

Regionale Entwicklungskonzepte – ein Instrument der strategischen Regionalentwicklung

Entwicklung eines Prozessmodells und Analyse der gesetzlichen Grundlagen,
der Beteiligten und der Rolle der Politik

Dissertation

zur Erlangung des Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund

vorgelegt von

Dipl.-Ing. Erhard Niklass

Wanfried, November 2022

Gutachter:

Prof. Dr. Thorsten Wiechmann
Fakultät Raumplanung, TU Dortmund

Prof. Dr. Frank Othengrafen
Fakultät Raumplanung, TU Dortmund

Vorsitzende der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Susanne Frank
Fakultät Raumplanung, TU Dortmund

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangsüberlegungen	1
1.1.1 Formelle Raumordnung	2
1.1.2 Informelle Konzepte der Raumordnung	4
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzungen der Arbeit.....	4
1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit	6
1.3.1 Aufbau	6
1.3.2 Methodik.....	9
2 Gesetzliche Grundlagen für die Erstellung und Umsetzung von REK	11
2.1 Gesetzliche Regelungen zur formellen Raumordnung.....	11
2.1.1 Europäische Raumentwicklungspolitik	12
2.1.2 Bundesraumordnung	14
2.1.3 Landesplanung	16
2.2 Gesetzliche Regelungen zur informellen Raumordnung.....	18
2.2.1 Europäische Raumentwicklungspolitik und informelle Planung	18
2.2.2 Bundesraumordnung und informelle Planung	21
2.2.3 Landesplanung und informelle Planung	23
2.2.4 Regionalplanung und informelle Planung.....	25
3 Informelle Planung – Regionale Entwicklungskonzepte	27
3.1 Informelle Planung.....	28
3.1.1 Formelle Instrumente der Raumordnung.....	28
3.1.2 Informelle Instrumente der Raumordnung	29
3.1.3 Abgrenzung informeller und formeller Konzepte in der Raumordnung	30

3.2 Arten informeller Konzepte in der Regionalplanung.....	31
3.3 REK – ein informelles Planungsinstrument der Regionalentwicklung	32
3.3.1 REK ein Instrument der Strukturpolitik.....	34
3.3.2 Chancen für die Regionalentwicklung durch REK	35
3.3.3 Risiken für die Regionalentwicklung durch REK.....	36
3.3.4 Fazit zum Thema REK	37
3.4 Umsetzung der regionalen Strukturförderung durch REK	37
3.4.1 Europäische Regionalpolitik und europäische Strukturfonds	37
3.4.2 LEADER-Programme	40
3.4.3 Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur	41
4 Strategische Managementprozesse in der Regionalplanung.....	43
4.1 Strategischer Managementprozess in der Unternehmensplanung	43
4.2 Strategische Regionalentwicklung.....	48
4.2.1 Planung und Regionalplanung	48
4.2.2 Neue Rahmenbedingungen durch Wandel und Globalisierung	49
4.2.3 Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung	49
4.2.4 Von der Regionalentwicklung zur strategischen Regionalentwicklung.....	50
4.2.5 Neue Planungsverfahren aus dem betriebswirtschaftlichen Umfeld.....	52
4.2.6 Elemente einer strategischen Regionalentwicklung.....	52
4.2.7 Fazit zum Thema strategische Regionalentwicklung	53
4.3 Strategische Regionalentwicklung und REK	53
5 Bürgerbeteiligung – Partizipation im Planungsprozess.....	55
5.1 Partizipation in der Planung	55
5.2 Partizipation im Bundesraumordnungsgesetz	57
5.3 Partizipation und BauBG.....	58
5.4 Beteiligung von Akteuren im Umweltrecht.....	59
5.5 Beteiligung in Raumordnungsverfahren.....	61
5.6 Beteiligung in Planfeststellungsverfahren	62
5.7 Partizipation und REK	63
5.8 Fazit Bürgerbeteiligung in der Raumordnung	64
6 Die Rolle der Politik und der Verwaltung in der Raumordnung.....	66

6.1 Dimensionen der Politik.....	67
6.2 Politik und Raumordnung.....	68
6.2.1 Polity – Institutionen und Gesetzgebung in der Raumordnung.....	68
6.2.2 Politics – Aushandlungsprozesse in der Raumordnung.....	68
6.2.3 Policy – Inhaltliche Dimension der Raumordnung.....	74
6.2.4 Fazit zum Theme Politik in der Raumordnung.....	74
6.3 REK und die Rolle der Politik.....	75
7 Modellentwicklung für einen REK-Prozess.....	76
7.1 Elemente und Kriterien eines REK.....	76
7.2 Ableitung eines Prozessmodells für REK.....	78
7.3 Darstellung der ausgewählten Elemente für den REK- Prozess.....	81
8 Portraits der Landkreise	96
8.1 Werra-Meißner-Kreis (WMK)	97
8.2 LK Hersfeld Rotenburg (HR)	98
8.2 LK Kassel Land	99
8.4 LK Waldeck-Frankenberg (WF)	100
8.5 LK Schwalm-Eder (SE)	101
8.6 Eichsfeldkreis (EIC).....	102
8.7 LK Unstrut-Hainich (UH).....	103
8.8 Wartburgkreis (WB).....	104
8.9 Landkreis Nordhausen (NH).....	105
8.10 Landkreis Kyffhäuser (Kyff).....	106
8.11 Landkreis Göttingen (GÖ)	107
8.12 Landkreis Goslar (GS).....	108
8.13 Landkreis Northeim (NO).....	109
8.14 Landkreis Holzminden (HM)	110
9 Auswertungen der empirischen Untersuchungen	111
9.1 Initialisierung des REK-Prozesses und generelle Zielsetzungen	113
9.1.1 Initialisierung des REK-Prozesses	113
9.1.2 Analyse der generellen Zielsetzungen der REK.....	113
9.2 Wer – Akteure im REK-Prozess	119

9.2.1 Einfluss von Beratern auf den REK Prozess.....	119
9.2.1.1 Consultants.....	119
9.2.1.2 Wissenschaftliche Begleitung.....	122
9.2.2 Beteiligung von Interessengruppen am Prozess.....	123
9.2.2.1 Teilnahme von Interessengruppen	123
9.2.2.2 Bedeutung der Interessengruppen für den Prozesserfolg.....	129
9.2.2.3 Notwendigkeit der Teilnahmen von Interessengruppen	132
9.3 Kontext – Umfeldanalyse.....	136
9.4 Prozess – Aufstellung der REK	140
9.5 Inhalt – Strategieentwicklung in REK.....	144
9.5.1 Inhalt der Strategieentwicklung.....	144
9.5.2 Abstimmung mit Zielen der Regionalplanung	145
9.6 Prozess – Umsetzung von REK.....	146
9.7 Einfluss und Bedeutung der Politik und Verwaltung für den REK-Prozess	149
9.7.1 Bedeutung der politischen Gremien für den REK-Prozess.....	151
9.7.1.1 Landräte (LR)	151
9.7.1.2 Bürgermeister (BM).....	157
9.7.2 Politische Parteien/Fraktionen	162
9.7.3 Politische Legitimation der REK durch den Kreistag	163
9.7.4 Zusammenarbeit mit anderen Planungsebenen	166
9.7.5 Bedeutung der Verwaltung und Wirtschaftsförderung für den REK-Prozess ..	167
9.7.5.1 Kreisverwaltung (KV)	167
9.7.5.2 Wirtschaftsförderung (WF)	173
9.8 Leitvorstellungen der Raumordnung in REK.....	179
9.8.1 Erwähnungen in den REK	179
9.8.2 Erwähnungen in den Bewertungsbögen.....	180
10. Fazit	181
10.1 Beantwortung der Forschungsfragen	181
10.1.1 Gesetzliche Grundlagen für REK	181
10.1.2 REK als Mittel zur Strukturpolitik.....	184
10.1.3 REK und strategischer Managementprozess	187

10.1.4 REK und Bürgerbeteiligung	189
10.1.5 REK und Politik	192
10.1.6 REK und die Leitvorstellungen der Raumordnung.....	196
10.2 Handlungsempfehlungen.....	198
10.2.1 Idealtypisches Modell für einen Ablauf des REK-Prozesses	198
10.2.2 Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse	198
10.2.3 Evaluation.....	200
10.2.4 REK und Bürgerbeteiligung	201
10.2.5 Verbindung formeller Planung mit dem informellen Instrument REK	201
10.2.6 Rolle der Politik im REK – Prozess	202
10.3 Weiterer Forschungsbedarf	205
Literaturverzeichnisse	207
Literaturverzeichnis	207
Rechtsquellen	227
Liste der Regionalen Entwicklungskonzepte	230
Anhang 1 Liste der Interviews	232
Anhang 2 Interviewleitfaden	233

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Planungsebenen in Deutschland	12
Abbildung 2: Dimensionen der Politik.....	67
Abbildung 3: Strategischer Managementprozess für REK.....	80
Abbildung 4: Bewertung der Zielsetzungen – absolute Häufigkeit	115
Abbildung 5: Bewertung der Zielsetzungen – Durchschnittswerte.....	116
Abbildung 6: Einfluss der Consultants – absolute Häufigkeit.....	120
Abbildung 7: Einfluss der Consultants – Durchschnittswerte	120
Abbildung 8: Notwendigkeit von Consultants– absolute Häufigkeit.....	121
Abbildung 9: Notwendigkeit von Consultants – Durchschnittswerte	121
Abbildung 10: Engagement in Mitgliederversammlungen – absolute Häufigkeit	124
Abbildung 11: Engagement in Mitgliederversammlungen – Durchschnittswerte	124
Abbildung 12: Engagement in Beiräten – absolute Zahlen	127
Abbildung 13: Engagement in Beiräten - Durchschnittswerte	127
Abbildung 14: Bedeutung Interessengruppen – absolute Häufigkeit	130
Abbildung 15: Bedeutung der Interessengruppen – Durchschnittswerte	130
Abbildung 16: Notwendigkeit von Interessengruppen – absolute Häufigkeit	133
Abbildung 17: Notwendigkeit von Interessengruppen – Durchschnittswerte.....	133
Abbildung 18: Bedeutung von Veränderungen für die Region – absolute Häufigkeit	137
Abbildung 19: Bedeutung von Veränderungen für die Region – Durchschnittswerte.....	137
Abbildung 20: Bewertung Engagement der Landräte – absolute Häufigkeit	152
Abbildung 21: Bewertung Engagement der Landräte – Durchschnittswerte.....	152
Abbildung 22: Bedeutung der Landräte – absolute Häufigkeit	153
Abbildung 23: Bedeutung der Landräte – Durchschnittswerte.....	154
Abbildung 24: Notwendigkeit der Landräte – absolute Häufigkeit	155
Abbildung 25: Notwendigkeit der Landräte – Durchschnittswerte.....	155
Abbildung 26: Engagement der Bürgermeister – absolute Häufigkeit.....	158
Abbildung 27: Engagement der Bürgermeister – Durchschnittswerte	158
Abbildung 28: Bedeutung der Bürgermeister – absolute Häufigkeit	159
Abbildung 29: Bedeutung der Bürgermeister – Durchschnittswerte.....	160
Abbildung 30: Notwendigkeit der Bürgermeister – absolute Häufigkeit	161
Abbildung 31: Notwendigkeit der Bürgermeister – Durchschnittswerte.....	161
Abbildung 32: Einschätzung aus politischer Sicht – absolute Häufigkeit	164
Abbildung 33: Einschätzung aus politischer Sicht – Durchschnittswerte.....	165
Abbildung 34: Kontakte mit anderen Planungsebenen – absolute Häufigkeit.....	166
Abbildung 35: Kontakte mit anderen Planungsebenen – Durchschnittswerte	166
Abbildung 36: Engagement der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit.....	168
Abbildung 37: Engagement der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte	168
Abbildung 38: Bedeutung der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit	169
Abbildung 39: Bedeutung der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte	170
Abbildung 40: Notwendigkeit der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit	171
Abbildung 41: Notwendigkeit der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte	171
Abbildung 42: Engagement der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit	173

Abbildung 43: Engagement der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte.....	174
Abbildung 44: Bedeutung der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit.....	175
Abbildung 45: Bedeutung der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte	175
Abbildung 46: Notwendigkeit der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit.....	176
Abbildung 47: Notwendigkeit der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte	177

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung	56
Tabelle 2: Rechtliche Grundlagen der Planungsebenen	68
Tabelle 3: Einfluss von Politik und Verwaltung auf Planungsschritte.....	69
Tabelle 4: Werra-Meißner-Kreis	97
Tabelle 5: LK Hersfeld-Rotenburg.....	98
Tabelle 6: LK Kassel Land	99
Tabelle 7: LK Waldeck-Frankenberg	100
Tabelle 8: LK Schwalm-Eder	101
Tabelle 9: Eichsfeldkreis	102
Tabelle 10: LK Unstrut-Hainich.....	103
Tabelle 11: Wartburgkreis	104
Tabelle 12: Landkreis Nordhausen	105
Tabelle 13: Landkreis Kyffhäuser.....	106
Tabelle 14: Landkreis Göttingen.....	107
Tabelle 15: Landkreis Goslar	108
Tabelle 16: Landkreis Northeim	109
Tabelle 17: Landkreis Holzminden	110
Tabelle 18: Zielsetzungen nach Bundesländer	118
Tabelle 19: Engagement in den Mitgliederversammlungen nach Bundesländern.....	126
Tabelle 20: Engagement im Beirat nach Bundesländern	129
Tabelle 21: Bedeutung der Interessengruppen nach Bundesländern	132
Tabelle 22: Notwendigkeit der Teilnahme nach Bundesländer	135
Tabelle 23: Bedeutung von Veränderung	138
Tabelle 24: Bewertung der Veränderungen nach Bundesländern.....	138
Tabelle 25: Prozess – Aufstellung.....	141
Tabelle 26: Inhalt der Strategieentwicklung	144
Tabelle 27: Prozess – Umsetzung	147
Tabelle 28: Teilnahme Landräte am Prozess	151
Tabelle 29: Beteiligung der Bürgermeister am Prozess.....	157
Tabelle 30: Beteiligung der Kreisverwaltung am Prozess.....	167
Tabelle 31: Beteiligung der Wirtschaftsförderung am Prozess	173
Tabelle 32: Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ in REK.....	179
Tabelle 33: Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ in REK	179
Tabelle 34: Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ im Bewertungsbogen	180
Tabelle 35: Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ im Bewertungsbogen....	180
Tabelle 36: Zielsetzungen der REK	185
Tabelle 37: Bedeutung der Veränderung für die Region	186
Tabelle 38: Einfluss und Notwendigkeit von Beratern auf den REK-Prozess.....	190
Tabelle 39: Teilnahme Interessengruppen am REK-Prozess nach Regionen	191
Tabelle 40: Engagement von Interessengruppen im REK-Prozess.....	191
Tabelle 41: Notwendigkeit und Bedeutung von Interessengruppen.....	192
Tabelle 42: Bedeutung politischer Gruppierungen für den REK-Prozess.....	193

Tabelle 43: Bedeutung Verwaltung und Wirtschaftsförderung für den REK-Prozess 195

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BM	Bürgermeister
CDRR	Comité consultatif pour le développement et la reconversion des régions
CEMAT	Conférence Européenne des Ministres de l'Aménagement du Territoire
CO ₂	Kohlendioxid
CSD	Committee of Spatial Development
EIC	Eichsfeldkreis
EFRE	Europäische Fonds für Regionale Entwicklung
ELER	Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
EMFF	Europäischen Meeres- und Fischereifonds
ESF	Europäische Sozialfonds
ESI	Europäischen Struktur- und Investitionsfonds
EU	Europäische Union
EuGH	Europäische Gerichtshof
EUREK	Europäisches Raumentwicklungskonzept
FB	Fachbereich
GG	Grundgesetz
GÖ	Landkreis Göttingen
GS	Landkreis Goslar
HARA	Raumordnungspolitische Handlungsrahmen
HGO	Hessische Gemeindeordnung
HKO	Hessische Landkreisordnung
HLPG	Hessische Landesplanungsgesetz
HM	Landkreis Holzminden
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
ILEK	Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KV	Kreisverwaltung
Kyff	Landkreis Kyffhäuser
LAG	Lokale Aktionsgruppen
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
LEP 2000	Landesentwicklungsplan Hessen
LEP 2025	Landesentwicklungsprogramm Thüringen
LK	Landkreis
LR	Landrat
LROP 2017	Landes-Raumordnungsprogramm Niedersachsen
MKRO	Ministerkonferenz für Raumordnung
NH	Landkreis Nordhausen
NO	Landkreis Northeim
NROG	Niedersächsische Raumordnungsgesetz

ORA	Raumordnungspolitische Orientierungsrahmen
ppp	public-private-partnership
RAG	Regionale Aktionsgruppe
REK	Regionale Entwicklungskonzepte
ROG	Raumordnungsgesetz
SE	Landkreis Schwalm-Eder
TA 2020	Territoriale Agenda 2020
TAEU	Territoriale Agenda der Europäischen Union
ThürLPIG	Thüringer Landesplanungsgesetz
UH	Landkreis Unstrut-Hainich
WB	Wartburgkreis
WF	Landkreis Waldeck-Frankenberg
WiFö	Wirtschaftsförderung
WMK	Werra-Meißner-Kreis

1 Einleitung

Aufbau des Kapitels 1:

- Darstellung der **Ausgangsüberlegungen** im Hinblick auf die Themenstellung
- Ableitung der **forschungsleitenden Fragestellungen** und der **Zielsetzungen** der Arbeit
- **Aufbau und die Methodik** der Arbeit

1.1 Ausgangsüberlegungen

Raumordnung

In der Raumordnungspolitik gelten verbindliche Raumordnungspläne und Programme sowie Teilpläne als formelle Instrumente der Raumordnung. Daneben werden immer mehr informelle Konzepte angewendet, die statt rechtlich verbindlicher Instrumente auf die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Akteuren und Betroffenen setzen (Danielzyk 2005, 466; Danielzyk/Knieling 2011, 475). Besonders zu nennen sind die in strukturschwachen Räumen entwickelten Regionalen Entwicklungskonzepte (REK), die auf Förderprogramme wie Leader und/oder Programme der Länder oder des Bundes basieren.

