements in der Praxis eingesetzt werden. Gleichzeitig deuten sie an, welchen Herausforderungen sich die regionalen Akteure stellen müssen, wenn dieses planungsmethodische Konzept regional realisiert werden soll.

1 Ausgangspunkt: Von der hierarchischen Planung zu Verhandlungsplanung und regionaler Selbstkoordination

Im Mittelpunkt der Raumordnung steht die Koordination raumrelevanter Interessen und damit deren Steuerung. Diese wird im klassischen Verständnis als ein hierarchischer Vorgang von oben nach unten verstanden. Seit einigen Jahren ist jedoch der Glaube an diese Art hierarchischer Steuerung erschüttert worden. Im Extrem gehen Kritiker wie Luhmann¹ davon aus, daß die Gesellschaft als eine Ansammlung weitgehend unabhängiger Einzelsysteme – Wirtschaft, Gesundheitswesen, Kultur usw. – zu verstehen ist, die jeweils als „black box“ funktionieren. Werden Steuerungsimpulse – Rechtsetzungen, Zwang oder auch Anreize mit Hilfe von Marktmechanismen – in eine solche „black box“ eingegeben, sei nicht vorherzusagen, wie das Ergebnis aussehen wird.

Gemäßigtere Vertreter der Steuerungsdiskussion – beispielsweise Scharpf – sind zwar der Meinung, daß dieser Steuerungspessimismus überzogen und in gewissem Maße doch eine gezielte Steuerung möglich sei. Aber gemeinsam ist beiden Richtungen die Einschätzung, daß Steuerung in modernen Gesellschaften nicht mehr hier-

archisch erfolgen kann. Denn wenn Ziele über den Steuerungsmodus Hierarchie durchgesetzt werden sollen, ist dazu Macht über die Adressaten und auch eine vollständige Information nötig. Und selbst wenn diese aus Sicht der Raumplanung unrealistischen Voraussetzungen gegeben wären, stehen den Adressaten immer wieder vielfältige Ausweichstrategien zur Verfügung, so daß sie die Ziele problemlos unterlaufen können.

Scharpf setzt deshalb auf einen konsensuellen Politikmodus in Form von Verhandlung und Kooperation als Alternative zur Hierarchie. Verhandlungen entsprechen zudem der Netzwerkstruktur der Politik, „weil bestehende Institutionen fast immer in ein umfassenderes Netzwerk eingebettet sind, aus dem sich einzelne Einheiten kaum durch einseitige Aktion befreien können“.²

Bezüge zu diesem konsensuellen Politikmodus zeigen sich in der planungstheoretischen Diskussion, wenn von „Kommunikationsplanung“³, kooperativer Steuerung⁴ und Regionalplanung als „Planungsmanagement“⁵ mit Aufgaben der Prozeßmoderation und der Konfliktmediation gesprochen wird. Es findet eine Abkehr von formalen „harten“ zu prozeßorientierten „weichen“ Planungsinstrumenten statt. Der Staat – und damit auch die Regio-

nalplanung – soll sich um die Rolle eines Mittlers, Moderators bzw. Mediators bemühen. Ausdruck findet diese Veränderung auch in Grundsatzpapieren auf Bundesebene, wie etwa dem Raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen. Er weist „weichen Instrumenten eine wachsende Bedeutung zu. Hierunter fallen u.a. Information, Verfahren/Koordination“⁶. Damit die regionalen Eigenkräfte gestärkt werden können, soll „die formalisierte Regionalplanung durch regionale Initiativen und regionale Aktionsprogramme auf breiter Front ergänzt und abgestützt“ werden.⁷

Es sei zur Diskussion gestellt, inwieweit das folgende Fallbeispiel aus dem Großraum Braunschweig ein Schritt in diese Richtung ist.

2 Regionalplanung im Großraum Braunschweig und Südostniedersachsen 2020

Organisation der Regionalplanung im Großraum Braunschweig

Träger der Regionalplanung im Großraum Braunschweig ist der Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB). Der Planungsraum umfaßt die Landkreise Gifhorn, Helmstedt, Peine und Wolfenbüttel (sowie seit Ende 1996 Goslar) und die kreisfreien Städte

Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg.

Abbildung 1 zeigt in der linken Spalte den formalen Ablauf zur Aufstellung des Regionalen Raumordnungsprogramms (RROP), den der ZGB 1993 einleitete. 1995 wurde der RROP-Entwurf in die Anhörung gegeben, 1996 beschlossen und genehmigt.

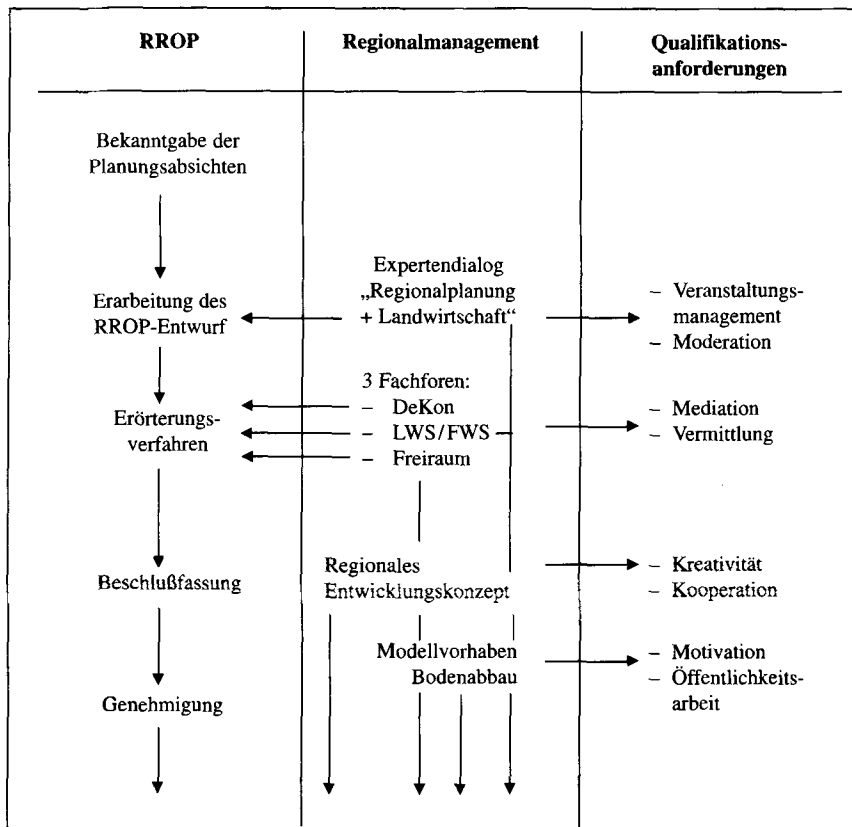
Neben diesem formalen RROP-Aufstellungsverfahren war der ZGB vor dem Hintergrund der immer wieder bemängelten Umsetzungsschwäche der Regionalplanung von Beginn an bemüht, die Regionalplanung dialog- und umsetzungsorientiert auszugestalten und damit Kernbestandteile eines Regionalmanagements zu realisieren. Dazu setzte der Verband unterschiedliche Instrumente ein:

- Kooperative Planungsformen, wie Expertendialog und Fachforen im Rahmen des RROP-Anhörungsverfahrens,
- Modellvorhaben und Fachforum „Bodenabbau“,
- Moderation bei dem interkommunalen Kooperationsprojekt Gewerbepark „Waller See – Braunschweig“,
- Engagement des ZGB für ein Regionales Entwicklungskonzept „Südostniedersachsen 2020“ in Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung Braunschweig und der Regionalen Entwicklungsagentur Südostniedersachsen (reson).