Regionalplanung

Regionalplanung hat eine lange Geschichte und geht auf die Zeit des 1. Weltkrieges zurück. Sie unterlag einigen Wandlungen in diesem Zeitraum (ausführlich dargestellt in Schmitz 2005, 963ff).

„Die Regionalplanung hat im System der deutschen Raumordnung eine Schlüsselstellung inne“ (Fürst/Scholles 2008, 84). Sie wird auch als „regionale Stufe der Landesplanung“ verstanden (Schmitz 2005, 965). In der Regionalplanung werden die Ziele der Raumordnung und Landesplanung umgesetzt. Ihre Aufgaben sind im ROG und in den Landesplanungsgesetzen verankert (ebenda, 965).

Regionalplanung ist

- „ 1. vorausschauend,
- 2. zusammenfassend,
- 3. überörtlich,
- 4. überfachlich“

(Fürst/Scholles 2008, 84)

und ist verantwortlich für die „raum- und siedlungsstrukturelle Entwicklung“ des regionalen Raumes (Schmitz 2005, 965).

Ein weiteres Ziel der Regionalplanung ist regionale Strukturpolitik und damit die Umsetzung von Wachstums-, Stabilitäts- und Ausgleichzielen (vgl. Eckey 2005, 934). Unter diesen

Gesichtspunkten hat die Regionalplanung eine besondere Bedeutung in strukturschwachen, ländlichen Räumen. Im ROG ist geregelt: „Leitvorstellung bei der Erfüllung der Aufgabe nach Absatz 1 ist eine nachhaltige Raumentwicklung, die die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt und zu einer dauerhaften, großräumig ausgewogenen Ordnung mit gleichwertigen Lebensverhältnissen in den Teilräumen führt“ (§ 1.2, ROG 2008). Um diese „gleichwertigen Lebensverhältnisse“ zu erreichen, bedarf es auf regionaler Ebene in strukturschwachen Räumen Pläne und Programme, um dort vorhandenen Defizite auszugleichen.

1.1.1 Formelle Raumordnung

„Raumplanung als öffentliche Aufgabe dient der überörtlichen und überfachlichen Koordination von Nutzungsansprüchen an den Raum und verfolgt dabei Ordnungs-, Entwicklungs-, Schutz- und Ausgleichsfunktionen“ (Fürst/ Mäding 2011, 11). Um alle oben genannten Funktionen gleichermaßen zu berücksichtigen, muss es eindeutige Regeln für den formalen Umgang und die rechtliche Umsetzung geben. Dazu gehören auch Vorstellungen darüber, mit welcher Zielsetzung und auf welche Weise geordnet, entwickelt, geschützt und ausgeglichen werden soll (Fürst/ Mäding 2011, 12ff).

Formelle Raumordnung und der Einfluss der Politik

„Raumplanung ist eine öffentliche und somit eine **politische** Aufgabe [...]“ (Pillei 2019, 64, Herv. durch den Verf.), die „Ziele[n] und Maßnahmen der Raumordnungen mit Zielen und Maßnahmen der Regional- und Kommunalpolitik“ (Gawron 2014, 23) verbindet. Wie der Begriff **öffentliche Aufgabe** ausdrückt, handelt es sich um eine formelle Planung, legitimiert durch politische Entscheidungsträger, umgesetzt durch die Verwaltung (vgl. Mäding 2011, 16). Das gilt insbesondere für die Regionalplanung, als eine Ebene der Umsetzung der Raumentwicklung. „Regionalplanung stellt nach wie vor eine zentrale Querschnittsaufgabe raumbezogener Gestaltung im umfassenden Sinne dar. Dies berührt ihre gesetzlichen und administrativen Rahmenbedingungen, aber auch ihre politischen Vorgaben“ (Baumgart/Terfrüchte 2013, 2).

Die Verwaltung in den Behörden bereitet Pläne und raumordnerische Konzepte vor. Aber politische Gremien entscheiden auf allen Planungsebenen über Gesetze, Pläne und Vorgaben (vgl. Fürst 2010, 24f). Diese politischen Gremien sind auf das Wissen von Planern angewiesen. Planer bereiten die Alternativen vor, die politische Gremien zur Entscheidungsfindung benötigen. Das bedeutet, dass Planer großen Anteil an der getroffenen Entscheidung haben (vgl. Stöglehner 2019, 86).

Beispielhaft für diesen Prozess ist die Aufstellung des Regionalplans Nordosthessen 2020. Das Planungsdezernat des Regierungspräsidiums Nordosthessen bereitet für die Mitglieder der Regionalversammlung, die aus den jeweiligen Kreistagen bzw. kreisfreien Städten entsandt sind, detaillierte Vorschläge für den Regionalplan 2020 vor und diskutiert diese intensiv mit den Mitgliedern der Regionalversammlung. Im Kreis der Mitglieder gibt es klare

Vorstellungen zur räumlichen Entwicklung der Region, die dann von der Verwaltung aufgenommen werden und eingearbeitet werden. Der Entwurf des Regionalplans wird öffentlich ausgelegt. Die endgültige Verabschiedung erfolgt durch die Mitglieder der Regionalversammlung unter Berücksichtigung der in der Offenlegung vorgebrachten Anregungen und Bedenken. Der von der Regionalversammlung verabschiedete Regionalplan wird dann der Landesregierung zur Entscheidung vorgelegt. (vgl. Danielzyk et al 2003, 83ff; §§ 6+7, HLPG).

Es geht um Festlegungen der zukünftigen Entwicklungen für mindestens 10 Jahre, die Auswirkungen auf alle Bürger, gesellschaftliche Gruppen und Wirtschaftsunternehmen im Planungsgebiet haben. Dafür haben die gewählten Politiker ein Mandat bekommen, die ihre Entscheidungen und Zukunftsvisionen durch Parlamentswahlen von den Wählern bestätigen lassen müssen.

Formelle Raumordnung und strategische Planung

In der Raumordnung werden in den letzten Jahrzehnten Begriffe wie **strategische Planung** und **strategisches Management** benutzt (vgl. u. a. Wiechmann 2008; Greiving 2011, 392ff; Maurer 2005, 759; Scholl 2005, 1122ff, Knieling 2006, 477, Vallee 2012; Hutter et al 2019; Hutter/ Wiechmann 2010, 7; Mäding 2010, 211; Wiechmann 2018, 2609ff; Wiechmann/Hutter 2008). Beide Begriffe setzen einen strategischen Denkansatz voraus, der den zu planenden Raum auch unter zeitlichen und organisatorischen Gesichtspunkten optimiert (vgl. Scholl 2005, 1224). „Heutige strategische Planungsansätze nehmen Bezug auf die betriebswirtschaftliche Managementlehre“ (Knieling 2006, 477; vgl. auch Hutter et al 2019, 14 + 20ff). Strategische Ansätze finden seit Jahrzehnten Anwendung in der BWL, wo strategische Planung bzw. strategisches Management Grundlage für eine umfassende Planung eines Unternehmens ist (Scholl 2005, 1123). Der Gebrauch des Begriffes **strategisches Management** in der Raumordnung bzw. in der Regionalentwicklung impliziert deshalb einen Prozess unter Berücksichtigung bestimmter Elemente entlehnt der betriebswirtschaftlichen Praxis. In der Literatur wird auf diesen Zusammenhang in vielen Beiträgen zum Thema **strategische Planung** hingewiesen. (Beispielhaft Wiechmann 2018, Zibell 2008, Hamedinger et al 2008, Scholl 2005; Hutter et al 2019; Wiechmann 2008, 127ff).

Formelle Raumordnung und der Einfluss von Akteuren:

Das Verfahren zur Aufstellung von Raumordnungsplänen wird im ROG festgelegt. Im ROG wird in § 9 die Beteiligung der Öffentlichkeit bei der Aufstellung von Raumordnungsplänen, also auch von Regionalplänen geregelt. Die Öffentlichkeit soll **unterrichtet** werden mit der Möglichkeit einer Stellungnahme (vgl. § 9.2, ROG 2008). Diese Stellungnahmen sind im Abwägungsprozess zu berücksichtigen (vgl. § 7.2, ROG 2008). Eine **umfassendere** Bürgerbeteiligung bei der Aufstellung von Raumordnungsplänen ist nicht vorgesehen.

1.1.2 Informelle Konzepte der Raumordnung

In den letzten Jahrzehnten haben sich neben der formellen Planung neue Planungsinstrumente unter dem Stichwort **informelle Planung** (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 473; Danielzyk 2005, 465) etabliert.

Eine besondere Form der informellen Planung sind **Regionale Entwicklungskonzepte** (REK). Sie werden in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Weit verbreitet sind REK in der Umsetzung von Förderprogrammen zur Entwicklung strukturschwacher Räume. Sie werden aufgestellt und umgesetzt von lokalen Aktionsgruppen (LAG). In der Regel werden diese Konzepte auf Kreisebene bzw. regionaler Ebene von verschiedenen Akteuren bzw. Akteursgruppen aufgestellt. Sie sind neben der formalen Regionalplanung Instrumente der Regionalentwicklung (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 477; Knieling/Weick 2005, 928ff).

REK haben in den letzten Jahren in Deutschland an Bedeutung gewonnen (vgl. Knieling 2002, 2ff). Mit der Aufstellung von REK wird regionale Strukturpolitik betrieben. Durch den Einsatz von REK sollen regionale Entwicklungsprozesse vorangetrieben werden (vgl. Langhagen-Rohrbach 2010, 92) unter Einbezug und Abstimmung beteiligter Akteure (vgl. Danielzyk 2005, 468). „Die Vielfalt des Einsatzes von REK in der regionalen Praxis bringt es mit sich, dass sich eine Bandbreite unterschiedlicher Ausprägungen und Vorgehensweisen entwickelt hat“ (Knieling 2002, 10).

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzungen der Arbeit

Nach den Analysen zur formellen Raumordnung in Kapitel 1.1.1 gelten für die formelle Raumordnung und damit auch für die formelle Regionalplanung folgende Feststellungen:

1. In der formellen Regionalplanung gibt es klare gesetzliche Regelungen und Verfahren für die Aufstellung und Umsetzungen von Plänen.
2. Regionalplanung ist auch Strukturpolitik unter Berücksichtigung interner und externer Einflüsse.
3. Die Politik entscheidet über die Zielsetzungen der formellen Regionalplanung in Form von Gesetzen, Plänen und Programmen.
4. Strategische Managementsysteme werden in der formellen Regionalplanung angewandt.
5. Eine Beteiligung der Betroffenen sowie von Interessengruppen am Aufstellungs- und Umsetzungsprozess der formellen Regionalplanung über die Regelungen

des ROG § 9 und die entsprechenden Regelungen der Landesplanungsgesetze der Bundesländer hinaus, ist nicht vorgesehen.

6. Die formelle Regionalplanung berücksichtigt die Leitvorstellungen der Raumordnung.

Gelten diese Feststellungen auch bei der Aufstellung und Umsetzung informeller Planungen wie Regionale Entwicklungskonzepte?

Die Frage führt zur **zentralen forschungsleitenden Fragestellung**:

Wie läuft der Prozess Entwicklung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte als strategische Managementaufgabe der Regionalentwicklung unter Berücksichtigung der handelnden Akteure, des Einflusses der Politik und der Berücksichtigung der Leitvorstellungen der Raumordnung nach ROG § 1 ab?

Um diese zentrale forschungsleitende Fragestellung zu beantworten, wird sie durch zu untersuchende Forschungsfragen konkretisiert, die die sechs Feststellungen zur formellen Regionalplanung berücksichtigen:

1. **Forschungsfrage:** Welchen institutionellen Rahmen in Form von gesetzlichen Grundlagen und Regelungen gibt es für die Erstellung und Umsetzung von REK?
2. **Forschungsfrage:** Inwiefern sind REK Mittel zur Strukturpolitik unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung?
3. **Forschungsfrage:** Inwieweit erfolgen Aufstellung und Umsetzung von REK in Form eines strategischen Managementprozesses?
4. **Forschungsfrage:** Welchen Einfluss und welche Bedeutung hat die Beteiligung interessierter Bürger und Interessengruppen für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?
5. **Forschungsfrage:** Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben Politik und Verwaltung für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?

6. Forschungsfrage: Wie werden die Leitvorstellungen der Raumordnung gemäß § 1, ROG, Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse, in REK umgesetzt?

Unter REK werden in dieser Arbeit die Konzepte verstanden, die aufgestellt von lokalen Aktionsgruppen (LAG) zur Entwicklung strukturschwacher Räume Förderprogramme entwickeln und umsetzen.

Die mit den Fragestellungen verbundenen **Zielsetzungen** dieser Forschungsarbeit sind:

1. Darstellung von wem, auf welcher Grundlage, warum, wie und mit welcher Zielsetzung REK aufgestellt und umgesetzt werden:
 - Veranschaulichung eines idealtypischen Prozesses für die Implementierung von REK.
 - Normative Beschreibung eines vereinfachten Abbildes der Realität.
 - Erläuterung der Zusammenhänge der einzelnen Elemente eines REK-Prozesses.
2. Präsentation eines dynamischen Leitfadens in Form eines Modells, der Handlungsbausteine für Gremien aufzeigt, die mit der Aufstellung von REK befasst sind.
3. Ableitung konkreter, übertragbarer Handlungsempfehlungen zur Optimierung dieses Planungsinstrumentes für die Regionalentwicklung.

Grundlage zur Erreichung der Zielsetzung und der Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung, als auch der daraus abgeleiteten Forschungsfragen, ist die Entwicklung eines strategischen Managementmodells zur umfassenden Darstellung des Planungsinstrumentes REK und die empirische Überprüfung dieses Modells auf Praktikabilität in der Regionalentwicklung. Damit wird ein Beitrag zur Verbesserung der Einsatz- und Handlungsfähigkeit dieses regionalpolitischen Instruments geleistet.

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

1.3.1 Aufbau

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an der forschungsleitenden Fragestellung und den sechs Forschungsfragen. Den theoretischen Zugang zur Arbeit bilden die Ausgangsüberlegungen in Kapitel 1.1 und die Literaturrecherchen zu den Themen *Gesetzliche Grundlagen für die Erstellung und Umsetzung von REK, Informelle Planung – Regionale Entwicklungskonzepte, Strategische Managementprozesse in der*

Regionalplanung, Bürgerbeteiligung – Partizipation im Planungsprozess und die Rolle der Politik und der Verwaltung in der Raumordnung. Diese Recherchen stellen den Forschungsstand dar und ordnen diese Konzepte und Theorien in die Regionalentwicklung ein. Die Ergebnisse der Literaturrecherchen verweisen auf eine Tendenz zur möglichen Beantwortung der Forschungsfragen. Eine spezifische Betrachtung der forschungsleitenden Fragestellung mit den sechs Forschungsfragen erfolgt danach durch empirische Untersuchungen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse beantworten die forschungsleitende Fragestellung mit den sechs Forschungsfragen und die Zielsetzungen der Arbeit. Sie sind die Grundlagen für Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung und Umsetzung von REK.

In **Kapitel 1** der Arbeit wird der Forschungsgegenstand konkretisiert. Aus den Ausgangsüberlegungen werden die forschungsleitenden Fragestellungen mit den daraus abgeleiteten Forschungsfragen und die Zielsetzung der Arbeit entwickelt und der Untersuchungsgegenstand definiert. Dieser Teil schließt mit dem Aufbau und der Methodik der Arbeit ab.

In **Kapitel 2** werden die *gesetzlichen Grundlagen und Regelungen für die Erstellung von REK* analysiert, im ersten Schritt die Grundlagen der formellen Raumordnung anhand von Gesetzen und Programmen, und dann im zweiten Schritt werden Gesetze und Verordnungen nach Hinweisen für die informelle Raumordnung untersucht. Diese Literaturrecherche ist die Grundlage zur Beantwortung der 1. Forschungsfrage. Die Untersuchung erfolgt auf den Ebenen EU/ Bund/ Länder. Bei den Ländergesetzen beschränken sich die Analysen auf die Bundesländer Hessen, Thüringen und Niedersachsen. In diesen Bundesländern liegen die Regionen, die für die empirischen Untersuchungen ausgewählt wurden.

In **Kapitel 3** wird der Forschungsstand zum Thema *informelle Raumordnung* in Abgrenzung zur formellen Raumordnung durch Literaturrecherchen näher dargestellt, die verschiedenen Arten informeller Planung erläutert und das spezielle Instrument der Regionalen Entwicklungskonzepte definiert sowie die Umsetzung von REK durch verschiedene Förderinstrumente beschrieben. Damit wird die Beantwortung der 2. Forschungsfrage vorbereitet, die durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9 erfolgt.

In **Kapitel 4** wird der Forschungsstand zum Thema *strategischer Managementansatz* in der Regionalplanung skizziert und in die betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung eingeordnet. Damit wird die Beantwortung der 3. Forschungsfrage vorbereitet, die durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9 erfolgt.

In **Kapitel 5** werden die *Rolle und die Einflussmöglichkeiten der Akteure* sowie die Bürgerbeteiligung in der Raumordnung erläutert. Sie bilden die theoretische Grundlage für die Beantwortung der 4. Forschungsfrage, die durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9 erfolgt.

In **Kapitel 6** werden die *Rolle und die Einflussmöglichkeiten der Politik und Verwaltung* in der formellen Regionalplanung beschrieben. Sie bilden die theoretische Grundlage für die Beantwortung der 5. Forschungsfrage, die durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9 erfolgt.

In **Kapitel 7** wird das Prozessmodell als Grundlage der empirischen Untersuchungen entwickelt. Dazu werden in **Kapitel 7.1** Elemente und Kriterien von REK aus der Literatur dargestellt. In **Kapitel 7.2** wird ein Prozessmodell für einen idealtypischen REK-Prozess entwickelt mit dem Ziel, als Leitfaden für zukünftige REK-Prozesse Anwendung zu finden. Grundlage des Modells sind die Analysen zu REK in den Kapiteln 3 und 7.1 sowie die Auswertungen der vorhandenen Literatur zu den Themen *strategische Managementprozesse in der Regionalplanung*, *Akteure und Bürgerbeteiligung in der Raumordnung*, *die Rolle der Politik in der Raumordnung* aus den Kapiteln 4 bis 6. **Das Modell verbindet REK als Instrumente der Regionalentwicklung mit den Elementen eines strategischen Managementprozesses der Unternehmensplanung.** In **Kapitel 7.3** werden die Elemente des Modells ausführlich erläutert.

In **Kapitel 8** werden die 14 Landkreise vorgestellt.

Die Relevanz des Modells wird in **Kapitel 9** durch empirische Untersuchungen der Situation von 17 REK-Prozessen in drei Bundesländern überprüft und die Aussagekraft der Bausteine und Elemente des Modells anhand der erhobenen Daten bewertet. Damit wird die Praktikabilität des aus der Literatur entwickelten Modells festgestellt und die notwendigen Informationen zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung und der Forschungsfragen zwei bis sechs erhoben. Nach einer Einführung in die Auswertungen werden die Einzelergebnisse der empirischen Untersuchungen dargestellt. Inhalte der empirischen Untersuchungen sind:

1. Analyse, ob es bei Aufstellung von REK Bewertungen des Umfeldes und der internen Situation gibt.
 - Antwort auf die 2. Forschungsfrage:
Inwiefern sind REK Mittel zur Strukturpolitik unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung?
2. Analyse der Existenz der Bausteine und Element des Modells für einen strategischen Managementprozess bei Aufstellung und Umsetzung von REK.
 - Antwort auf die 3. Forschungsfrage:
Inwieweit erfolgen Aufstellung und Umsetzung von REK in Form eines strategischen Managementprozesses?
3. Analyse der Mitwirkung von Akteuren und Interessengruppen und Bewertung des Einflusses von Akteuren für den REK-Prozess und damit Einschätzungen ihrer Bedeutung und Notwendigkeit für den Prozess.
 - Antwort auf die 4. Forschungsfrage:

Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben die Beteiligungen interessierter Bürger und Interessengruppen für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?

4. Analyse der Mitwirkung von Akteuren aus Politik und Verwaltung und Bewertung des Einflusses von Politik und Verwaltung für den REK-Prozess und damit Einschätzungen ihrer Bedeutung und Notwendigkeit für den Prozess.
 - Antwort auf die 5. Forschungsfrage:
Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben Politik und Verwaltung für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?
5. Untersuchung einer Bezugnahme der REK auf die Leitvorstellungen der Raumordnung.
 - Antwort auf die 6. Forschungsfrage:
Wie werden die Leitvorstellungen der Raumordnung gemäß § 1, ROG, Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse, in REK umgesetzt?

Die empirischen Untersuchungen erfolgen nicht nach der o. a. Reihenfolge von 1. bis 5., sondern anhand der Reihenfolge der Bausteine des Modells. Diese Bausteine bilden den strategischen Managementprozess ab und bauen aufeinander auf, in zeitlicher wie organisatorischer Hinsicht. Dies ist als Hinweis an den Leser gedacht. Für die Beantwortung der Forschungsfragen ist die Reihenfolge der Auswertungen nicht relevant.

In **Kapitel 10** erfolgt das Fazit. In **Kapitel 10.1** werden die forschungsleitende Fragestellung mit den sechs Forschungsfragen beantwortet. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen werden in **Kapitel 10.2** Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines REK Prozess aufgezeigt. In **Kapitel 10.3** werden Empfehlungen zu vertiefenden Forschungsthemen gegeben.

1.3.2 Methodik

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen wurden quantitative und qualitative Daten mit Hilfe verschiedener Methoden erhoben, bewertet und interpretiert.

Untersuchungsraum war das Drei-Ländereck Nordhessen, Nordthüringen und Südniedersachsen. Ausgewählt wurden 17 REK-Regionen in 14 Landkreisen, in denen das Modell überprüft wurde. Anhand dieser Ergebnisse sollen die Forschungsfragen beantwortet werden. Alle Landkreise sind miteinander vergleichbar. Sie gehören zum strukturschwachen, ländlichen Raum und sind konfrontiert mit den gleichen Problemen, wie Auswirkungen des Demographischen Wandels in Form von Überalterung, unterdurchschnittliches Bruttosozialprodukt, landwirtschaftlich Prägung, Mangel an gewerblichen bzw. industriellen Arbeitsplätzen, unzureichender Infrastruktur.

Die Landkreise gehören unterschiedlichen Bundesländern an und grenzen aneinander. Die Auswertung erfolgt auf Ebene der einzelnen Bundesländer und für alle drei Bundesländer insgesamt. Damit werden tendenzielle Unterschiede im Vergleich der Bundesländer untereinander herausgearbeitet.

Folgende Erhebungsmethoden wurden zur Beantwortung der 5 Forschungsfragen angewendet:

1. Literaturrecherchen

2. Dokumentenrecherchen durch Analyse der Regionalen Entwicklungskonzepte

3. Befragungen:

Durchgeführt wurden 25 Interviews in den 17 Regionen, die 17 Vertreter der LAG in den Regionen und 8 Vertreter der Landkreise (5 Landräte, 1 Fachbereichsleiter, 1 Dezernent (Interview wurde zusammen mit 2 weiteren Personen durchgeführt, gezählt wird es als 1 Interview), 1 Bürgermeister). Dazu wurden strukturierte Interviews mittels eines standardisierten Leitfadens durchgeführt, der 51 Fragen umfasst. Ein Muster für einen Fragebogen ist im Anhang aufgeführt. Die Fragen zielen zum einen auf das Vorhandensein bestimmter Aktivitäten und Akteure im Prozess ab und wurden mit ja/nein (vorhanden/nicht vorhanden) beantwortet. Zum anderen wurde von den Befragten die Intensität der Teilnahme von Akteuren und Akteurskreisen am Prozess und deren Relevanz sowie eine Notwendigkeit der Teilnahme am REK-Prozess anhand von Schulnoten 1-5 bewertet. Die Auswertung erfolgte einmal nach Anzahl der Antworten pro Note und zum anderen durch Bildung des Durchschnittswerts. Nur mit diesen Bewertungen können der Stellenwert der Bausteine und Elemente für den REK-Prozess bestimmt und die Forschungsfragen beantwortet werden.

2 Gesetzliche Grundlagen für die Erstellung und Umsetzung von REK

In diesem Teil der Arbeit wird untersucht, ob es gesetzliche Regelungen für die informelle Planung gibt, **als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage 2.**

- **Auf welchen gesetzlichen Grundlagen beruht die formelle Raumordnung?**
 - EU-Recht
 - Bundesrecht
 - Landesrecht
- **Wie ist informelle Planung in den Gesetzen und Verordnungen verankert?**
 - EU-Recht
 - Bundesrecht
 - Landesrecht

2.1 Gesetzliche Regelungen zur formellen Raumordnung

Politisch organisiert ist die Bundesrepublik Deutschland als föderaler Bundesstaat. Aus diesem Grund werden Raumordnung durch Gesetze, Verordnungen und Empfehlungen auf vier Planungsebenen geregelt:

- Bundesraumordnung
- Landesplanung
- Regionalplanung
- Bauleitplanung (wird an dieser Stelle nicht behandelt)

Deutschland ist Mitglied der Europäischen Union (EU). Deshalb fließen Richtlinien, Verordnungen und Programme der EU in nationales Recht ein, sind aber nicht automatisch deutsches Recht. Aus dem Grund ist die Europäische Planungsebene nicht Teil des deutschen Planungssystems, beeinflusst aber deutsche Planungsgesetze und Programme.

Abbildung 1: Planungsebenen in Deutschland



(Eigene Darstellung, nach Driller 2018, 1891)

2.1.1 Europäische Raumentwicklungspolitik

Die EU hat grundsätzlichen Einfluss auf die deutsche Gesetzgebung. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat 2007 unter Aktenzeichen AZ: C-119/05 in einem Grundsatzurteil festgelegt, dass europäisches Recht Vorrang vor nationalem Recht hat (Euro-Informationen 2022). Damit beeinflusst die EU unmittelbar und mittelbar die deutsche Gesetzgebung. Das in der EU geschaffene Recht bindet das nationale Recht, was auch auf das Raumordnungsrecht zutrifft (vgl. Mäding 2011b, 41).

Im Grundgesetz (GG) heißt es: „Zur Verwirklichung eines vereinten Europas wirkt die Bundesrepublik Deutschland bei der Entwicklung der Europäischen Union mit [...]“ (Art. 23.1, GG). Die Mitarbeit und Beteiligung der Länder durch den Bundesrat ist im Art. 23.2 + 4 + 5 geregelt. Die genannten Absätze sind nicht auf bestimmte Angelegenheiten beschränkt, treffen aber auch für die Europäische Raumordnung zu.

Das Raumordnungsgesetz (ROG) regelt die Beteiligung des Bundes an einer Politik des räumlichen Zusammenhalts in der Europäischen Union und im größeren europäischen Raum (§ 24.3, ROG 2008).

Kurz zusammengefasst:

1. EU Recht beeinflusst nationales Recht in der Raumordnung
2. Der Bund wirkt mit an einer Europäischen Raumordnung, die Bundesländer werden beteiligt (vgl. Reitzig 2011, 385).

Europaweit gibt es eine Reihe von Gremien, die sich mit Fragen der Raumordnung beschäftigen. So hat der Europarat die **CEMAT**-Konferenzen geschaffen. CEMAT steht für *Conférence Européenne des Ministres de l'Aménagement du Territoire*.

Für den EU-Raum gibt es u. a. folgende Gremien:

- **Informeller Raumordnungsministerrat** aller für Raumordnung zuständigen Minister der Mitgliedstaaten der EU
- **EU-Kommission - Generaldirektion Regionalpolitik**, verantwortlich für Maßnahmen der Gemeinschaft zur Förderung der regionalen Entwicklung
- **Ausschuss für Raumentwicklung** (CSD - Committee of Spatial Development): EU-Arbeitsgremium, bereitet die Tätigkeiten der beiden vorgenannten Ebenen vor
- **Ausschuss für die Entwicklung und Umstellung der Regionen** (CDRR) ein EU-Arbeitsgremium, das sich befasst mit Fragen der Territorial- und Stadtentwicklung

Trotz der genannten Gremien und Ausschüsse hat die EU aber von den teilnehmenden Ländern keine Legitimation übertragen bekommen für die Verabschiedung raumwirksamer Programme für den EU-Raum. „Eine formale Planungskompetenz auf europäischer Ebene liegt bislang aber nicht vor“ (Chilla et al 2016, 58). Stattdessen wurden Leitlinien und Grundsätze entwickelt anhand derer sich die Staaten der EU orientieren können, aber nicht müssen.

Im klassischen Sinn gibt es also „keine europäische Raumordnungskompetenz“ mit entsprechenden EU-weit geltenden Gesetzen (Durner 2011, 396). Alle von der EU oder dem Europarat verabschiedeten Grundsätze oder Leitlinien zur Europäischen Raumentwicklung haben keine unmittelbare Rechtswirksamkeit für die nationalen Träger der Raumordnung in den EU-Staaten. Die in den Leitlinien der EU enthaltenden Zielsetzungen entfalten erst Rechtskraft, wenn Sie in nationales Recht übernommen werden. (vgl. Hendler 2005, 985 ff; Langhagen-Rohrbach 2005, 25ff, Durner 2011, 395ff). Aber auch, wenn die Inhalte der Leitlinien in den einzelnen Ländern keine Rechtskraft erlangen, beeinflussen sie gleichwohl die nationalen Träger der Raumordnung (vgl. Durner 2011, 395).