Expertendialog

Im Sommer 1994 veranstaltete der ZGB einen Expertendialog „Regionalplanung und Landwirtschaft“, der rund 80 Vertreter von Landwirtschaft, Naturschutz, Wasserwirtschaft und Bodenschutz aus Verwaltung, Politik, Kammern und Verbänden zusammenführte.⁸ Zwischen diesen Ressorts – insbesondere zwischen dem Ressourcennutzer Landwirtschaft und den übrigen Fachplanungen als Ressourcenschützern – waren während der RROP-Erarbeitung grundsätzliche Konflikte sichtbar geworden.

Abbildung 1
Regionalmanagement im Großraum Braunschweig:
Regionales Raumordnungsprogramm und Regionalmanagement



Der Expertendialog hatte deshalb als Instrument der Konfliktvermittlung das Ziel, die Fachmeinungen offenzulegen, die Ressorts in einen Dialog zu führen und gemeinsam konstruktive Lösungen zu suchen, die wiederum in das RROP einfließen konnten. Methodisch war der Expertendialog so angelegt, daß exponierte Vertreter der beteiligten Fachressorts ihre Positionen darstellten. Dabei hatte der ZGB die Referenten in der Vorbereitung gebeten, neben der Situationsanalyse insbesondere auch mögliche Kooperationsfelder aufzuzeigen. Die Teilnehmer diskutierten die Vorträge im Plenum, moderiert durch den ZGB. Zur Transparenz des Prozesses wurden die Vorträge und Diskussionen dokumentiert, um die Akteure auf die gemeinsamen Ergebnisse verpflichten zu können und zu einem „Wir-Gefühl“ beizutragen.

Ergebnis war u.a. die Bereitschaft aller vertretenen Ressorts, an einem „Runden Tisch“ mitzuarbeiten, der den unbestimmten Begriff der „Ordnungsge-

mäßen Landwirtschaft“ für den Großraum Braunschweig anhand der Empfindlichkeiten und Gefährdungen des Naturraums differenzieren soll. Daraus sollen sich Anforderungen für die Bewirtschaftung in den unterschiedlichen Teilräumen – von der Geest bis zur Börde – ableiten.

Gleichzeitig konnten in verschiedenen Punkten Mißverständnisse beseitigt werden, so etwa bei der Definition der Begriffe „Extensivierung“ oder „Entwicklungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe“.

Fachforen im Rahmen des RROP-Anhörungsverfahrens

Parallel zum Anhörungsverfahren des RROP-Entwurfs führte der ZGB im Sommer 1995 drei Fachforen zu den Themen „Dezentrale Konzentration“, „Die Belange von Land- und Forstwirtschaft im Verhältnis zum Naturschutz“ sowie „Freiraumsicherung und

-entwicklung“ durch. Auch hier war das Ziel, die regionalen Akteure frühzeitig für einen Dialog zu gewinnen. Dadurch sollte zum einen das Anhörungsverfahren entlastet werden, indem Mißverständnisse informell geklärt werden konnten, zum anderen sollten die Akteure für die Umsetzung der Ziele des RROP-Entwurfes gewonnen werden.

Die Fachforen, die ebenso wie der Expertendialog durch ein externes Prozeßmanagement betreut wurden, zeichneten sich durch eine spezifisch auf diese Zielsetzungen ausgerichtete dialogorientierte Methodik aus. Abbildung 2 zeigt den Ablauf der Fachforen.

Nach kurzen Impulsvorträgen externer Expertinnen und Experten sowie eines ZGB-Vertreters zum jeweiligen Thema standen drei parallele Arbeitsgruppen im Mittelpunkt, die durch externe Moderatorinnen und Moderatoren geleitet wurden. Mit Hilfe der Metaplan-Technik wurden Fragen, Kritikpunkte und Anregungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefragt, auf einer Stellwand strukturiert und anschließend diskutiert. Die Ergebnisse wurden im Plenum präsentiert, und es bestand noch einmal die Möglichkeit zur Diskussion. Jedes Fachforum wurde protokolliert und in einer Broschüre veröffentlicht, so daß ein sichtbares Produkt in den regionalen Aushandlungsprozeß eingespeist werden konnte.⁹

Die Arbeitsgruppen und die angewendete Moderationstechnik gewährleisteten, daß alle Beteiligten mit ihrem jeweiligen Fachwissen einbezogen werden konnten. Die Moderatorinnen und Moderatoren identifizierten kontroverse Meinungen, so daß Kompromisse gefunden bzw. zumindest gegensätzliche Positionen geklärt wurden. Abbildung 3 zeigt beispielhaft die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe des Fachforums „Dezentrale Konzentration“.

Wie bereits bei dem Expertendialog trugen auch die Fachforen dazu bei, das Netzwerk der regionalen Akteure zu intensivieren. Ziel der kommunikativen Ausgestaltung der Fachforen war

Abbildung 2

Regionalmanagement im Großraum Braunschweig: Fachforen zur RROP-Anhörung – Regionale Kooperation gestalten

Zeit	Veranstaltungsform	Methode
00.00	Plenum: 2 Fachvorträge	– Moderation – Impulsvorträge
00.45	Pause	– Informeller Dialog
01.00	AG 1 AG 2 AG 3 3 Arbeitsgruppen Jeweils: – Fragen – Kritik – Anregungen	– Vorstellungsrunde (Erwartungen) – Metaplan – Moderation – Abschlußrunde (Zufriedenheit)
02.30	Pause	– Informeller Dialog
02.45	Plenum: Präsentation	– Kurzvorträge
03.15	Plenum: Schlußdiskussion	– Moderation
03.30	Ende der Veranstaltung	– Kurzrede

insbesondere, dieses Netzwerk als „lernendes System“ zu nutzen. Mit ihrer Querschnittsorientierung kann die Regionalplanung vor allem dazu beitragen, die Wechselwirkungen zwischen den Ressorts aufzudecken und für kooperative Vorgehensweisen zu werben. Im günstigsten Fall kann sie erreichen, daß ein gemeinsames „beliebssystem“ entsteht, an dem die Akteure ihr Handeln ausrichten.¹⁰

Modellvorhaben und Fachforum Bodenabbau

Nachdem Expertendialoge und Fachforen ausschließlich der Aufstellung des RROP gedient hatten, bot es sich auch beim Vollzug raumordnerischer Zielsetzungen an, methodische Ansätze des Regionalmanagements einzusetzen. Ausgangspunkt waren anstehende Sachfragen mit vielfältigsten fachlichen Verflechtungen im Problembereich der Rohstoffsicherung bzw. der Bodenabbaurahmenplanung.