Daneben existiert eine Vielzahl von Förderprogrammen mit dem Ziel, Unterschiede auf der regionalen bzw. lokalen Ebene auszugleichen (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, 25). Grundgedanke dabei ist, der untersten Ebene der Raumordnung die Kompetenz zu übertragen, welche konkreten Projekte finanziell unterstützt werden sollen (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, 25). Für die Bundesrepublik Deutschland verwalten in der Regel die Bundesländer die Mittel.

2.1.2 Bundesraumordnung

Die Kompetenzen des Bundes zur Raumordnung waren bis 2006 im Artikel 75 des Grundgesetzes geregelt. Darin war festgelegt, dass der Bund das Recht hatte, unter Berücksichtigung der Vorschriften des Artikels 72 GG, Rahmengesetze für die Gesetzgebung der Länder zu verabschieden, genannt wurde u. a. „[...]Raumordnung[...]“ (Art. 75.1 Nr. 4, GG). Das war die gesetzliche Grundlage für das Bundesraumordnungsgesetz, erstmalig abgeschlossen 1965, danach verschiedene Male geändert.

Nach Inkrafttreten der Föderalismusreform 01.09.2006 wurde der Artikel 75 GG aufgehoben (vgl. Diller 2018, 1892). Im Grundgesetz wird allerdings geregelt, „(1) Recht, das als Bundesrecht erlassen worden ist, aber wegen der [...] Aufhebung der Artikel 74a, 75 oder 98 Abs. 3 Satz 2 nicht mehr als Bundesrecht erlassen werden könnte, gilt als Bundesrecht fort. Es kann durch Landesrecht ersetzt werden“ (Artikel 125a.1, GG). Also gelten alle vor dem 01.09.2006 auf Grundlage des Art. 75 GG abgeschlossenen Gesetzen weiter fort. Das Bundesraumordnungsgesetz behält damit seine Gültigkeit.

Weiterhin gilt bei der Bundesraumordnung seit der Föderalismusreform 2006 das Prinzip der Abweichungsgesetzgebung, wodurch die Länder das Recht haben, nach einem Tätigwerden des Bundes abweichende Gesetze zu erlassen (vgl. Art. 72.3 Satz 1, GG; Art. 84.1, GG). Diese Abweichungsgesetzgebungskompetenz bezieht sich auch auf „Raumordnung“ (vgl. Art. 72.3 Satz 1 Nr. 4, GG). Die Rahmenkompetenz des Bundes ist insoweit nicht mehr unangefochten.

Raumordnungsgesetz

Grundlage der Raumordnung ist das Raumordnungsgesetz, aus dem alle Grundsätze und Ziele der Raumordnung abgeleitet werden (vgl. § 2, ROG 2008) und dass die Bindungswirkung aller Ziele und Grundsätze der Raumordnung regelt (vgl. §§ 4+5, ROG 2008).

Zentrale Leitvorstellung des ROG ist eine nachhaltige Raumentwicklung, die zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse führt. Soziale und wirtschaftliche Ansprüche an den Raum sollen mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang gebracht werden (vgl. § 1.2, ROG 2008). Das bedeutet, Ökologie, wirtschaftliche Entwicklung und soziale Gerechtigkeit sind „gleichgewichtig“ (Vallee 2012a, 2). Bei raumbedeutsamen Maßnahmen und Entscheidungen öffentlicher Stellen sind Ziele der Raumordnung zu beachten, sowie Grundsätze und sonstige Erfordernisse der Raumordnung in Abwägungs- oder Ermessensentscheidungen zu berücksichtigen (vgl. § 4.1, ROG 2008). Damit sind alle Träger der Raumordnung an die Grundsätze des ROG gebunden (ausführliche Informationen dazu in Reitzig 2011, 416ff; Langhagen-Rohrbach 2005, 41f).

Mit der Verabschiedung des ROG nimmt die Bundesebene seine Rahmenkompetenz auf dem Gebiet der Raumordnung wahr. Das ROG ist „wenig konkret“ (Chilla et al 2016, 70), legt aber Richtlinien, Grundsätze und Zielvorstellungen für die Raumordnung des

Bundesgebiets fest, die von den nachgeordneten Planungsinstanzen „auszugestalten“ und „zu berücksichtigen“ sind (Turowski 2005, 895f). Das ROG ist kein „verbindlicher Gesamtplan“ für die Bundesrepublik, sondern entfaltet seine „Verbindlichkeit“ durch die daraus abgeleiteten Landes- und Regionalpläne (vgl. Sinz 2005, 867).

Ministerkonferenz für Raumordnung

Im Jahre 1957 wurde die Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) gebildet. Im ROG wird verbindlich festgelegt: „Grundsätzliche Angelegenheiten der Raumordnung sollen vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und den für Raumordnung zuständigen obersten Landesbehörden in der Ministerkonferenz für Raumordnung gemeinsam beraten werden“ (§ 24.1, ROG 2008). Als Ziel der Beratung wird die Aufstellung von Leitbildern genannt. Zusätzlich gibt es eine Verpflichtung zur gegenseitigen Auskunftserteilung (vgl. § 24.2+4 ROG 2008; vgl. auch Diller 2018, 1892; Schmidt-Kalden 2018, 1198f).

Am 30.06.2006 verabschiedete die Ministerkonferenz „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ (BMVBS 2006). Grundlage sind der Raumordnungspolitische Orientierungsrahmen (vgl. BMBau 1993) und der Raumordnungspolitische Handlungsrahmen (vgl. BMBau 1995), die mit diesen Leitlinien weiterentwickelt wurden (vgl. BMVBS 2006, 5). Auf der Ministerkonferenz für Raumordnung am 9. März 2016 wurden neue „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ verabschiedet, welche die 2006 verabschiedeten Leitlinien weiterentwickeln (vgl. BMVI 2016). „Die Erarbeitung von Leitbildern und Handlungskonzepten für die Raumentwicklung, gemeinsam mit den Ländern im Rahmen der Ministerkonferenz für Raumordnung, ist ein wesentlicher inhaltlicher Schwerpunkt der Bundesraumordnung“ (Sinz 2018a, 329).

Leitbilder und Handlungsstrategien basieren auf den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung und der Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen in allen Teilräumen „die die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt“ (BMVI 2016, 5).

Ausführliche Darstellungen zu dem Thema u. a. in Aring 2018, 1393ff.

Raumordnungspolitische Orientierungsrahmen

Der Raumordnungspolitische Orientierungsrahmen (ORA) wurde 1993 aufgestellt und „stellt das neue räumliche Leitbild und die Strategie“ für die Bundesrepublik Deutschland vor (BMBau 1993, 3). Schwerpunkte sind:

- Förderung der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse
- Integration der Situation Europa in ein räumliches Leitbild
- Ausbau der dezentralen Raum- und Siedlungsstruktur
- Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen

(ebenda, 3)

Adressat des ORA sind Bund, Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände und eine Orientierungshilfe für künftige Investitionsentscheidungen des private Sektors (ebenda, 3).

ORA stellt einen Rahmen dar und ist kein umzusetzendes Programm. Es ist für die „Bundesraumordnung ein breit angelegtes Konzept zur räumlichen Entwicklung des Gesamtstaates, einschließlich der europäischen Bezüge“ (ebenda, 24).

Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen

Der Raumordnungspolitische Handlungsrahmen (HARA) wurde 1995 von der Ministerkonferenz für Raumordnung als „mittelfristiges Arbeits- und Aktionsprogramm der Raumordnung von Bund und Ländern“ beschlossen (BMBau 1995, 1)

Mit dem HARA sollen:

- „die Leitbilder des Raumordnungspolitischen Orientierungsrahmens konkretisiert,
- neue Instrumente zu seiner Umsetzung erprobt
- sowie ein Erfahrungsaustausch zwischen den unterschiedlichen räumlichen Akteuren und der Öffentlichkeit eingeleitet werden“

(ebenda 1).

Fazit: Bundesraumordnung

Gesetzliche Grundlage der Raumordnung auf Bundesebene ist das vom Bundestag beschlossene ROG. Damit bestimmt die Politik die Leitvorstellungen (§ 1, ROG 2008) und Grundsätze (§ 2, ROG 2008) der Raumordnung und legt die Bindungswirkung der Festlegungen des Gesetzes fest (§ 4, ROG 2008). Es werden Regelungen für die Bundesländer getroffen (§ 13, ROG 2008). Aber aus dem ROG kann kein „verbindlicher Gesamtplan für das Bundesgebiet“ abgeleitet werden (Sinz 2005, 867).

Es gab bis 2020 keine rechtsverbindliche Raumordnungsplanung des Bundes (vgl. Hendler 2005, 880; Sinz 2018, 328). Erst seit 2021 gibt es einen rechtsverbindlichen Raumordnungsplan des Bundes für den Hochwasserschutz, der für das gesamte Bundesgebiet gilt (BRPHV 2021).

2.1.3 Landesplanung

Goppel definiert Landesplanung wie folgt: „Landesplanung bedeutet so die raumbezogene, fachübergreifende, überörtliche Koordinierungskompetenz eines bestimmten Verwaltungsbereichs auf Landesebene zur Ordnung und Entwicklung des gesamten Staatsgebietes oder seiner Teilräume“ (Goppel 2005, 561).

Gesetzliche Grundlage der Raumordnung für die Bundesländer ist das ROG. Die dort festgelegt Grundsätze werden in den Landesplanungsgesetzen konkretisiert und in Landesentwicklungsprogrammen und Regionalplänen umgesetzt (vgl. Diller 2018, 1893). In

Abschnitt 2 des ROG wird die Raumordnung in den Bundesländern geregelt. Die Länder sind verpflichtet, Raumordnungspläne für das Landesgebiet und für Teilräume aufzustellen unter Beachtung der Festlegungen des ROG zur Raumstruktur (vgl. § 13.5 ROG 2008) und der Grundsätze der Raumordnung (vgl. § 2.1 + 2.2 ROG 2008). Somit müssen die Festlegungen und Leitvorstellungen des ROG durch Landes- und Regionalpläne ausgestaltet werden. (vgl. Sinz 2005, 864).

Fazit: Landesplanung

Der Bund übernimmt die „Raumentwicklungsfunktion“, dagegen „sind die Länder primär ordnungsfunktional ausgerichtet“ (Fürst 2011, 64). Der Bund legt den Rahmen fest und die Länder setzen um mit eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, indem sie auf Grundlage der Vorgaben des Bundes eigene Leitlinien formulieren und die Umsetzung regeln.

In den folgenden Kapiteln werden die Grundlagen der Landesplanung der Länder Hessen, Niedersachsen und Thüringen dargestellt, in denen die REK-Regionen liegen, die im empirischen Teil eingehender analysiert werden.

Landesplanung in Hessen

Grundlage der Landesplanung ist in Hessen das Landesplanungsgesetz (HLPG) vom 12. Dezember 2012. In § 1 ist regelt, dass dieses Gesetz das ROG ergänzt. Der § 2 legt fest, dass die landesweite Raumordnung (Landesplanung) Aufgabe des Landes ist und dass für das Gebiet des Landes als landesweiter Raumordnungsplan der Landesentwicklungsplan (§ 3) aufgestellt wird. Für die Regionen des Landes werden als Raumordnungspläne Regionalpläne (§ 5) aufgestellt. Das Gesetz legt Inhalte, Grundsätze und Festsetzung der Landesentwicklungsgesetze und der Regionalpläne fest. (HLPG 2012).

Konkretisiert wird das HLPG durch den Landesentwicklungsplan (LEP 2000).

In den Planungsregionen Nordost-, Mittel- und Südhessen wurden Regionalpläne aufgestellt, abgeleitet aus dem LEP 2000 und verabschiedet durch die Regionalversammlungen der Regionen (§§ 5+6, HPLG 2012).

Landesplanung in Thüringen

Grundlage der Raumordnung in Thüringen ist das Thüringer Landesplanungsgesetz vom 11. Dezember 2012. Es ergänzt das ROG um die Leitvorstellungen des Landes Thüringen (ThürLPIG 2012, § 1).

Für den Gesamttraum Thüringens wird ein Landesentwicklungsprogramm (LEP 2025) aufgestellt, in dem die räumliche und strukturelle Entwicklung als Ziele und Grundsätze der Raumordnung festgelegt werden (§ 4, ThürLPIG 2012).

Die Regionalen Planungsgemeinschaften entwickeln aus dem Landesentwicklungsprogramm einen Regionalplan, der die Ziele und Grundsätze für die Planungsregion festlegt (§ 5, ThürLPIG 2012). Die Regionalen Planungsgemeinschaften sind ein Zusammenschluss

der Landkreise, kreisfreien Städte und kreisangehörigen Gemeinden im Planungsraum. Es existieren 4 Regionale Planungsgemeinschaften, Nord-, Mittel-, Südwest- und Ostthüringen. (§ 13, ThürLPIG 2012).

Landesplanung in Niedersachsen

In Niedersachsen ist Grundlage der Raumordnung das Niedersächsische Raumordnungsgesetz (NROG). Im § 1 wird festgelegt, dass dieses Gesetz das Raumordnungsgesetz (ROG) ergänzt und davon abweichende Regelungen für Niedersachsen trifft. Der § 2 ergänzt die Grundsätze des ROG durch weitere Grundsätze der Raumordnung. Präzisiert und ausgestaltet wird das NROG durch das Landes-Raumordnungsprogramm, den Raumordnungsplan für das Landesgebiet, und Regionale Raumordnungsprogramme, den Raumordnungsplan für einen Teilraum des Landes (NROG 2017).

Auf Grundlage des NROG und des ROG wurde als Raumordnungsplan für das Land Niedersachsen das Landes-Raumordnungsprogramm verabschiedet (LROP 2017). Inhalt des Landes-Raumordnungsprogramms sind Festlegungen abgeleitet aus § 7 ROG ergänzt um die Regelungen des § 4 NROG.

Im Unterschied zu den meisten Bundesländern, wo regionale Planungsgemeinschaften aus mehreren Landkreisen und kreisfreien Städten existieren, sind in Niedersachsen die Landkreise und kreisfreien Städte für ihr Gebiet Träger der Regionalplanung. Die Träger der Regionalplanung nehmen die Aufgabe der Regionalplanung als Angelegenheit des eigenen Wirkungskreises wahr (vgl. § 29, NROG 2017). Die Träger der Regionalplanung haben für ihren jeweiligen Planungsraum ein Regionales Raumordnungsprogramm aufzustellen (§ 5, NROG 2017), abgeleitet aus dem Landes-Raumordnungsprogramm, wobei weitere Ziele und Grundsätze der Raumordnung festgelegt werden können, die den gesetzlichen Grundsätzen der Raumordnung und den Zielen und Grundsätzen des Landes-Raumordnungsprogramms nicht widersprechen.

2.2 Gesetzliche Regelungen zur informellen Raumordnung

In den folgenden Kapiteln werden Hinweise in Gesetzen und Verordnungen zur informellen Planung auf den einzelnen Planungsebenen dargestellt.

2.2.1 Europäische Raumentwicklungspolitik und informelle Planung

Es gibt wie in Kapitel 2.1.1 aufgeführt eine Vielzahl von Programmen und Institutionen auf der europäischen Ebene, die für die Einzelstaaten einen unverbindlichen Charakter haben und deshalb der informellen Planung zuzuordnen sind. Beispielhaft im Folgenden Institutionen und Programme des Europarats und der EU ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

CEMAT

Es existiert europaweit ein informelles Gremium, die **CEMAT**, eine regelmäßig stattfindende Konferenz, der für Raumordnung zuständigen Minister des Europarats mit der Zielsetzung, den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zu fördern. Teilnahmeberechtigt sind die 47 Mitglieder des Europarats. Die erste Konferenz fand 1970 in Bonn, die 17. und vorläufig letzte Konferenz am 03.11.2017 in Bukarest statt (vgl. Schön 2018, 579). Alle 2-3 Jahre treffen sich die für die Raumordnung zuständigen Minister der EU und anderer europäischer Staaten. Da es sich um ein informelles Gremium handelt, erlangen die Beschlüsse keine Verbindlichkeit für die teilnehmenden Staaten (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, 26). Verabschiedet werden vielmehr Resolutionen, die als Appell an die Mitgliedsstaaten zu verstehen sind.