Aufgrund der praktischen Erfahrungen im Verbandsgebiet war zu beobachten, daß sich die Steuerung der Bodenabbautätigkeiten insbesondere für Kiese und Sande weniger an den raumordnerischen Zielen in Form der Vorsorge- und Vorranggebiete für Rohstoffsicherung orientierte, sondern vielmehr an den Ergebnissen unternehmerischer Exploration. In den Teilen des Verbandsgebietes, in denen größere Rohstoffvorkommen gegeben sind, stellen die einzelnen Abbauvorhaben in ihrer Summierung eine ernste Gefährdung der gemeindlichen Entwicklungsperspektiven dar. Gleichzeitig belasten sie vorhandene oder zu entwickelnde Erholungslandschaften, vernichten landwirtschaftliche Nutzflächen und führen – im Falle des NaBabbaus – zu erheblichen Belastungen der Grundwasserqualität.

Es ist unumstritten, daß die Rohstoffsicherung und der daraus resultierende Bodenabbau wesentliche Stützpfeiler der modernen Industriegesellschaft sind. Insofern ist eine alle Belange

bbildung 3**ragen, Kritikpunkte und Anregungen zur Siedlungsentwicklung im RROP.
gebnisse der Arbeitsgruppe 1 des Fachforums „Dezentrale Konzentration“****Fragen zur „Dezentralen Konzentration im Großraum Braunschweig“**

• Abgrenzung von Ober-, Mittel- und Grundzentren? Was sind Mittelzentren mit Teilfunktionen von Oberzentren? • Kleinzentren: a) Funktion, b) Aufnahme in beschreibende Darstellung, c) Planzeichen • Was geschieht mit Ortsteilen, die nicht Grundzentrum sind? • Wird die Entwicklung des Umlandes bei Zuwanderung entsprechend gefördert? (z.B. Handel, Schulen usw.) • Welche Anreize gibt es, kommunalen Egoismus in Richtung regionalvernünftiger Zusammenarbeit zu überwinden? • Welche Vorstellungen haben die Gemeinden/Städte? • Wie wird sichergestellt, daß Verbände mit ihren Auffassungen berücksichtigt werden? • Welche Dichten und Siedlungsformen sind der Flächenermittlung für Wohnungsbau zugrunde gelegt? • Gezielte Siedlungsentwicklung mit „Ausgleichsmaßnahmen“: Beispiele?	• Ist eine Abstimmung des Planungsprinzips z.B. mit Hannover erfolgt? • Nach der gegebenen Definition des Begriffes dezentrale Konzentration muß einem Grundzentrum zumindest die Schwerpunktaufgabe Wohnen gegeben werden!? • Entwicklung Grundzentrum Wohnen ohne Arbeit? • Grundzentren mit Teilfunktion eines Mittelzentrums • Was sollen Kleinzentren sein? Nur bezüglich schienengebundenem ÖPNV? • Welche Differenzierung führt zu unterschiedlichen Vorgaben für Grundzentren? z.B. Wohnen, Gewerbe oder nur Wohnen? • Warum wird die grundzentrale Funktion Wohnen und Gewerbe nach Wahrenholz verlagert? (Kleinzentrum) • Sicherung Eisenbahnstrecke WF-Schöpp.-Schöningen? Aussage RROP • Verhältnis des RROP zu geltenden Flächennutzungsplänen? • Warum sind nicht die Festsetzungen des Landkreis-RROP übernommen (W und A)?	• Planungshoheit der Gemeinde, Ausbluten kleiner Dörfer, Kulturverlust • Die dezentrale Konzentration wird behindert, weil Geld für die Gemeinden dranhängt. Sind schon steuerliche Änderungen diskutiert? (z.B. Verteilung E.-St.) • Warum wurde der Ordnungsraum nicht nach Norden ausgedehnt? (2x) • Thema: Entlastungsstandorte: Definition für „nicht mehr steuerbare Gebilde“? • Wann schaffe ich in der Region eine Konkurrenzsituation durch die Ausweisung von Entlastungsstandorten? • Nutzung vorhandener Umweltinformationen bei der Festlegung von Siedlungsschwerpunkten • (Ökologische) Vorgaben für Siedlungsentwicklung • Wenn zu starke Widerstände gegen das LROP bestehen, könnte das geändert werden?
--	---	---

Kritik zur „Dezentralen Konzentration im Großraum Braunschweig“

• Zu starke Bindung an LROP • Planwirtschaft - wie soll das gutgehen? • Agrarstandort wird mehrfach überlagert, Handlungsfreiraum eingeengt. Wirtschaftliche Landwirtschaft gefährdet • Zu wenig Rücksichtnahme auf landwirtschaftliche Belange • Vorhandene Agrarstruktur wird vernichtet • Nach dem letzten Forum bleibt wenig Zeit für Beschlüsse der Gemeinden • Verwendung nicht erklärter Planzeichen • Offene Diskussion des RROP-Entwurfs: PRIMA!	• Übernahme Entwurf Landschaftsrahmenplan in RROP • Verflechtungsbereich beinhaltet Gifhorn und Peine • Aussagen zur Siedlungsstruktur (Modell für Achsen?) • Beschränkung des Grundzentrums auf einen Ort = Eingriff in die Planungs- und Selbstverwaltungshoheit der Gemeinde (2x) • Problem der Ausrichtung der Randbereiche des ZGB auf den schienengebundenen ÖPNV – z.B. DB Strecke HI – GS nicht ausreichend beachtet • Schwerpunktaufgaben Wohnen nicht nur an der Schiene ausrichten, z.B. Hohenhameln B 65/B 494	• Der Begriff ist eine „eierlegende Wollmilchsaue“! Er verspricht mehr, als er nach meiner Auffassung halten kann • Schwerpunktaufgabe „A“ sollte gleichzeitig „W“ zugeordnet werden • Heißt Förderung der Grundzentren: Dorfentwicklung?, erforderlich: Stadtentwicklung! • Widersprüche: Festsetzungen Rohstoffgewinnung – Walderweiterungsfläche • Es fehlte eine hinreichende regionale Potentialermittlung für zusätzliche Funktionszuweisungen • Bevölkerungsprognosen regional betrachtet: Prognose Nds. Landesamt zutreffend? • Zeitdruck bei Kommunen
--	---	--

Anregungen zur „Dezentralen Konzentration im Großraum Braunschweig“

• Bestimmung von Tabuflächen und „Flächen mit hohem Risiko“ zum Ausschluß von Nutzungskonflikten • Bitte später eine handliche Karte!! (50% der Größe tun's auch) • Bitte eine Textkurzfassung zum Arbeiten! An Alle!	• Die Einflußmöglichkeiten der Gemeinden, um die Erfordernisse des RROP umzusetzen, sollten transparenter gemacht werden • SG Brohme: 1. Rühren = Grundzentrum, 2. Verlängerung der A 39	• Übernommene Daten (Vorsorgegebiete Natur und Landschaft) überprüfen • Staatliche Lenkung führt selten zum Erfolg, zuviel Planung kann gute Vorsätze zerstören • Voraussetzungen für Schwerpunktaufgaben Wohnen und Arbeiten erläutern
---	---	---

berücksichtigende und generell vorsorgende Planung und Koordination besonders wichtig. Wenn die Rohstoffsicherung und der damit verbundene Bodenabbau jedoch gleichwertige Entwicklungsziele in Frage stellen bzw. Realisierungsmöglichkeiten verbauen, dann ist ein enges Zusammenwirken aller Beteiligten zwingend erforderlich.

Diese Konstellation ergab sich nach Fertigstellung des RROP für den Großraum Braunschweig. Der ZGB hatte die im Verbandsgebiet gelegenen Rohstoffvorkommen von der Fläche und von dem Volumen her abschätzen lassen und dadurch zusätzliche Entscheidungskriterien gewonnen, Vorsorge- und Vorranggebiete zur Rohstoffsicherung festzulegen. Das Niedersächsische Landesamt für Bodenforschung bescheinigt dieser Vorgehensweise, daß auf der Ebene der Regionalplanung nunmehr für die nächsten 10 bis 20 Jahre ausreichend Rohstoffsicherungsflächen verankert sind.

Da die Ziele der Landes- und Regionalplanung dem Einzelnen gegenüber keine Verbindlichkeit besitzen, bleibt es jedem Unternehmen unbenommen, nach eigenen wirtschaftlichen Erwägungen Bodenabbau zu betreiben. Eine koordinierte Vorgehensweise der Unternehmen gibt es nicht. Außerdem herrscht ein erheblicher Standortwettbewerb zwischen einzelnen Gemeinden.

So stellte sich zunächst die Frage, ob eine Gemeinde ohne Rücksichtnahme auf die regionale Situation selbst Rohstoffsicherung betreiben kann. Außerdem war fraglich, ob in einem polyzentrischen Siedlungsgefüge, wie dem Großraum Braunschweig, eine raumordnerische Steuerung der Bodenabbauvorkommen sinnvoll und durchsetzbar ist. Und letztlich war unklar, ob die Rohstoffwirtschaft ihrerseits bereit ist, sich im Interesse von mehr Planungssicherheit an einer regionalen Abbaurahmenkonzeption zu beteiligen.

Um nicht unvorbereitet in einen solchen Dialog zu gehen, ließ der ZGB

eine Studie „Steuerung des Bodenabbaus auf kommunaler Ebene – Handlungsspielräume und Anforderungen an die kommunale und regionale Planung“ erstellen. Zunächst galt es, die rechtlichen Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und Verfahrensfragen vergleichend offenzulegen. Wichtig war hierbei insbesondere die Auseinandersetzung mit der Genehmigungspraxis auf den verschiedenen Ebenen von Gemeinden, Kreisen und übergeordneten Fachbehörden. Zur Entspannung der Konfliktlagen wurden für die gemeindliche Ebene Handlungsempfehlungen entwickelt und am Beispiel einer Testgemeinde, die zu dieser Zeit selbst in der Abbaurahmenplanung aktiv war, evaluiert.¹¹

Auf der Grundlage der Studie wurde zu einem Fachforum Bodenabbau eingeladen. Zielgruppe waren die Gemeinden als Träger der Flächennutzungsplanung, die Kreise und kreisfreien Städte als Untere Landesplanungsbehörden, die Unteren Wasserbehörden, die Unteren Naturschutzbehörden, die Oberen Naturschutzbehörden, die Abbauwirtschaft, die Industrie- und Handelskammer, die Landwirtschaftskammer, das Landvolk, die Oberen Landesplanungsbehörden, das Niedersächsische Landesamt für Bodenforschung und das Niedersächsische Wirtschaftsministerium. Als Referenten wurden Planungspraktiker und Unternehmer aus anderen Regionen gewonnen.

Um den Gedankenaustausch zu intensivieren, wurden mehrere Arbeitsgruppen zu den Schwerpunktthemen „Rohstoffsicherung und Rohstoffwirtschaft“, „Recht“ und „Planung“ gebildet. Die Diskussionsergebnisse wurden von den Hauptakteuren in einer abschließenden Podiumsdiskussion im Beisein der mehr als 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erörtert. Die Ergebnisse wurden dokumentiert.¹²

Das positive Echo sowohl aus Sicht der Gemeinden wie auch der Abbauwirtschaft und der übergeordneten Genehmigungsbehörden auf diese Veranstaltung zeigt, daß solche fachlich vorbereiteten Dialogprozesse zwin-

gend erforderlich sind, das gegenseitige Verständnis für die jeweilige Problemlage verbessern helfen und zu gewissen kooperativen Verhaltensweisen der Hauptbeteiligten führen. Die vorbereitenden Studien und das Fachforum selbst haben nach Aussagen der Beteiligten unmittelbar dazu beigetragen, überhaupt erstmals in einer solchen umfassenden Konstellation zusammenzukommen und sich an einem Gedankenaustausch zu beteiligen. Im Ergebnis kann festgestellt werden, daß sich das Zusammenwirken der beteiligten Behörden und Dienststellen deutlich verbessert hat. Dies dient zum einen der Planungssicherheit und zum anderen der Beschleunigung von Planverfahren.

Um den begonnenen Dialog auszubauen, ist es sicherlich erforderlich, zum einen die Abbaurahmenplanung voranzutreiben und zum anderen diese Ergebnisse mit den Teilnehmern des Fachforums abzustimmen, damit sich diese in den gesamten Prozeß eingebunden fühlen.

Allerdings besteht bei zuviel vermittelnder Initiative des Trägers der Regionalplanung, in diesem Fall also des ZGB, die Gefahr, daß es auf der Ebene der Gemeinden, aber auch der Unteren Naturschutz- und Unteren Wasserbehörden zu Abwehrreaktionen kommt. Diese sind gleichzusetzen mit der Furcht vor Kompetenzeingriffen oder Beschränkungen des eigenen Handlungsspielraums.

Gewerbepark „Waller See – Braunschweig“

Ein Beispiel für die Moderationsfunktion der Regionalplanung ist das interkommunale Kooperationsprojekt Gewerbepark „Waller See – Braunschweig“.¹³

Ausgangspunkt der Kooperation waren gleichgerichtete planerische Bemühungen des Oberzentrums Braunschweig und der Nachbargemeinde Schwülper, in der Nähe der dort laufenden Autobahn A 2 Gewerbe- und Industrieflächen zu entwickeln. Zwi-

schen Braunschweig, mit über 250 000 Einwohnern, mehr als 140 000 Arbeitsplätzen und einer vollentwickelten eigenen Planungsbehörde, und Schwülper, einer Wohn-gemeinde am Stadtrand mit 5 000 Einwohnern, bestand aber praktisch keine Kommunikation. Mit der Einbindung des ZGB als Träger der Regionalplanung wurde eine neutrale Plattform gefunden, so daß die Akteure in einen fachlichen Dialog eintreten, Fragen formulieren und Problemlösungen gemeinschaftlich erarbeiten konnten.

Durch den Ausbau der A 2 wurde an der Schnittstelle der Gemeindegrenzen eine neue Autobahnanschlußstelle geschaffen. Dadurch war sowohl in der Stadt Braunschweig als auch in der Gemeinde Schwülper unabhängig voneinander die Idee entstanden, eine Flächennutzungsplanänderung im eigenen Zuständigkeitsbereich einzuleiten. Gleichzeitig wurde seitens der Wirtschaftsförderung in beiden Gemeinden eine Flächennachfrage im Umfeld dieser Anschlußstelle spürbar.