EUREK - Europäisches Raumentwicklungskonzept

„Das Europäische Raumentwicklungskonzept ist auf das Ziel der Union ausgerichtet, eine ausgewogene und nachhaltige Entwicklung, insbesondere auch durch die Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts, herbeizuführen“ (EUREK 1999, 10). Daraus geht hervor, dass Zielsetzung einer Raumordnungspolitik in der EU eine nachhaltige Raumentwicklung ist.

„Angesichts der bestehenden regionalen Entwicklungsunterschiede und der teilweise noch gegenläufigen räumlichen Wirkungen der Gemeinschaftspolitiken sollten sich alle für die Raumentwicklung Verantwortlichen an räumlichen Leitbildern orientieren“ (EUREK 1999, 10). Somit ist eine Zielsetzung des EUREK die Orientierung an einheitlichen Leitbildern. Das Wort „sollten“ bedeutet nicht, dass sich alle in den EU-Ländern an diese Leitlinien halten müssen. Es gibt somit einen Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Leitlinien in nationales Recht. Ähnlich verhält es sich mit der Formulierung „Die Ziele des EUREK sollen [...] angestrebt werden“ (EUREK 1999, 11). Beim EUREK handelt es sich um eine Vision, aber es ist ein „rechtlich nicht bindendes Dokument [...] ein politischer Rahmen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den gemeinschaftlichen Fachpolitiken mit hoher Raumwirksamkeit untereinander sowie mit den Mitgliedstaaten, ihren Regionen und Städten“ (EUREK 1999, 11). Das EUREK ist eine Absichtserklärung, die lediglich „Empfehlungscharakter“ hat (Durner 2011, 401) und die ein „extrem schwacher Bindungsgehalt“ auszeichnet (Ritter 2009, 94). Anderer Auffassung ist dagegen Schön: „Das EUREK ist aber nicht nur eine politische Absichtserklärung“ (Schön 2018, 579). Er begründet das u. a., weil durch das EUREK „gemeinschaftliche Programme zur Umsetzung der Ziele des EUREK initiiert“ werden (Schön 2018, 579).

Das EUREK wurde nicht beschlossen. Es wurde auf der informellen Ministerkonferenz 1999 lediglich der „Abschluss der Beratungen“ festgestellt (Ritter 2009, 95). Damit ist es kein „originäres EU-Recht“ (ebenda, 95). Durch das EUREK wird keine raumordnerische Entwicklungskompetenz, kein bindendes Recht für die Staaten der EU formuliert. Das EUREK trifft auch keine konkreten planerischen Aussagen (vgl. Ritter 2009, 94+95; Chilla 2016 et al, 60). Die Berücksichtigung der Inhalte erfolgt für die Mitgliedsstaaten auf freiwilliger Basis (vgl. EUREK 1999, 12). Das EUREK hat Leitbildcharakter für die EU-Staaten,

aber keine Rechtswirkung, sondern ist ein „informales Plandokument“ mit strategischer Bedeutung ohne operative Wirkung (Ritter 2009, 95; vgl. auch Priebis 2013, 102)

Territoriale Agenda der Europäischen Union (TAEU)

Auf dem informellen Ministertreffen zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenhalt in Leipzig am 24. / 25. Mai 2007 wurde die „Territoriale Agenda 2007“ beschlossen. Grundlage sind die Leitlinien des EUREK. Das TAEU setzt den mit dem EUREK beschrittenen Weg fort (vgl. Ritter 2009, 100; BMUB 2007, 3). Es formuliert ein Ziel, „[...] den territorialen Zusammenhalt in Europa zu stärken. Die Komponente des territorialen Zusammenhalts tritt damit gleichberechtigt neben das Ziel der Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts“ (Schön 2019, 520).

Der unverbindliche Charakter der Agenda zeigt sich überdeutlich in den gewählten Formulierungen. Jede Maßnahme beginnt mit Formulierungen wie „wir begrüßen, wir befürworten, wir bitten, wir setzen uns dafür ein etc.“ (BMUB 2007, 6ff). Die „Territoriale Agenda“ ist wie das EUREK eine Leitlinie, bindet aber die Mitgliedsstaaten nicht.

Aufbauend auf der „Territoriale Agenda 2007“ wurde auf dem informellen Treffen der für Raumordnung und territoriale Entwicklung zuständigen Ministerinnen und Minister am 19. Mai 2011 in Gödöllő, Ungarn, die „Territoriale Agenda 2020“ (TA 2020) beschlossen. Ein zentraler Satz lautet „Wir fordern die EU-Institutionen auf, bei der Planung und Umsetzung von EU Politiken die Grundsätze der TA 2020 zu beachten und diese ihren Akteuren und Netzen mitzuteilen“ (BMUB 2011, 13). Damit sind diese Grundsätze nicht zwingendes EU-Recht, sondern sollen bei den raumordnerischen relevanten Planungen von den EU-Ländern beachtet werden.

Die TAEU ist wie das EUREK nicht formal als EU-Recht beschlossen, sondern auf einem informellen Treffen der Fachminister verabschiedet. Es hat damit keine rechtliche Bindungswirkung für die Staaten der EU, hat aber eine „höhere[.] Umsetzungsorientierung“ (Ritter 2009, 100).

Fazit: Europäische Raumentwicklungspolitik

Die Mitgliedsstaaten haben der EU nicht die Kompetenz übertragen, rechtlich verbindliche Regelungen für den Raum der EU zu treffen (vgl. Chilla et al 2016, 58ff + 121). Die Staaten der EU lehnen es also zum jetzigen Zeitpunkt ab, eine für alle Staaten rechtlich bindende Raumentwicklungspolitik zu verabschieden.

Es gibt somit auf europäischer Ebene keine für die Mitgliedsländer der EU verbindlich geregelte Raumordnung. Alle verabschiedeten Konzepte sind informeller Natur. Sie sind damit informelles europäisches Recht ohne Bindungswirkung für die Staaten der EU, also ein Instrument der informellen Planung (vgl. Ritter 2009, 25f; Chilla et al 2016, 58 + 60). Es sind keine gesetzlichen Vorgaben, sondern Empfehlungen zur räumlichen Entwicklung der Mitgliedsländer (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 486). „Europa entwirft politische Konzepte und programmatische Absichtserklärungen, die das Handeln der europäischen, nationalen,

regionalen oder kommunalen Instanzen anleiten soll“ (Mäding 2011b, 41). Damit ist der informelle Charakter der EU-Regelungen klar umschrieben. Absprachen finden auf Konferenzen der Ministerebene statt, die bei einigen Sitzungen Handlungsempfehlungen verabschiedet haben mit Leitbildcharakter. Zu nennen sind das EUREK von 1999, die Territoriale Agenda von 2007 und die TA 2020.

Die von den Fachministern verabschiedeten Leitlinien und Grundsätze europäischer Raumordnungspolitik bieten einen Rahmen, müssen aber von den Mitgliedsstaaten nicht umgesetzt werden. Es sind Empfehlungen für die Raumordnungspolitik der Mitgliedsländer. Sie sind kein formales Recht, an das sich die Mitgliedsstaaten halten müssen, aber sie beeinflussen nationale raumordnerische Planungen insbesondere „über das Instrument der europäischen Förderprogramme“(Durner 2011, 403).

Die EU legt in verschiedenen Programmen Leitlinien und Grundsätze fest, „die direkt oder indirekt Auswirkungen auf die Steuerungsmöglichkeiten der Regionalplanung und Regionalentwicklung haben“ (Hübler 1999, 5). Die Festlegung von Leitlinien bedeutet die Verabschiedung von „strategische[n] Entscheidungsvorgaben“ (Ritter 2009, 81). Diese Programme sind also ein strategisches Instrument der Raumordnung für den europäischen Raum mit informellem Charakter, das die Mitgliedsländer ausgestalten und umsetzen können, aber nicht müssen.

2.2.2 Bundesraumordnung und informelle Planung

Raumordnungsgesetz

Das Raumordnungsgesetz regelt die formale Raumordnung in Deutschland, enthält aber auch Regelungen und Hinweise zu informellen Steuerungsansätzen.

So heißt es: „[...]Regionale Entwicklungskonzepte und Bedarfsprognosen der Landes- und Regionalplanung sind einzubeziehen[...]“ (§ 2.1, ROG 2008) und „[...] ist auf Kooperationen innerhalb von Regionen und von Regionen miteinander, die in vielfältigen Formen, auch als Stadt-Land-Partnerschaften, möglich sind, hinzuwirken“ (§ 2.2, ROG 2008).

Eindeutig formuliert ist der Einbezug informeller Konzepte im § 14. Dort heißt es: „Formelle und informelle Arten der Zusammenarbeit nach Absatz 1 können insbesondere sein: [...] 2. Maßnahmen wie regionale Entwicklungskonzepte, regionale und interkommunale Netzwerke und Kooperationsstrukturen, regionale Foren und Aktionsprogramme zu aktuellen Handlungsanforderungen, [...]“ (§ 14.2, ROG 2008). Damit wird klar geregelt, dass zur Umsetzung der Regionalpläne Regionale Entwicklungskonzepte (REK) aufgestellt werden können (dazu auch Rosenkranz 1999, 2; Baumgart et al 2013, 14; Münter/ Osterhage 2018, 1192 ; Hinweis d. Verf.: Alle Quellen sprechen von ROG § 13 in der alten Fassung).

Beschlüsse der Ministerkonferenz für Raumordnung

Auf diesen Konferenzen werden grundsätzliche raumordnungspolitische Positionen diskutiert und Empfehlungen erarbeitet. Die von der MKRO beschlossenen Leitbilder und Strategien entfalten keine rechtliche Bindungswirkung bzw. Rechtsverbindlichkeit, sind aber Orientierungshilfen, die von den Bundesländern zu beachten sind. Ausgestaltung und Umsetzung dieser Leitbilder und Grundsätze erfolgt durch Raumordnungspläne der Bundesländer (vgl. Sinz 2005, 864ff; Prieb 2013, 65).

Die Ministerkonferenz für Raumordnung hat in den vielen in der Vergangenheit verabschiedeten Konzepten und Leitlinien verschiedentlich Bezug genommen auf informelle Planungskonzepte. Beispielhaft werden im Folgenden einige aufgeführt:

➤ **Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen (ORA)**

Im ORA von 1993 wird auf eine Stärkung der informellen Instrumente Bezug genommen. „Es zeigt sich, dass die formellen Instrumente der räumlichen Entwicklung durch eine Reihe von informellen Instrumenten flankiert werden sollten, damit regionale Entwicklungskonzeptionen umgesetzt werden können. Zunehmend wird die Regionalplanung durch informelle regionale Aktionsprogramme unter möglichst breitem Einfluss der Öffentlichkeit, der Wirtschaft und der Gewerkschaften ergänzt. In diesem Zusammenhang kommt den sog. weichen Instrumenten eine wachsende Bedeutung zu. Hierunter fallen u.a. Information, Verfahren/Koordination, aber auch Beratungen“ (BMBau 1993, 25).

Um die Potentiale der Regionen stärker zu nutzen, sind Regionale Entwicklungskonzepte weiter auszubauen (vgl. BMBau 1993, 26). Mit dem ORA gewinnen informelle Planungen für die Region außerhalb formeller Raumordnungspläne stark an Bedeutung. Während im ROG von zu nutzenden Möglichkeiten gesprochen wird, forciert das ORA den Einsatz von informellen Planungen wie Regionalen Entwicklungskonzepten.

➤ **Leitbilder und Handlungsstrategien von 2006**

In den Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung von 2006 wird Bezug genommen auf den „wichtigen Beitrag“ der Regionalplanung durch Konzeption Regionaler Entwicklungskonzepte zur Verwirklichungen von Plänen und Programmen zur Regionalentwicklung und zur Umsetzung der in den Leitlinien von 2006 festgesetzten Leitbilder (BMVBS 2006, 28).

Fazit: Bundesraumordnung und informelle Planung

Im ROG und in Programmen und Leitlinien des Bundes wird an vielen Stellen ausdrücklich auf das Planungsinstrument „informelle Konzepte“ hingewiesen. Damit wird deren Einsatz als ein Instrument der Raumordnung eingeführt.

2.2.3 Landesplanung und informelle Planung

Wie in Kapitel 2.2.2 dargestellt, legitimiert das Bundesraumordnungsgesetz die Anwendung informeller Instrumente. In den meisten Bundesländern sind Regelungen für die Anwendung informeller Konzepte in der Raumordnung vorhanden (vgl. BMVI 2017, 97f).

Hessen

In Hessen legt das Landesplanungsgesetz fest: "[...] die Erarbeitung des Regionalplans kann durch fachliche Konzepte vorbereitet werden [...]" (§ 5.2 Satz 2, HLPG 2012). Das HLPG enthält keine weiterführende Regelung zu informellen Planungskonzepten.

Im Gegensatz dazu war im HLPG aus 2002 eine klare Bezugnahme: „[...] Dies kann insbesondere im Rahmen von Entwicklungskonzepten für Teilräume erfolgen, durch die unter anderem raumbedeutsame Planungen und Maßnahmen vorgeschlagen und aufeinander abgestimmt werden (regionale Entwicklungskonzepte)“ (§ 19, HLPG 2002).

Der Landesentwicklungsplan Hessen 2000 nimmt Bezug auf die im EUREK und ORA festgelegten Leitvorstellungen (vgl. LEP Hessen 2000, 5). Zur informelle Planung heißt es: „Den regionalen Akteuren wird empfohlen, sich in Regionalforen auf der Grundlage einer Analyse der vorgegebenen Situation auf gemeinsame Entwicklungsziele und -strategien zu verständigen, prioritäre Maßnahmen in den verschiedenen Politikbereichen zu benennen und so an der Gestaltung der Strukturpolitik aktiv mitzuwirken. Sie sollen aus ihren Vorstellungen heraus selbst regionale Entwicklungskonzepte erstellen, die dann in die Regionalplanung mit einfließen. Dabei bleiben die formalen Zuständigkeiten unberührt“ (LEP Hessen 2000, 5+6). Damit wird expliziert der Einsatz informeller Planungsinstrumente, wie Regionale Entwicklungskonzepte, als Instrument der Regionalplanung akzeptiert und gefordert.

Thüringen

In Thüringen sind im Thüringer Landesplanungsgesetz (ThürLPIG) keine konkreten informellen Instrumente vorgesehen. Einen Hinweis gibt es: Dort wird der Landesplanung die Aufgabe zugewiesen, „sie setzt nachhaltige Rahmenbedingungen für verantwortungsvolle regionale Kooperations- und Vernetzungsprozesse im Land und im nationalen und internationalen Kontext“ (§ 1 (3) Nr. 16, ThürLPIG).

Dagegen wird im Landesentwicklungsprogramm Thüringen 2025 an vielen Stellen ausführlich Bezug genommen auf informelle Planungskonzepte bzw. Regionale Entwicklungskonzepte. Dazu im Folgenden einige Beispiele:

Im Kapitel 1 **Raumstruktur zukunftsfähig gestalten** heißt es, „regionale **Entwicklungskonzepte** und Bedarfsprognosen der Landes- und Regionalplanung sollen dabei einbezogen werden“ (LEP 2025 Thüringen, 10, Herv. durch Verfasser). Unter dem Unterabschnitt **1.1.5 V Vorgabe für die Träger der Regionalplanung** „Mit den Instrumenten der Regionalplanung kann eine auf den Einzelfall bezogene Konkretisierung dieses

territorialen Rahmens erfolgen, insbesondere in Form von Grundsätzen der Raumordnung, aber auch durch Leitvorstellungen oder informelle Prozesse“ (LEP 2025 Thüringen, 13). Weitere Hinweise in Kapitel 1.2.1 G ff und in Kapitel 2.

Im Kapitel 3 „**Regionale Kooperationen stärken**“ werden mehrfach regionale Entwicklungsprogramme erwähnt. So heißt es in Kapitel **3.1.5 V Vorgaben für die Träger der Regionalplanung**:

- „Die Regionalen Planungsgemeinschaften sollen im Rahmen ihrer Möglichkeiten **Regionale Entwicklungsprogramme** aufstellen oder maßgeblich mitgestalten, Initiativen der interkommunalen Zusammenarbeit, auch grenzübergreifend, unterstützen sowie Entwicklungsprozesse in enger Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren initiieren“ (LEP 2025 Thüringen, 50).
- „[...] aber auch Kooperationen mit öffentlichen Stellen und Personen des Privatrechts durch die Erarbeitung informeller Planwerke und die Beteiligung an regionalen Management- und Marketingprozessen zu unterstützen [...]“ (LEP 2025 Thüringen, 50).

Niedersachsen

In Niedersachsen sind im Niedersächsischen Raumordnungsgesetz keine konkreten informellen Instrumente vorgesehen.

Im LROP 2017 heißt es in Anlage 1 unter Punkt **1.1 Entwicklung der räumlichen Struktur des Landes**:

Ziffer 04 „Die Entwicklung des Landes und seiner Teilräume soll [...]“

- mit regional angepassten und zwischen den Ebenen abgestimmten Handlungskonzepten und Instrumenten in dezentraler Verantwortung umgesetzt werden sowie
- die kooperative Selbststeuerung und Handlungsfähigkeit der regionalen Ebenen stärken“ (LROP Niedersachsen 2017).

Ziffer 09 „Kooperationen zwischen verdichteten und ländlichen Regionen sollen auf der Grundlage gemeinsamer und sich ergänzender Ressourcen und Potenziale initiiert, intensiviert und ausgebaut werden“ (LROP Niedersachsen 2017).

Mit diesen Aussagen wird indirekt Bezug genommen auf Instrumente der informellen Planung. Informelle Instrumente werden von den formellen Instrumenten in der Regionalplanung abgegrenzt.

2.2.4 Regionalplanung und informelle Planung

In der Literatur über Regionalplanung gibt es eine Vielzahl von Hinweisen auf die Verzahnung von formeller und informeller Planung. „Die Regionalplanung verfügt sowohl mit dem formellen Regionalplan, mit sachlichen und räumlichen Teilplänen, als auch mit ergänzenden informellen Konzepten (und Prozessen) auf regionaler Ebene über vielfältige Möglichkeiten, ihrem Auftrag der überörtlichen und überfachlichen Koordinierung gerecht zu werden“ (Baumgart et al 2013, S. 7).

Dazu gibt es in den gesetzlichen Grundlagen der Regionalplanung fast aller Bundesländer Hinweise auf informelle Planungskonzepte. Beispielhaft werden im folgenden Kapitel jeweils ein Regionalplan aus den Bundesländern Hessen, Thüringen und Niedersachsen analysiert.

Regionalplanung Nordosthessen

Im Regionalplan Nord-Osthessen wird Bezug genommen auf informelle Planungskonzepte im Grundsatz Nr. 2:

„Die auf verschiedenen räumlichen Ebenen gebildeten Regionalforen und ihre Akteure tragen zur Umsetzung dieser Grundsätze mit der Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte bei, in denen auf der Basis der ökonomischen Gegebenheiten und Entwicklungstrends und auf dem Hintergrund von Entwicklungsleitbildern strukturbedeutsame Handlungsfelder zusammengeführt, die relevanten fachlichen Bereiche integriert und sektorale Initiativen miteinander verknüpft werden“ (Regionalversammlung Nordhessen 2009, 11).

In der Planungsregion Nordosthessen wurde zur Unterstützung der Regionalplanung die Regionalmanagement Nordhessen GmbH gegründet, eine öffentlich-private Partnerschaft zwischen den Trägern aus Staat, Wirtschaft und Wissenschaft, zur Stärkung der Region und Förderung eines regionalen Standortmarketings (vgl. Regionalversammlung Nordhessen 2009, 4).

Regionalplan Nordthüringen

Im Regionalplan Nordthüringen ist unter Punkt G 1-4 aufgeführt „Interkommunale Kooperation, der gezielte Einsatz der Instrumente der Landentwicklung, **Regionale Entwicklungskonzepte** oder Städtenetze sowie die Abstimmung bzw. Vernetzung der Konzepte untereinander sollen eine nachhaltige, den regionalen Erfordernissen angepasste Entwicklung in Nordthüringen unterstützen“ (Regionale Planungsgemeinschaft Nordthüringen 2012, 2; Herv. durch Verfasser).

Regionales Raumordnungsprogramm (RROP) für den Landkreis Göttingen:

Beispielhaft für Regionalpläne in Niedersachsen wird das Regionale Raumordnungsprogramm des Landkreises Göttingen auf Hinweise hinsichtlich informelle Konzepte für die

Regionalplanung des Landkreises untersucht. Bezug genommen wird auf den Entwurf des Programms 2020.

Im Programm wird direkt Bezug genommen auf Regionale Entwicklungskonzepte: „Die Leader-Regionen im Planungsraum und ihre regionalen Entwicklungsstrategien sind aufgrund ihrer Bedeutung für die Entwicklung des ländlichen Raumes zu unterstützen und sollen in Ergänzung und unter Beachtung von regionalplanerischen Steuerungsinstrumenten dessen Funktion als Lebens- und Wirtschaftstraum sichern und entwickeln. Die im Rahmen der Regionalen Entwicklungskonzepte der LEADER-Regionen Göttinger Land und Osterode am Harz postulierten Zielvorstellungen sollen in einem kontinuierlichen Prozess aktualisiert und durch Projekte umgesetzt werden“ (Landkreis Göttingen 2020, 7).

Fazit: Regionalplanung und informelle Planung

In den Landesplanungsgesetzen und den Landesraumordnungsprogrammen sowie in den Regionalplänen der ausgesuchten Bundesländer wird auf die Möglichkeit der Nutzung des Planungsinstrumentes „informelle Planung“ bzw. Regionale Entwicklungskonzepte hingewiesen. Die informelle Planung hat damit einen hohen Stellenwert bekommen. Durch die Verankerung dieser Hinweise in den formellen Grundlagen der Raumordnung auf Länderebene kann davon ausgegangen werden, dass die Gesetzgeber in den Bundesländern die informelle Planung als Ergänzung und eng verzahnt mit der formellen Planung sehen.

3 Informelle Planung – Regionale Entwicklungskonzepte

In diesem Kapitel werden theoretische Grundlagen der Arbeit zum Thema informelle Planung/ Regionale Entwicklungskonzepte durch Analyse der vorhandenen Literatur dargestellt:

- Informelle Planung
- Arten informeller Planung
- Regionale Entwicklungskonzepte – ein informelles Planungsinstrument der Regionalentwicklung
 - Definition Regionale Entwicklungskonzepte
 - REK ein Instrument der Strukturpolitik
 - Chancen durch Einsatz von REK
 - Risiken beim Einsatz von REK
- Umsetzung der regionalen Strukturförderung durch REK
 - Europäische Strukturpolitik zur Umsetzung informeller Konzepte
 - Leader Förderung
 - Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionale Wirtschaftsstruktur“

Erläuterungen zum Begriff „Region bzw. Regionalplanung“:

„Der Begriff Region wird je nach dem wissenschaftlichen, politischen, kulturellen oder sozio-ökonomischen Kontext unterschiedlich definiert und interpretiert. Es besteht Einigkeit, dass es keine allgemeingültigen „Universalregionen“ gibt, sondern dass Regionen merkmals- und zweckspezifische Konstrukte sind. Regionsbildung erfolgt unter empirisch-analytischen oder normativ-programmatischen Aspekten sowie nach Ähnlichkeits- oder Verflochtenheitsprinzipien“ (Sinz 2018, 1975). Nach dieser Definition werden Regionen je nach Thematik bzw. bestimmten Gesichtspunkten oder nach festgelegten Kriterien definiert.

Im ROG wird festgelegt: „In den Ländern sind aufzustellen: [...] 2. Raumordnungspläne für die Teilräume der Länder (Regionalpläne)“ (§ 13.1, ROG 2008). Weiter heißt es: „Die Regionalpläne sind aus dem Raumordnungsplan für das Landesgebiet zu entwickeln“ (§ 13.2, ROG 2008). Damit ist Regionalplanung klar definiert als Planungsebene der Landesplanung abgeleitet aus den Landesplanungsgesetzen und Landesplanungsprogrammen.

In den Förderprogrammen der EU wird von Regionen gesprochen (vgl. Kapitel 3.4). Damit sind nicht die Gebiete gemeint, für die Regionalpläne gemäß ROG aufgestellt werden. In der Regel sind mit dem Begriff „Region“ Kreise oder Zusammenschlüsse von Kreisen bzw. kreisübergreifende Gebiete gemeint oberhalb der Städte und Gemeinden und unterhalb der in den meisten Ländern festgelegten Regierungsbezirke.

In den folgenden Kapitel werden die Begriffe Region/ Regionalplanung/ Regionalentwicklung gebraucht. Diese Begriffe sind interpretationsfähig. In der zitierten Literatur wird von Region... gesprochen, aber häufig ist der Regionsbegriff nicht weiter differenziert.

In der Regel ist mit Regionalplanung die formelle Planung gemäß ROG gemeint. Es kann aber auch die Kreisebene, kreisübergreifend Gebiete oder Zusammenschlüsse von Kreisen gemeint sein. Aus dem Kontext ist zu erkennen, welche räumliche Zuordnung gemeint ist.

Für die allgemeine Darstellung der informellen Planung und der Regionalen Entwicklungskonzepte als Instrumente der Raumordnung ist eine räumliche Zuordnung unerheblich. Informelle Planungen sind anwendbar für viele Zwecke in allen Räumen und Regionen, wie immer sie auch definiert werden. Diese Arbeit bezieht sich auf **Regionale** Entwicklungskonzepte, die in der Regel auf Kreisebene bzw. kreisübergreifend angewendet werden.

3.1 Informelle Planung

Das Planungsinstrument „Informelle Planung“ wird in dem folgenden Kapitel analysiert in Abgrenzung zur formellen Planung.

3.1.1 Formelle Instrumente der Raumordnung

Grundlage der formellen Raumordnung in Deutschland ist das im Jahre 2008 novellierte Raumordnungsgesetz (ROG), zuletzt geändert am 20.07.2022. Das ROG hat umfassende „Rahmenkompetenz für die Gesetzgebung auf dem Gebiet der Raumordnung“ (Sinz 2005, 864). Formelle Planung ist gekennzeichnet durch rechtsverbindliche Aussagen in Form von Raumordnungsplänen und anderen Raumordnungsverfahren auf den einzelnen Planungsebenen. Damit werden raumentwicklungspolitische Vorstellungen in ein verbindliches Planungsrecht überführt mit klaren Vorgaben in Gesetzen und Verordnungen (vgl. Danielzyk 2005, 466; Schmidt-Aßmann 2005, 785; Danielzyk/Knieling 2011, 475).

Formelle Planung ist damit klar geregelt (vgl. hierzu Kapitel 2.1). Es gilt ein hohes Maß an Planungssicherheit (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 475; Danielzyk 2005, 466). In der Landes- und Regionalplanung gelten u. a. als formelle Instrumente die Aussagen aus den Landesplanungsgesetzen, textliche und zeichnerische Festlegungen aus Landesentwicklungsplänen und-programmen, Regionalplänen, Teilplänen und Fortschreibungen mit den darin festgelegten textlichen und zeichnerischen Zielen und Grundsätzen (vgl. BMVI 2017, 49). Auf kommunaler Ebene sind Flächennutzungspläne und Bebauungspläne formelle Planungen.

3.1.2 Informelle Instrumente der Raumordnung

Es gibt neben der formellen Raumordnung mit ihren rechtsverbindlichen Plänen und Programmen eine informelle Raumordnung. Im ROG oder den Landesplanungsgesetzen finden sich dazu allgemeine Hinweise zu den Einsatzmöglichkeiten der informellen Planung (zu Hinweisen auf informellen Planung in Gesetzen vgl. Kapitel 2.2).

„Als begriffliches Pendant zu formeller Planung ist informelle Planung in der Stadt- und Regionalplanung informierend, auf festgelegte Formen verzichtend und als nicht förmlich auch nicht grundsätzlich verbindlich“ (Pahl-Weber 2010, 227).

Der Entwicklungsprozess und die Umsetzung informeller Planungsverfahren sind „nicht rechtlich formalisiert“ oder „standardisiert“ (Danielzyk/Sondermann 2018, 963). Damit haben informelle Konzepte **keinen rechtlich normierten Ablauf**, sondern werden je nach vorliegender Situation angewendet und während der Prozesse den veränderten Situationen angepasst. Die handelnden Akteure können informelle Planungen flexibel und situationsgerecht entwickeln und umsetzen (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 473ff; Danielzyk 2005, 466ff; Langhagen-Rohrbach 2005, 86; Pahl-Weber 2010, 227f). Informelle Planungen sind umsetzungsorientiert und vom Zeithorizont kurzfristig oder mittelfristig ausgerichtet (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 967; Knieling/Weick 2005, 928; Danielzyk/Knieling 2011, 476, Danielzyk 2005, 466-468). Flexibilität ist ein entscheidender Vorteil der informellen Konzepte (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 964). Der Prozess und die Umsetzung informeller Planungen sind frei gestaltbar und durch „Selbststeuerung geprägt“ (Pahl-Weber 2010, 228), aber nicht formlos. Jedes Verfahren braucht Regeln. Diese werden von den handelnden Akteuren festgelegt. (vgl. Danielzyk 2005, 466; Danielzyk/Knieling 2011, 475; Pahl-Weber 2010, 228). Sonderfälle sind Förderprogramme der EU, des Bundes oder der Länder für eine regionale Strukturpolitik, die durch informelle Entwicklungskonzepte umgesetzt werden (vgl. Kapitel 3.4). Häufig ist Voraussetzung für den Abruf dieser Mittel die Einhaltung eines standardisierten Ablaufs für Entwicklung und Umsetzung dieser Konzepte. Für diese auf Förderung basierenden Entwicklungskonzepte gibt es einen strukturierten, formellen Aufbau, allerdings nicht auf gesetzlicher, institutioneller Grundlage, sondern aufgrund von Regeln dieser entsprechenden Förderprogramme. Beispiel dafür sind die Leaderprogramme (vgl. Jakoby 2011, 535).

Informelle Instrumente der Raumordnung entfalten **keine rechtliche Bindungswirkung** im Sinne § 4 ROG. Informelle Planungen haben einen unverbindlichen Charakter. Eine Umsetzung kann rechtlich nicht durchgesetzt werden. Die beteiligten Akteure setzen die Konzepte auf freiwilliger Basis durch ihr Handeln um (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 964ff; Danielzyk/Knieling 2011, 475+476; Jakoby 2011, 538; BMVI 2017, 21; Danielzyk 2005, 466; Pahl-Weber 2010, 227). Informelle Planungen werden also nicht durch Gesetze und Verordnungen umgesetzt, sondern durch eine „**Selbstbindung**“ der beteiligten Akteure (beispielhaft für viele Quellen zum Thema „Selbstbindung“ Danielzyk/Knieling 2011, 475; Danielzyk 2005, 466). Eine etwas anders geartete Bindungswirkung informeller Konzepte als im Sinne §§ 4+5, ROG, kann wegen der Mittelvergabe für geförderte Projekte aus Mitteln

der EU, des Bundes oder der Länder entstehen. Die aufgrund von Förderprogrammen bereitgestellten Mittel dürfen nur für die genau im Konzept definierten Projekte genutzt werden. Aber das ist keine Bindungswirkung nach § 4 ROG für formelle Planungen, sondern ergibt sich aufgrund von Förderprogrammen.

Bei informellen Prozessen wird **eine größere Anzahl von Akteuren außerhalb der Verwaltung einbezogen und beteiligt**. Dieses kooperative Handeln stärkt die Akzeptanz von Planungsentscheidungen und damit auch deren Umsetzung. (vgl. Kapitel 5). „Zentrale Elemente informeller Verfahren mit einem hohen Grad des Zusammenwirkens der Akteure sind Verhandlung und Konsens“ (Pahl-Weber 2010, 227).