Zu diesem Zeitpunkt gab es keine institutionalisierte Kooperation, es bestanden lediglich Einzelkontakte. Gleichwohl unterbreitete die Stadt der Gemeinde ein Angebot, den gesamten Planungsraum einheitlich zu überplanen und entsprechende Erschließungssysteme zu entwickeln. Die Planung sollte bis zur genauen Ausbauplanung betrieben werden, wobei die Planungsleistungen später von der Gemeinde anteilig zu verrechnen wären.

Aufgrund des laufenden Flächennutzungsplanverfahrens in Schwülper schaltete die Gemeinde den ZGB als neutralen Vermittler ein. Es kam zur Gründung einer formellen Arbeitsgruppe unter Leitung des ZGB. Die Arbeitsgruppe vereinbarte Verfahrensabsprachen:

- zur Entwicklung eines gleichlautenden Grundsatzbeschlusses in den Räten,
- zu einem ersten Entwurf über eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung als Grundlage der weiteren Kooperation,

- zu einer stufenweisen Ausdehnung der Beteiligten,
- zur Suche nach Verbündeten (zum Beispiel Fachdezernate der Bezirksregierung),
- zur Klärung inhaltlicher Fragen und
- zum Interessenausgleich (z.B. Kostenverteilung, Steuerschöpfung, Betreiber- und Vermarktungsgesellschaft, Flächen für Ersatzmaßnahmen usw.).

Beide Räte verabschiedeten die öffentlich-rechtliche Vereinbarung im Sommer 1997. Es bildete sich eine weitere Arbeitsgruppe „Planung“, in der die Fachplaner der Stadt Braunschweig, der Samtgemeinde Papenteich, der Gemeinde Schwülper und des Landkreises Gifhorn zusammenarbeiteten. In einer dritten Arbeitsgruppe fanden sich die betroffenen Ver- und Entsorgungsträger zusammen, um die Fragen der gemeinsamen Ver- und Entsorgung zu klären.

Engpässe für die Weiterentwicklung des Projektes sind die mangelnden Förderungsmöglichkeiten des Landes, fehlende investive Mittel der Gemeinde, der Samtgemeinde und des Kreises, die unterschiedlichen Zuständigkeiten der Ver- und Entsorgungsträger und zu einem Teil inzwischen auch die Grundstücksspekulation seitens der Grundeigentümer.

Dem Projekt dient die generelle politische Zustimmung auf allen Ebenen

und quer durch alle Parteien. Die beteiligten Verwaltungen arbeiten vertrauensvoll zusammen. Dabei besteht ein grundsätzliches Einverständnis, falls es nicht zur verabredeten Kooperation kommen sollte, gleichwohl die Teilgebiete so zu entwickeln, daß ein städtebaulich einheitliches interkommunales Gewerbegebiet entsteht. Förderlich für diese positive Grundstimmung ist auch, daß die beteiligten Personen teilweise in ein fachliches und persönliches regionales Netzwerk eingebunden sind.

„Südostniedersachsen 2020“

Noch während das RROP erarbeitet wurde, leitete der ZGB mit Unterstützung der Bezirksregierung und gemeinsam mit der Regionalen Entwicklungsagentur Südostniedersachsen e.V. (reson) erste Schritte ein, ein Regionales Entwicklungskonzept (REK) zu erstellen.

Das REK soll das RROP u.a. um die Ebene der Projektumsetzung ergänzen. Ziel ist wiederum, die Akteure und regionalen Ressourcen für gemeinsame Leitbilder, Ziele und Maßnahmen zu bündeln und darüber innovative Entwicklungsimpulse innerhalb der Region und gegenüber Land und Bund zu mobilisieren. „Es geht also um die Definition weiterer regional bedeutsamer Projekte, die geeignet sind, dem europäischen Standortwettbewerb erfolg-

Abbildung 4
REK-Zeitschema (reson 1996)

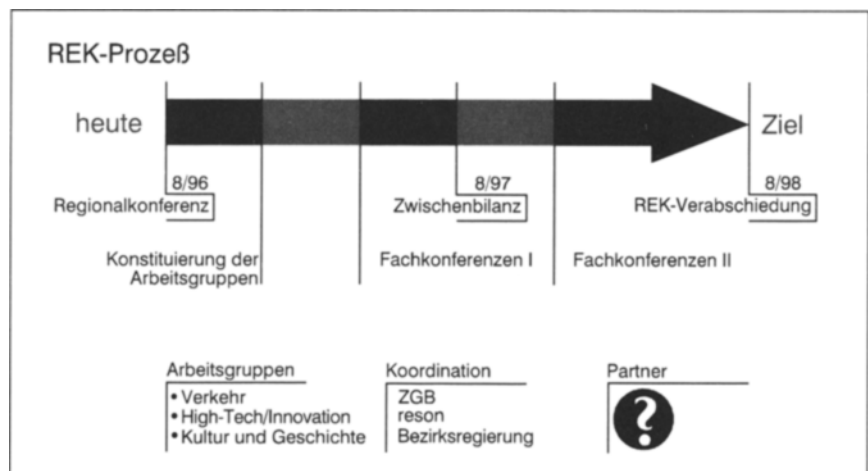


Abbildung 5
Leitbilder und Inhalte von „Südostniedersachsen 2020“ (reson 1996)



Abbildung 6
Teilnehmerspiegel der Regionalkonferenz (reson 1996)

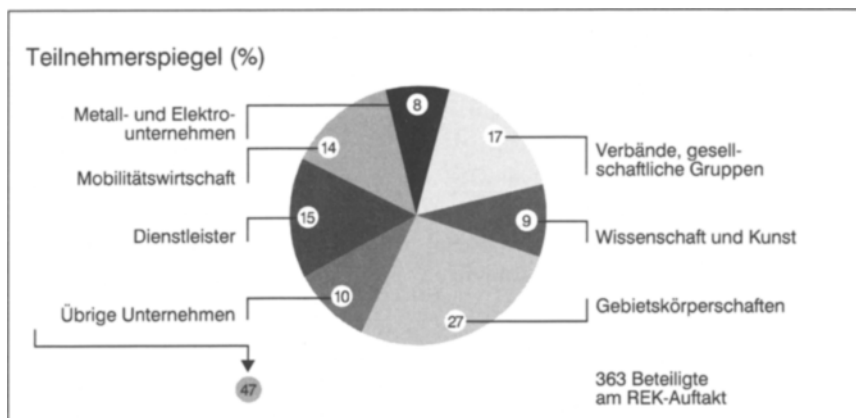
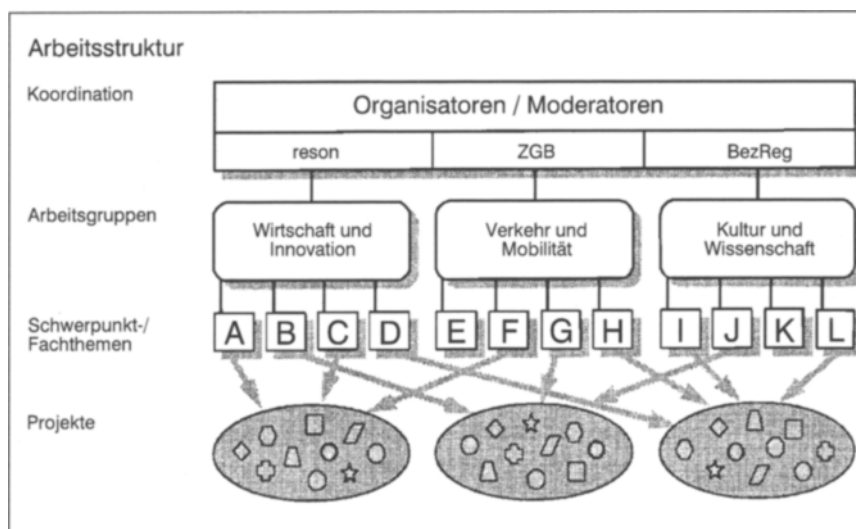


Abbildung 7
Arbeitsstruktur des REK-Prozesses (reson 1997)



reich zu begegnen. Alle an der Regionalentwicklung Interessierten sind daher gefordert, sich aktiv in diesen Prozeß einzubringen, Ideen Taten folgen zu lassen und die gemeinsam getragenen Leitvorstellungen und Projekte mit Nachdruck nach außen zu vertreten“.¹⁴

Der REK-Prozeß startete 1996 mit einer Regionalkonferenz (vgl. Abb. 4 und 5), zu der die Broschüre „Südostniedersachsen 2020“ als Diskussionsgrundlage vorgelegt wurde. Die Broschüre skizziert erste Gedanken über Stärken und Schwächen der Region sowie Perspektiven und Fortgang der REK-Erarbeitung. Die Regionalkonferenz hatte als Auftaktveranstaltung Signalfunktion. Erfreulich war insbesondere die breite Mischung der Teilnehmerschaft sowie das Interesse der Wirtschaft (vgl. Abb. 6).

Nachdem die engere Lenkungsgruppe, bestehend aus der Bezirksregierung, reson und dem ZGB, die Ergebnisse der Regionalkonferenz aufgearbeitet hatte, wurden drei Arbeitsgruppen definiert, die sich mit den Themen Verkehr, Wirtschaft und Innovation sowie Kultur und Wissenschaft auseinandersetzen (vgl. Abb. 7). Die schwierigste Aufgabe war zunächst, für die jeweiligen Themenfelder regional anerkannte Persönlichkeiten als Moderatoren zu gewinnen.

Im Interesse einer sinnvollen Arbeitsaufteilung wurde jedem der Hauptbeteiligten die Geschäftsführung einer Arbeitsgruppe zugeordnet. Der ZGB betreut die Arbeitsgruppe „Verkehr und Mobilität“, reson die Arbeitsgruppe „Wirtschaft und Innovation“ und die Bezirksregierung die Arbeitsgruppe „Kultur und Wissenschaft“. Alle Arbeitsgruppen haben inzwischen eine Vielzahl von Themen gesammelt und insgesamt 14 Fachgruppen gebildet. Die einzelnen Fachgruppen arbeiten selbstverantwortlich, um auf diese Weise ein Höchstmaß an individueller Kompetenz in die Projekte einbringen zu können.

Sowohl die Arbeitsgruppen als auch die Fachgruppen können jederzeit weitere Experten hinzuziehen, wenn es der Projektentwicklung dient. Diese nach

Abbildung 8
Regionalmanagement im
Großraum Braunschweig:
Regionales Steuerungsdreieck
– Impulse durch Kooperation



dem „Schneeballsystem“ aufgebaute Organisation hängt ganz erheblich von dem Engagement jedes einzelnen Beteiligten ab und verlangt seitens der Moderatoren großes Motivationsgeschick.

Die Kooperation von Bezirksregierung, ZGB und reson läßt sich mit Blöcker/Lompe¹⁵ als regionales „Steuerungs Dreieck“ beschreiben, in das jeder Partner spezifische Potentiale und Zielsetzungen einbringt (vgl. Abb. 8). In diesem „inszenierten Korporatismus“¹⁶ als Mischung aus staatlicher Steuerung und regionaler Selbstorganisation erleichtert die Bezirksregierung den Zugang zu Förderprogrammen. Vor allem aber bringt sie ihre staatliche Autorität ein, die dem regionalen Kooperationsprozeß „einen machtgestützten Raum“¹⁷ sichert. Denn auch in Verhandlungssystemen kommt dem Staat weiterhin eine zentrale Rolle zu. Er muß aktiv dazu beitragen, daß sich alle betroffenen Interessen beteiligen können und durch wirksame Eingriffsinstrumente die Kollektivinteressen vertreten. Der ZGB speist seine Kompetenzen der räumlichen Planungen sowie die Leitbilder und Ziele, die im RROP festgeschrieben sind, in den Prozeß ein. reson ergänzt dies u.a. durch Kompetenzen in den Bereichen Wirtschaft und Arbeit sowie der Projektumsetzung. Der weitere REK-Prozeß wird zeigen, ob eine „Balance zwischen

Machtstrukturen und diskursiven Strategien“¹⁸, also der Verknüpfung kooperativer und hierarchischer Steuerungsmuster, gelingt.

Da der REK-Prozeß ausschließlich auf Freiwilligkeit beruht, abgesehen von der Geschäftsstellentätigkeit von reson ehrenamtlich betrieben wird und nicht politisch institutionalisiert ist, kann es am Ende des REK-Aufstellungsprozesses durchaus dazu kommen, daß einzelne Ergebnisse in politischen Gremien auf Zurückhaltung stoßen. Allerdings wird diese Gefahr als überwindbar eingeschätzt, weil gerade durch das Moderatoren-/Fachgruppenmodell auch Projekte außerhalb des politisch-administrativen Raums eine hohe Eigendynamik entwickeln, so daß sie zwangsläufig ein hohes Maß an Akzeptanz erreichen.

Das zur Zeit spürbare Engagement der Beteiligten hält nur an, wenn die Projekte auch tatsächlich in die Umsetzungsphase gelangen. Hier ist besonders die Bezirksregierung als Zuschußgeber gefragt, zumal ihr eigener Anspruch lautet, öffentliche Fördermittel zu bündeln und zielführend in die Regionalentwicklung einzubringen. Sollte dies nicht gelingen, dürfte dies den Elan der Beteiligten bremsen. Tendenziell gilt aber die Einschätzung, daß der begonnene Prozeß zumindest in Teilen selbstverstärkend wirkt und deshalb in jedem Fall Erfolge erwarten läßt.

3 Resümee: Handlungsorientierung und Regionalmanagement?

Die Regionalplanung sieht sich zunehmend der Kritik ausgesetzt, daß sie sich zu sehr auf die Ordnungsfunktion im Sinne einer hierarchischen Steuerung konzentrierte, ihre Vorgaben aber nur bedingt Steuerungswirkung entfalten. Aus dieser Selbstverständniskritik der Regionalplanung ist in den letzten Jahren ein erweitertes Anforderungsprofil entwickelt worden, um die Regionalplanung zu einem Regionalmanagement weiterzuentwickeln.