Mit informellen Verfahren ist **eine schnellere Reaktion auf Veränderungen** möglich als mit formellen Raumordnungsplänen, deren Aufstellung oft langwierig ist. (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, 86; Baumgart et al 2013 S 5ff; Ritter/ Scholich 1999, 160-161).

In der Regel haben informelle Konzepte auf regionaler Ebene **direkten Bezug zu den in der Region vorhandenen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen** (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, 86+87). Daher ist ein Ziel des Einsatzes informeller Planungen, Entwicklungen in der Region durch angepasste Konzepte zu initiieren und regionale Potentiale weiterzuentwickeln.

3.1.3 Abgrenzung informeller und formeller Konzepte in der Raumordnung

„Die rechtlich definierten Planungsverfahren sind aufgrund ihrer normierten Basis „harte“ Planungsverfahren, während informelle Verfahren aufgrund des vergleichsweise unverbindlichen Charakters als „weiche“ Planungsverfahren bezeichnet werden“ (Langhagen-Rohrbach 2005, 86; vgl. auch Diller 2018, 1896).

Die formelle, klassische Raumordnung arbeitet mit rechtlichen Festsetzungen in Plänen und Verordnungen. Informelle Planungskonzepte bieten die Möglichkeit, sich im Vorfeld einer rechtlich verbindlichen Planung oder parallel zur formellen Planung über Strukturen künftiger räumlicher Entwicklungen zu verständigen (vgl. Baumgart et al 2013, 9; Gnest/Priebs 2008, 495; Pahl-Weber 2010, 229). Konflikte in formellen Planungsprozessen können durch parallel oder vorgeschaltete informelle Verfahren gelöst werden (vgl. Danielzyk 2005, 467+468; Baumgart et al 2013; BMV 2017, 128; Danielzyk/Knieling 2011, 496; Pahl-Weber 2010, 229) sowie Ergänzungen zu formellen Raumordnungsplänen sein und diese bei der Umsetzung unterstützen (vgl. Baumgart et al 2013, 5 + 12).

Eine Verzahnung informeller Konzepte mit formellen Konzepten „ist zentral für eine effektive Steuerung der Daseinsvorsorge“ (BMV 2017, 128). Deshalb werden in vielen Fällen auf allen politischen Ebenen zur Umsetzung neben formalen Regelungen und Instrumenten

informelle Konzepte mit Leitbildern, Zielen und Visionen entwickelt und verabschiedet (vgl. Sinz 2005, 863ff).

Beide Formen der Planung beeinflussen die Regionalentwicklung und führen im Zusammenspiel zu einer Optimierung der regionalen Entwicklung. Somit tragen Sie zu einer effektiveren Steuerung bei (vgl. Baumgart et al 2013, 5-17). „Heute stellen informelle Konzepte der Raumordnung eine unverzichtbare Ergänzung zu den formellen Konzepten dar“ (Münter/ Osterhage 2018, 1192).

Auf die ausführlichen Darstellungen in der Literatur zu dem Thema, informelle Konzepte in der Raumordnung, wird hingewiesen, u. a. Badewien et al 2015, Baumgart et al 2013, BMVI 2017, Danielzyk 2005, Danielzyk/Knieling 2011, Danielzyk/Sondermann 2018, Dehne 2002, Gorlar 2002, Kattein 1999, Keim/Kühn 2002, Knieling 2002, Knieling/Weick 2005, Langhagen-Rohrbach 2005, Pahl-Weber 2010, Priebis 2013, Weick 2012.

3.2 Arten informeller Konzepte in der Regionalplanung

Informelle Planungsansätze werden in der Raumordnungspolitik insbesondere in der Regionalentwicklung in immer stärkerem Umfang eingesetzt (vgl. Danielzyk 2005, 466; Danielzyk/Knieling 2011, 473; Diller 2018, 1894). Dabei gibt es eine große Bandbreite dieser Instrumente (BMVI 2017, 49). Aufbau, Gliederung und Verfahren informeller Planungen variieren je nach Anwendungsbereich, Zielrichtung und Zweck der Konzepte (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 476; BMV 2017, 126). Deshalb kann es auch keine abschließende Aufstellung über Arten informeller Planungen in der Raumordnung geben.

Beispielhaft lassen sich informellen Instrumenten wie folgt unterscheiden:

- „Konzepte [...] und Modellvorhaben“
- „Regionale Kooperationen, Management und Informationsveranstaltungen“
- „Netzwerke“

(BMV 2017, 99)

Umfassender ist folgende Aufzählung informeller Planungsinstrumente in der Stadt-, Regional- und Landesplanung von Gawron:

- „Leitbildentwicklung
- Regionale Energiekonzepte (REK) und kommunale Entwicklungskonzepte
- Konzepte integrierter Ländlicher Entwicklung (ILEK)
- Teilraumgutachten
- Regionalmanagement; Stadtmanagement; Quartiersmanagement
- Regionalmarketing; Stadtmarketing
- Regionale und interkommunale Einzelhandelskonzepte
- Regionalkonferenzen; Stadtforen

-
- Wettbewerbe (Beispiel: *Regionen der Zukunft*; Städtebauliche und landschaftsplanerische Wettbewerbe; Architekturwettbewerbe)
 - Städtenetze
 - Lokale Agenda-Prozesse
 - Planungszellen; Bürgerwerkstätten
 - Entwicklungsagenturen
 - public-private-partnership (ppp)
 - Liegenschaftsfonds; Flächenmanagement“

(Gawron 2014, 22)

3.3 REK – ein informelles Planungsinstrument der Regionalentwicklung

Neben „gesamträumlichen Ansätzen“ der normierten bzw. formellen Regionalentwicklung haben sich informelle Konzepte mit „teilräumige[n] Entwicklungsansätze[n]“ etabliert (Weick 2012, 1). Eine besondere Form dieser Art der informellen Planung sind **„Regionale Entwicklungskonzepte“**. Sie sind das wohl bekannteste Instrument informeller Planung, ein „Allzweckinstrument der Strukturpolitik“ (Dehne 2002, 24) und sind Instrumente der Regionalentwicklung neben der formalen Regionalplanung (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 477; Knieling/Weick 2005, 928ff).

Oft werden diese Konzepte auf Kreisebene bzw. regionaler Ebene von privaten Akteuren oder Akteursgruppen aufgestellt (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 477).

Zum Thema „Regionale Entwicklungskonzepte“ gibt es eine Vielzahl von Publikationen (vgl. Literaturhinweise zum Thema Informelle Planung in Kapitel 3.1.3) und auch eine große Zahl von Definitionen (Dehne 2002, 25). Im Folgenden beispielhaft einige Definitionen für REK verschiedener Autoren, die auf unterschiedlichen Ansätzen beruhen:

Definitionsansatz über die theoretischen Grundlagen der REK:

- **„Theorie kooperativer Steuerung [...]“**
Keine hierarchische Lenkung des Prozesses durch staatliche Institutionen, sondern gemeinsame Organisation des Prozesses zusammen mit Beteiligten und Betroffenen.
- **„Theorie regionaler Selbstorganisation [...]“**
Einbezug aller Potenziale der Region und verschiedener Bereiche durch Verknüpfung und Berücksichtigung, Themen- und Ressortübergreifendes Vorgehen in REK.
- **„Theorie regionaler Vernetzung und regionaler Lernprozesse[...]“**
Bessere Ergebnisse und Entwicklung neuer Ideen durch Einbezug verschiedener Gruppen.

-
- „Konzepte strategischer Planung und des Regionalmanagements [...]“
Einbezug der Elemente strategischer Planung in ein umfassendes Regionalmanagement.

(Knieling/Weick 2005, 929/930; vgl. Knieling 2002, 7-9)

Definitionsansatz über Charakteristika der REK:

- Räumlich sind REK nicht an Verwaltungsgrenzen gebunden.
- In der Regel sind REK auf der regionalen Ebene angesiedelt, Kreis bzw. kreisübergreifend, oberhalb der Stadt- und Gemeindeebene unterhalb der Regierungsbezirke.
- REK werden flexibel je nach Anforderung eingesetzt.
- Die Ausrichtung von REK ist Ressort- und Themenübergreifend.
- REK haben keine festgelegte Form für die Aufstellung.
- REK haben keine festgelegte Form für die Anwendung von Analyseverfahren.
- REK entwickeln Leitbildern und Visionen.
- REK haben keine starren, festgelegten Abläufe.
- Bei der Aufstellung von REK sind Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen beteiligt.
- Die Aufstellung von REK erfolgt in transparenten Verfahren.
- REK sind konsensorientiert.
- REK haben keine rechtliche Bindungswirkung.
- Die Umsetzung von REK erfolgt durch Freiwilligkeit.
- REK sind anwendungsbezogen/ergebnisorientiert.
- REK formulieren einen Handlungsrahmen mit umsetzbaren Maßnahmen und festem Zeitplan.
- REK berücksichtigen Prioritäten und Kosten.

(nach Dehne 2002, 26; Knieling 2002, 3 + 10ff; Gawron 2014, 23+34; Löb 2006, 221-222; Danielzyk/Knieling 2011, 477; Pahl-Weber 2010, 227ff)

Definitionsansatz über die Inhalte und Einsatzmöglichkeiten von REK:

- Demographischer Wandel
- Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation
- Natur und Umwelt
- Kulturelle Bereiche
- Technische Infrastruktur
- Soziale Infrastruktur
- Bildung

(Kattein 1999, 58)

Umfassend ist ein Definitionsversuch von Dehne: „Ein Regionales Entwicklungskonzept ist eine ganzheitliche, informelle, auf Konsens und Selbstbindung beruhende Strategie, um eine Region mit Hilfe von aufeinander abgestimmtem Handeln und Projekten öffentlicher und privater Institutionen und Personen zu entwickeln und einen dauerhaften

zielgerichteten und sich selbst steuernden Entwicklungsprozess zu initiieren. Im engeren Sinne der Definition wird das Regionale Entwicklungskonzept als Strategie- bzw. Konzeptpapier verstanden“ (Dehne 2002, 26).

Fazit: REK – ein informelles Planungsinstrument der Regionalentwicklung

Trotz einer großen Zahl an Publikationen zum Thema REK gibt es keine allgemeinverbindliche Definition von Regionalen Entwicklungskonzepten. Die oben zitierte Definition von Dehne, die er selbst als „kleinster gemeinsamer Nenner“ (Dehne 2002, 25) beschreibt, ist eine gute Grundlage, auf die sich alle, die mit REK zu tun haben, verständigen können.

3.3.1 REK ein Instrument der Strukturpolitik

Bereits in den 1980er Jahren entstanden Regionale Entwicklungskonzepte zur Umsetzung regionalplanerischer Zielsetzungen in der Raumordnung. (vgl. u. a. Knieling/Weick 2005, 928ff; Dehne 2002, 24ff; Gorslar 2002, 37; Danielzyk/Knieling 2011, 478; Danielzyk/Sondermann 2018, 967; Jakoby 2011, 534), wobei Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten von REK in der Regionalentwicklung in den vergangenen Jahren zugenommen haben, insbesondere aufgrund von vielschichtigen, oft ineinander übergreifenden Anforderungen der verschiedenen Bereiche der Strukturpolitik (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 473 + 478ff). In der Regel haben REK also einen „regionalen Bezug“ (Vallee 2012, 177) und sind „Auf regionaler Ebene [...] das wohl wichtigste Instrument der informellen Planung (Danielzyk/Sondermann 2018, 967). „Regionale Entwicklungskonzepte sind ein informelles Instrument der Regionalentwicklung, das in verschiedenen Politikbereichen (Raumplanung, regionale Strukturpolitik, Agrarstrukturpolitik) zur Anwendung kommt“ (Wiechmann 2005, 163). Schwerpunkte von REK sind die Verbesserung der Wirtschaftskraft, der Umwelt und der kulturellen Entwicklung in der Region (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 967; Jakoby 2011, 535; Gorslar 2002, 36; Knieling/Weick 2005, 928; Kühn 2008, 238). REK sind somit „Beispiele einer umfassend verstandenen Regionalentwicklungspolitik“ (Gawron 2014, 23). Weitere Ziele für den Einsatz REK ist die „Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“ der Region (Jakoby 2011, 534 ff), „Entwicklungsprozesse voranzutreiben und regionale Konflikte zu bewältigen“ (Langhagen-Rohrbach 2005, 87). Oft werden REK eingesetzt als Mittel zur Nutzung von Fördermöglichkeiten aus den EU-Programmen wie Leader oder den Strukturprogrammen von Bund oder Ländern. Tlw. sind REK auch Voraussetzungen zur Beantragung dieser Mittel (vgl. Jakoby 2011, 535; Danielzyk/Sondermann 2018, 967) (vgl. Kapitel 3.1.2 + 3.4).

REK sind also ein gängiges Instrument in der Regionalentwicklung geworden, das in großer Zahl mit unterschiedlichen Zielsetzungen angewendet wird. (vgl. Dehne 2002, 24; Knieling/Weick 2005, 928ff; Knieling 2002, 10). „Die Vielfalt der in den letzten Jahren

entstandenen interkommunalen Kooperationen beweist deren Bedeutungszuwachs“ (Baumgart et al 2013, 12).

Beispielhaft im Folgenden die Zielsetzungen des REK Werra-Meißner 2014 – 2020:

Entwicklungsziel 1:	Regionale Wertschöpfung stärken
Entwicklungsziel 2:	Lebensqualität
Entwicklungsziel 3:	Kultur und Bildung
Querschnittsziel 1:	Inklusion fördern
Querschnittsziel 2:	Regionale Identität stärken

(LAG Werra Meißner 2014, 47ff)

Alle Entwicklungsziele haben einen regionalen Bezug zum Werra-Meißner-Kreis und sollen die Verbesserung der Wirtschaftsleistung und die Lebensqualität im Kreis fördern.

3.3.2 Chancen für die Regionalentwicklung durch REK

Neben der in Kapitel 3.3.1 beschriebenen Strukturpolitik bieten REK weitere Chancen für die Entwicklung (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1):

REK ergänzen und unterstützen die formelle Regionalentwicklung

Von einigen Autoren werden die Vorteile und Unterstützungsfunktionen von REK durch deren informellen Charakter für die verbindlichen, formellen Instrumente der Raumordnungspläne betont. Danach sind REK informelle Konzepte der Raumentwicklung, die durch ihren Einsatz die formale Regionalentwicklung ergänzen, unterstützen und optimieren (vgl. Hübler 2002, 10f; Knieling 2002, 13f; Baumgart et al 2013, 7; Gawron 2014, 23; Wiechmann 2005, 163; Langenhagen-Rohrbach 2005, 94). Regionale Entwicklungskonzepte können vorgelagert, parallel oder auch zur Umsetzung der formellen Planung eingesetzt werden, „insbesondere mit Blick auf sektorale Themen“ (Baumgart et al 2013, S. 13). Sie unterstützen die „Handlungsmöglichkeiten“ der Regionalplanung (Knieling/Weick 2005, 933).

Durch den Einsatz informeller Pläne wie REK wird die Regionalplanung beweglicher und flexibler (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 476). Langdauernde Zeiträume zur Aufstellung von verbindlichen Raumordnungsplänen werden verkürzt, Konflikte werden minimiert und Abstimmungsprozesse vereinfacht (vgl. Langenhagen-Rohrbach 2005, 86).

Ein ressort-unabhängiger Mitteleinsatz

Ein zentrales Merkmal der REK gegenüber anderen Instrumenten ist es, „einen effizienten, problemadäquaten und ressort-unabhängigen Mitteleinsatz für selbstdefinierte regionale Schwerpunktprojekte in der Region [zu] ermöglichen“ (Dehne 2002, 25, eigene Ergänzung). Aufgrund dieser Zielsetzung ist es notwendig, die Funktion von REK in der

Regionalentwicklung, insbesondere die Steuerungswirkung, den Inhalt und den Prozess zur Aufstellung zu analysieren und deren Effizienz zu überprüfen (vgl. Dehne 2002, 24).