Charakteristika dieses Konzepts sind:¹⁹

- Regionalmanagement ist regions- und nicht gemeindebezogen,
- Regionalmanagement ist handlungs- und vollzugsorientiert,
- Regionalmanagement zielt auf kollektive Projekte, bei denen mehrere regionale Akteure zusammenarbeiten,
- Regionalmanagement zielt auf sektorübergreifende Projekte,
- Regionalmanagement will zur Problemlösung zusätzlich zu externen Förderinstrumenten das Selbsthilfepotential der Region mobilisieren,
- Regionalmanagement bindet die Aktivitäten in ein übergeordnetes Entwicklungskonzept ein.

Methodisch ordnet Fürst²⁰ dem Regionalmanagement fünf Elemente zu:

- Strategische Planung: Aufbauend auf einer Stärken-Schwächen-Analyse werden Leitbilder und daraus folgend Handlungsfelder aufgedeckt, die im Kontext eines übergeordneten Entwicklungskonzepts bearbeitet werden;
- Nutzerorientiertes Vorgehen: Problemlösungen werden gemeinsam mit den Adressaten angegangen;
- Prozeßbezogene Handlungs- und Organisationsformen: Vielfältig kommen Elemente der Moderation und eventuell der Mediation sowie des Aufbaus von Netzwerken zum Einsatz;
- Motivierende Zielkonzepte erzeugen eine Aufbruchstimmung;
- Intensivierte Folgenabschätzung der Planung mit Blick auf die Wirkungen auf Adressaten: Regionalmanagement ist ein „lernender Ansatz“.

Die am Beispiel des Großraums Braunschweig beschriebenen Instrumente und Verfahren – Expertendialog, Fachforen, Modellvorhaben Bodenabbau, Moderation interkommunaler Kooperation und Südostniedersachsen 2020 – greifen diese Elemente auf und deuten an, wie der

Weg von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung bzw. zu einem Regionalmanagement aussehen kann:

- Dialogorientierte Verfahrensinnovationen, wie der Expertendialog und die Fachforen, aber auch das prozessuale Vorgehen im Rahmen des REK, bilden das methodische Rückgrat auf dem Weg der Regionalplanung zum Regionalmanagement. Sie gewährleisten, daß Problemlösungen gemeinsam mit den Adressaten gefunden werden können. Gleichzeitig dienen sie als Brücke zwischen Planung und Vollzug. Indem die Adressaten in den handlungsorientierten Dialog einbezogen werden, eröffnen sich Wege, wie die gefundenen Zielsetzungen – auch in Eigenregie der Adressaten – umgesetzt werden können.
- Die Moderations- bzw. Mediationsrolle, z.B. im Rahmen des interkommunalen Gewerbegebiets, kann die Regionalplanung als regionalen Dienstleister profilieren. Im Idealfall kann sie sich gegenüber den Kommunen eine Vertrauensebene aufbauen, die zur Lösung kontroverser Fragen in anderen Bereichen wiederum von Bedeutung ist.
- Mit Modellvorhaben, wie im beschriebenen Fall des Bodenabbaus, kann die Regionalplanung wünschenswerte Entwicklungen anstoßen, ohne die Planungshoheit der Gemeinden einzuschränken. Sie übernimmt dabei eine Impulsfunktion, wobei sie auf die Kooperationsbereitschaft der Kommunen angewiesen ist.
- Die Arbeitsteilung zwischen RROP und REK ermöglicht es, die Lösung allgemeiner Probleme und konkreter Verteilungskonflikte zu entzerren. Denn der Erfolg der regionalen Kooperation ist u.a. davon abhängig, daß das sog. Verhandlungsdilemma überwunden wird. Danach steht ein auf Problemlösung und Kooperation ausgerichteter Verhaltensstil der Akteure mit einem auf kompetitives Bargaining bis hin zur Konfrontation ausgerichteten Verhaltensstil im Widerspruch. Zur Lö-

sung dieses Dilemmas kann eine Trennung von Problemlösung und Verteilung beitragen.²¹

Im Großraum Braunschweig kann der vorangegangene RROP-Prozeß als die Phase der Lösungsfindung – also genereller Verteilungsfragen – interpretiert werden. Die Projektfindung, die insbesondere Gegenstand des REK-Prozesses ist, thematisiert dagegen unmittelbare, explizite Verteilungsfragen. Die Projektfindung, die insbesondere Gegenstand des REK-Prozesses ist, thematisiert dagegen unmittelbare, explizite Verteilungsfragen. Die Lösung von allgemeinen Konflikten und von expliziten Verteilungskonflikten zu trennen, ermöglicht während der allgemeinen Lösungsfindungen einen kooperativen Verhaltensstil der Akteure. Dieser erleichtert es, das Konfliktpotential zu vermindern und das Konsenspotential in den Vordergrund zu rücken.

In der Praxis ist diese Trennung von Problemlösung und Verteilungskonflikt allerdings nicht idealtypisch möglich. Die beteiligten Akteure im Großraum Braunschweig sind in vielfältigen Konflikten und Kooperationsbeziehungen zeitlich parallel miteinander verflochten. Dadurch kann ihr Verhaltensstil trotz Lösungsfindungsphase von Konkurrenz geprägt sein, da sich z.B. parallel ein konkreter Standortkonflikt im Bereich des Wohnbaulands oder der Abfallentsorgung zugespitzt hat. Solche „mixed-motive-games“²² erschweren die Problemlösung und stellen zusätzliche Anforderungen an die Verhandlungsführung.²³

- Der Einbezug verschiedener Interessengruppen ermöglicht einen transparenten Entscheidungsprozeß, in dem auch Interessenkonflikte thematisiert werden können. Indem die Beteiligten potentielle Wirkungen der Planungen einbringen, trägt der Dialog gleichzeitig zur Folgenabschätzung bei. Unterstützt wird dieser Prozeß u.a. durch die öffentliche Dokumentation der

Verhandlungen, so daß alle Interessierten jederzeit Einblick haben können.

Auf der Grundlage der Erfahrungen des ZGB auf dem Weg zum Regionalmanagement lassen sich die folgenden Thesen ableiten:

- Die Regionalplanung kann die Moderation der regionalen Selbstorganisation übernehmen, steht aber im Wettbewerb zu anderen Akteuren – im beschriebenen Fall der Bezirksregierung und reson. Im günstigen Fall kann es aber auch gelingen, diese als Allianzpartner für ein erfolgreiches Regionalmanagement zu gewinnen.
- Die Regionalplanung kann im Rahmen des Regionalmanagements auch in Kompetenzkonkurrenz zu den Gemeinden und Fachplanungsträgern geraten. Eine regionale Führungsrolle wird ihr von diesen wohl kaum zugestanden. Entsprechend erfordert das Regionalmanagement bzw. ein regionales Planungsmanagement – wie Fürst²⁴ es bewußt abschwächend umschreibt – ein Höchstmaß an regionaler Diplomatie.
- Im Rahmen des Regionalmanagements können die Ordnungs- und die Entwicklungsfunktion der Regionalplanung miteinander kollidieren. Denn die räumliche Ordnungsaufgabe mit ihren bestehenden Instrumenten, z.B. den Vorrang- und Vorsorgeausweisungen, zwingt der Regionalplanung die Rolle hoheitlicher Steuerung auf – auch wenn diese in der Praxis nur bedingt wirksam ist. Dagegen erfordert die Entwicklungsfunktion, daß sich die Regionalplanung dienstleistend als regionaler Berater versteht und daß eine Vertrauensbasis seitens der regionalen Akteure gegeben ist. Daß beide Funktionen miteinander vereinbar sind, erscheint fraglich.
- Werden REK und RROP in der beschriebenen Weise miteinander verknüpft, erscheint es zweckmäßig, das RROP zu „verschlanken“. Denn für die generelle Problemlösung ist es nötig, daß sich das RROP auf die

recht abstrakte Ebene regionaler Leitlinien konzentriert, die Umsetzung und damit die Aushandlung der konkreten Verteilungskonflikte aber im Rahmen des REK-Prozesses stattfindet. Das RROP hätte danach in erster Linie die Aufgabe, eine Verhandlungsplattform für die regionale Zielausrichtung und Strategiefindung zu bieten.

- Die betont prozessuale Ausrichtung des Regionalmanagements erfordert eine professionelle Arbeitsweise im Bereich der Prozeßorganisation und Regionaldiplomatie – dies gilt insbesondere für die Organisation der Formen und Verfahren sowie für die dabei eingesetzten Methoden und Techniken kommunikativer Planung. Daraus leiten sich entsprechende – z.T. neue – Anforderungen an das Qualifikationsprofil der handelnden Akteure ab (siehe rechte Spalte in Abb. 1)²⁵.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Luhmann, N.: Politische Steuerung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Politische Vierteljahresschrift, 30. Jg. (1989) H. 1, S. 4–9
- (2) Scharpf, F.: Zur Theorie von Verhandlungssystemen. In: Benz, A.; Scharpf, F.; Zintl, R.: Horizontale Politikverflechtung. Zur Theorie von Verhandlungssystemen. 1992, S. 13; vgl. Ritter, E.–H.: Das Recht als Steuerungsmedium im kooperativen Staat. In: Staatswissenschaft und Staatspraxis, 1. Jg. (1990) H. 1, S. 83
- (3) Pohlmann, H.–J.: Kommunikationsplanung. Planungstheoretische Perspektive für die Zukunft? In: RaumPlanung (1993) H. 61, S. 93
- (4) Vgl. Ritter, E.–H.: Das Recht als Steuerungsmedium . . . , a.a.O. [siehe Anm. (2)]
- (5) Vgl. Fürst, D.: Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement? In: Die Öffentliche Verwaltung (1993) H. 13, S. 552–559
- (6) Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.): Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen. – Bonn 1993, S. 26
- (7) Ebenda, S. 22
- (8) Vgl. Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB) (Hrsg.): Expertendialog „Regionalplanung und Landwirtschaft“. Dokumentation. – Braunschweig 1994
- (9) Ders. (Hrsg.): Dezentrale Konzentration. Dokumentation eines Fachforums. – Braunschweig 1995; ders. (Hrsg.): Die Belange von Land- und Forstwirtschaft im Verhältnis zum Naturschutz. Dokumentation eines Fachforums. – Braunschweig 1995; ders. (Hrsg.): Freiraumsicherung und -entwicklung. Dokumentation eines Fachforums. – Braunschweig 1995
- (10) Vgl. Fürst, D.: Regionalkonferenzen zwischen offenen Netzwerken und fester Institutionalisierung. In: Raumforschung und Raumordnung (1994) H. 3, S. 186 f.
- (11) Vgl. Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB) (Hrsg.): Steuerung des Bodenabbaus auf kommunaler Ebene. Handlungsspielräume und Anforderungen an die kommunale Planung. – Braunschweig 1996
- (12) Vgl. ders.: Rohstoffsicherung und Bodenabbau im Großraum Braunschweig. Dokumentation eines Fachforums. – Braunschweig 1996
- (13) Vgl. Stadt Braunschweig (Hrsg.): Gewerbepark Waller See – Braunschweig. – Braunschweig 1996
- (14) Bezirksregierung Braunschweig; Regionale Entwicklungsagentur für Südniedersachsen e.V. (reson); Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB) (Hrsg.): Südniedersachsen 2020. Neue Wege für den Großraum Braunschweig. – Braunschweig 1996, S. 15
- (15) Blöcker, A.; Lompe, K.: Die Regionalisierung von Ökonomie und Politik in Südniedersachsen. In: Kilper, H. (Hrsg.): Steuerungseffekte und Legitimation regionaler Netzwerke. = Schriften des Instituts Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums NRW, Gelsenkirchen 1993, S. 53
- (16) Kraft, A.; Ulrich, G.: Chancen und Risiken regionaler Selbstorganisation: Erfahrungen mit der Regionalisierung der Wirtschaftspolitik in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Studie im Auftrag des Niedersächsischen Wirtschaftsministeriums. – Opladen 1992, S. 72 nach Heinze, R.G. und Voelzkow, H., 1991
- (17) Kilper, H.: Industrieregionen im Umbruch. Raumplanung zwischen Machtstrukturen und diskursiven Strategien. In: Heinritz, G.; Oßenbrügge, J.; Wiessner, R.: Raumentwicklung und Sozialverträglichkeit. – Stuttgart: Steiner Verlag 1996, S. 122
- (18) Ebenda
- (19) Vgl. Fürst, D.: Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement? a.a.O. [siehe Anm. (5)]
- (20) Ebenda
- (21) Vgl. Scharpf, F.: Politische Steuerung und Politische Institutionen. In: Politische Vierteljahresschrift, 30. Jg. (1989) H. 1, S. 10–21
- (22) Ebenda
- (23) Vgl., Knieling, J.: Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ansiedlung großflächiger Einzelhandelseinrichtungen aus der Sicht der Landes- und Regionalplanung: Konfliktanalyse und Konfliktstrategien. = ExWoSt-Informationen des BMBau zum Forschungsfeld Zentren, (1997) H. 20.3, S. 23–27
- (24) Vgl. Fürst, D.: Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement? a.a.O. [siehe Anm. (5)]
- (25) Vgl. Sinning, H.: Prozeßmanagement. Für eine kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung. In: RaumPlanung (1995) H. 71, S. 262–266; Claussen, B.; Fürst, D.; Selle, K.; Sinning, H.: Zukunftsaufgabe Moderation. Herausforderung für die Raum- und Umweltplanung. = Dokumentationen zur wissenschaftlichen Weiterbildung, Bd. 28. – Frankfurt (Main): VAS-Verlag 1996; Prieb, A.: Von der Planung zur Moderation. Aktuelle Herausforderungen für die Angewandte Geographie. In: Geographische Rundschau (1995) H. 10, S. 546–550

Dipl.-Geogr. Ulrich Kegel
Erster Verbandsrat
Zweckverband Großraum Braunschweig
An der Katharinenkirche 1–2
38100 Braunschweig

Dipl.-Ing. Jörg Knieling M.A.
KoRiS Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung
Sinning & Knieling GbR
im Technologie Centrum Hannover
Vahrenwalder Straße 7
30165 Hannover