Hohe Akzeptanz von REK durch Zusammenarbeit einer Vielzahl von Akteuren

REK leisten einen Beitrag zum **kooperativen Handeln** aufgrund des Einbezugs vieler Akteure, einer umfassenden Informationspolitik und der Umsetzung der Konzepte durch „Selbstbindung“ der Beteiligten (Wiechmann 2005, 163; Baumgart et al 2013, 12; Jakoby 2011, 538; Dehne 2002, 26; Danielzyk/Sondermann 2018, 971f; Langenhagen-Rohrbach 2005, 94). Dadurch gelingen es REK, die Prozesse „ergebnisorientiert“ zu steuern (Baumgart et al 2013, 9), Kompromisse zu finden und eine „stärkere Identifikation mit Planungen und Projekten“ zu erreichen (Danielzyk/Sondermann 2018, 971).

Hoher Umsetzungsstärke der REK

„In Abgrenzung zum Regionalplan als ordnungsrechtlichem Instrument zur Steuerung der Flächennutzung ist das REK informell, flexibel, offen und handlungsorientiert“ (Dehne 2002, 26). Durch die Beteiligung von interessierten und betroffenen Akteuren wird die konsequente Umsetzung von REK unterstützt (Langhagen-Rohrbach 2005, 94). Brake fasst das so zusammen: „Wesentliches Merkmal der strategischen Entwicklungskonzepte ist die unbedingte Einheit von Orientierung und Umsetzung (Brake 2000, 285; vgl. auch Pahl-Weber 2010, 228).

Problemvermeidung durch Moderation und Kommunikation

Durch Einbezug aller Akteure, eingehende Kommunikation in der Gruppe und kooperativem Verhalten können auftauchende Probleme minimiert oder ganz vermieden werden. Wichtige Voraussetzung dafür ist ein Moderator, der die einzelnen Meinungen koordiniert und die Rolle eines Mediators einnimmt.

3.3.3 Risiken für die Regionalentwicklung durch REK

Neben den beschriebenen Chancen durch REK gibt es auch einige Risiken bei der Anwendung:

- Die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit kann Auswirkungen auf Inhalt und Umsetzung der REK und die Zusammensetzung der Gruppe haben:
 - Zu schnelle Kompromissfindung, um Konflikte zu vermeiden.
 - Ausklammerung konfliktärer Themen.
 - Die auf Freiwilligkeit beruhende Selbstbindung der Akteure wird nicht von allen Beteiligten akzeptiert.
 - Ausschluss bestimmter Interessengruppen.
 - Dominanz einzelner Gruppen oder Akteure.

(vgl. Danielzyk/Sondermann 2018 971f; Pahl-Weber 2010, 228; Danielzyk 2005, 467)

-
- Es besteht die Gefahr von konkurrierenden Ziel- und Schwerpunktsetzungen bei fehlender Abstimmung von REK mit den Zielen der formellen Regionalplanung.
 - Die rechtliche Unverbindlichkeit kann eine Umsetzung erschweren.
 - Die Akteure einigen sich nicht auf ein Ablaufverfahren bzw. akzeptieren die am Anfang des Prozesses aufgestellten Regeln im Verlaufe des Verfahrens nicht mehr. Es besteht das Risiko, dass der Prozess nicht erfolgreich organisiert werden kann oder abgebrochen werden muss.

3.3.4 Fazit zum Thema REK

REK bieten gegenüber der formellen Planung einige Vorteile, z. B.:

- Einbezug großer Akteursgruppen
- Flexible Einsatzmöglichkeiten
- Kein starrer, vorgegebener Aufbau
- Hohe Umsetzungsstärke
- Unterstützungsfunktion für die formelle Raumordnung
- Regionaler Bezug
- Mittel zur Strukturpolitik
- Schnelle Reaktionsmöglichkeit auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen

Die Analyse der vorhandenen Literatur hat gezeigt, dass der Einsatz von REK aufgrund der Vorteile eine große Bedeutung in den letzten Jahren gewonnen hat und in immer größerer Zahl angewendet wird. Einige Förderprogramme schreiben sogar den Einsatz von REK vor, um die im Programm vorgesehenen Mittel auch abrufen zu können. REK sind somit etablierte Instrumente der regionalen Strukturpolitik auf Kreisebene geworden.

3.4 Umsetzung der regionalen Strukturförderung durch REK

Zur Umsetzung von REK werden finanzielle Mittel benötigt. Im Folgenden werden die dafür zur Verfügung stehenden Fördermöglichkeiten und Abläufe kurz dargestellt.

3.4.1 Europäische Regionalpolitik und europäische Strukturfonds

„Die EU-Regionalpolitik ist eng mit dem Prozess der europäischen Integration verbunden, dessen raumwirtschaftliche Folgen sie beeinflussen soll. Sie zielt primär darauf ab, Aufholprozesse in armen Ländern und Regionen zu fördern“ (Lammers 2018, 589). Die europäische Regionalpolitik wird auch als Kohäsionspolitik bezeichnet. „Die Kohäsionspolitik ist die Hauptinvestitionspolitik der EU. Die Kohäsionspolitik richtet sich an alle Regionen und Städte in der Europäischen Union, um die Schaffung neuer Arbeitsplätze,

die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, das Wirtschaftswachstum, eine nachhaltige Entwicklung und die Verbesserung der Lebensqualität der EU-Bürger zu fördern“ (Europäische Kommission 2014, 1). Ziel der europäischen Kohäsionspolitik ist die Stärkung der wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Entwicklung der EU (vgl. Karl/Demir 2015, 9). Damit wird europäische Strukturpolitik betrieben.

Die Mittel dafür kommen aus den sogenannten Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds), und das sind im Wesentlichen fünf Quellen:

- Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE)
- Europäische Sozialfonds (ESF)
- Kohäsionsfonds
- Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)
- Europäischen Meeres- und Fischereifonds (EMFF)

(vgl. Europäische Kommission 2014, 1; Karl/Demir 2015, 9, Weizenegger/Lemberger 2018, 138)

Die ESI-Fonds stehen nicht unabhängig nebeneinander, sondern ergänzen sich, um die Zielsetzungen der EU zu erreichen (vgl. Karl/Demir 2015, 9) und „ werden [...] entlang der gemeinsamen Zielsetzung von innovativem, nachhaltigem und integrativem Wachstum koordiniert“ (Karl/Demir 2015, 20).

Durchführung und Umsetzung der genannten Fonds ist in der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 und in der Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 vom 17.12.2013 geregelt.

2010 hat die Europäische Kommission fünf generelle Leitziele vorgeschlagen, die bis 2020 umgesetzt werden sollen:

- Beschäftigung,
- Forschung und Innovation
- Klimaschutz und Energie
- Bildung
- Armutsbekämpfung

(vgl. Europäische Kommission 2010, 3)

Daraus abgeleitet hat die europäische Kohäsionspolitik für den Zeitraum 2014 bis 2020 11 thematische Ziele festgelegt:

1. „Ausbau von Forschung, technischer Entwicklung und Innovation.
2. Verbesserung des Zugangs zu Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie ihrer Nutzung und Qualität.
3. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU.
4. Unterstützung der Umstellung auf eine CO₂-arme Wirtschaft.
5. Anpassung an den Klimawandel, Risikoprävention und -management.
6. Umweltschutz und effiziente Nutzung von Ressourcen.

-
7. Förderung eines nachhaltigen Verkehrs und Verbesserung von Netzwerk-
infrastrukturen.
 8. Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der
Mobilität von Arbeitnehmern.
 9. Förderung der sozialen Eingliederung sowie Bekämpfung von Armut und
Diskriminierung.
 10. Investitionen in Aus- und Fortbildung und lebenslanges Lernen.
 11. Verbesserung der Effizienz der öffentlichen Verwaltung.“

(Europäische Kommission 2014a, 1)

Die Ziele der Förderperiode 2014 bis 2020 wurden beispielhaft ausgewählt, weil die im empirischen Teil analysierten REK für diesen Zeitraum aufgestellt worden waren. Die vorgeschaltete Förderperiode lief von 2007 bis 2013, die nachgeschaltete ab 2021.

Ein wichtiger Grundsatz ist die Konzentrierung der Mittel auf die ärmsten Regionen der EU (vgl. Lammers 2018, 592), auch bezeichnet als Konvergenzziel (vgl. Eckey 2011, 652f). Damit verfolgt die EU ein sogenanntes „Ausgleichsziel“ (Lammers 2018, 595). Die Förderhöhe der EU für die einzelnen Regionen spiegelt dieses Ziel wider. Für den Zeitraum 2014 bis 2020 werden die Regionen nach Höhe des Bruttoinlandsprodukt in **stärker entwickelte Regionen** (Förderhöhe 50%), **Übergangsregionen** und **weniger entwickelte Regionen** (Förderhöhe 85%) eingeteilt. Der Differenzbetrag muss von den Mitgliedsstaaten oder aus privaten Quellen aufgebracht werden (vgl. Europäische Kommission 2014). Ausgleich zwischen den Regionen bedeutet die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse. Neben der Erreichung dieses Ziels treten verstärkt in den letzten Jahren in der Strukturpolitik Wachstums- und Stabilitätsziele auf (vgl. Lammers 2018, 595f; Eckey 2005, 934f).

Für die Bereitstellung und den Abruf der Mittel ist folgender Ablauf geplant:

- Regeln und Höhe der Budgets werden von dem Europäischen Rat und dem Europäischen Parlament auf Vorschlag der Kommission festgelegt.
- Die Mitgliedsstaaten legen die Strategie des Landes, die jeweiligen Programme und die Regionen fest.
- Der endgültige Inhalt wird zwischen dem Mitgliedsland und der Kommission abgestimmt. Organe der Zivilgesellschaft, Arbeitgeber und Arbeitnehmer können beteiligt werden.
- Die Umsetzung erfolgt durch die Mitgliedsstaaten und ihrer Regionen.
- Die Bereitstellung der Mittel erfolgt durch die Kommission, die Ausgaben der Mittel durch die Mitgliedsstaaten.
- Überwachung der Mittelverwendung erfolgt durch die Kommission und dem Mitgliedsstaat.
- Es werden regelmäßige Berichte erstellt.

(vgl. Europäische Kommission 2014b, 1; Lammers 2018, 592f)

3.4.2 LEADER-Programme

LEADER ist ein Programm der Europäischen Union und bedeutet „Liaison entre actions de développement de l'économie rurale“, („Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“) mit dem Ziel, Regionen Europas in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung zu unterstützen. Das Programm existiert seit 1991, die letzte abgelaufenen Förderperiode dauerte von 2014 bis 2020 mit Verlängerungsmöglichkeiten bis 2022.

„Von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung werden aus dem **ELER** unterstützt, als "**lokale Entwicklung LEADER**" bezeichnet und können aus dem **EFRE**, dem **ESF** oder dem **EMFF** unterstützt werden. Für die Zwecke dieses Kapitels werden diese Fonds im Folgenden als "betroffene ESI-Fonds" bezeichnet“ (§ 32.1, Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates ; Herv. durch Verfasser). Geregelt ist, dass von der „örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung“

- sich auf bestimmte Regionen konzentrieren,
- durch lokale Aktionsgruppen organisiert werden, bestehend „aus Vertretern lokaler öffentlicher und privater sozioökonomischer Interessen“,
- keine Behörden sind,
- keine Interessengruppe mehr als 49% Stimmrecht hat,
- auf Gebietsebene Strategien zur lokalen Entwicklung umsetzt,
- den lokalen Bedürfnissen und Potenzialen Rechnung trägt.

(vgl. § 32.2, Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates)

Die von der Lokalen Aktionsgruppe festgelegte Strategie muss folgende Punkte beinhalten:

- „die Festlegung des Gebiets und der Bevölkerung“
- „eine Analyse des Entwicklungsbedarfs und -potenzials für das Gebiet, einschließlich einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“
- „eine Beschreibung der Strategie und ihrer Ziele, eine Erläuterung der integrierten und innovativen Merkmale der Strategie und eine Rangfolge der Ziele, einschließlich messbarer Zielvorgaben für Output oder Ergebnisse. Die Zielvorgaben für Ergebnisse können qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden“.
- „eine Beschreibung der Einbindung der örtlichen Gemeinschaft in die Entwicklung der Strategie“
- „einen Aktionsplan zur Veranschaulichung der Umsetzung der Ziele in Maßnahmen“
- „den Finanzierungsplan für die Strategie, der auch die geplanten Zuweisungen jedes der betroffenen ESI-Fonds enthält“

(§ 33.1, Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates)

Kriterien für die aufzustellenden Konzepte werden durch die Mitgliedstaaten der EU festgelegt (vgl. § 33.2, Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates). Weitere Details zur Durchführung sind in den §§ 33.3ff geregelt.

Lokale Aktionsgruppen regeln die Aufstellung und Umsetzung der Strategien (§ 34.1, Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates). Weitere Details zu den lokalen Aktionsgruppen werden in § 34 .2ff geregelt.

Es gibt 7 wesentliche Merkmale für die LEADER-Konzepte:

1. Bottom-up-Ansatz
2. Territorialer Ansatz
3. Lokale Aktionsgruppen in öffentlich-privater Partnerschaft
4. Ganzheitliche multisektorale Maßnahmen
5. Netzwerkbildung
6. Innovationsförderung
7. Kooperation

(vgl. Europäische Kommission 2021, Europäische Kommission 2006, 8ff)

In der EU sind die Mitgliedsstaaten für die Umsetzung der LEADER-Förderung verantwortlich. Die Bundesländer sind in Deutschland für die Ausgestaltung zuständig und verteilen die Mittel (vgl. DVLR 2022).

LEADER-Programme werden in der Regel durch „Regionale Entwicklungskonzepte“ umgesetzt und sind somit Instrumente der informellen Planung. Durch EU-Verordnungen sind Aufstellung und Umsetzung dieser Programme geregelt. Nur die Region bzw. LAG, die sich an die Regelungen der EU-Verordnungen halten, werden durch Mittel der EU-Strukturfonds gefördert.

3.4.3 Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur

Ein weiteres Förderinstrument zur Umsetzung einer Strukturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland ist die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW)“. Zur Ausgestaltung und Umsetzung dieser Aufgabe hat der Deutsche Bundestag ein Gesetz verabschiedet, das am 01.01.1970 in Kraft getreten ist: Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW-Gesetz - GRWG). Die Zielsetzung dieser Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern ist eine regionale Wirtschaftsförderung.

In Grundgesetz ist geregelt, dass „Die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung staatlicher Aufgaben [...]“ Sache der Länder ist (Art. 30, GG). Damit ist Wirtschaftsförderung Ländersache. Ebenfalls ist für die Bundesrepublik Deutschland geregelt, dass der Bund **mitwirkt** bei der Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur und die Hälfte der Ausgaben trägt (Art. 91a, GG; ebenfalls § 7 GRWG 1970).

Gesetzlich ist geregelt, dass zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur Maßnahmen getroffen werden, die insbesondere Regionen mit „erheblichen wirtschaftlichen Strukturproblemen“ zugutekommen sollen (§ 1, GRWG 1970). Die Förderung „[...] muß mit den Grundsätzen der allgemeinen Wirtschaftspolitik und mit den Zielen und Erfordernissen der Raumordnung und Landesplanung übereinstimmen“ (§ 2, GRWG 1970). Die Bundesregierung und die Landesregierungen bilden einen Koordinierungsausschuss. Die Maßnahmen im Sinne dieses Gesetzes werden von den Ländern umgesetzt (vgl. §§ 5+6, GRWG 1970,). Dabei muss das „[...] Recht der Selbstverwaltung [...]“ und die „[...] finanzielle Eigenverantwortung [...]“ der Gemeinden beachtet werden (Art. 28, GG).

Folgende Maßnahmen sind Bestandteil des Gesetzes:

1. „Investive Förderung der gewerblichen Wirtschaft bei Errichtung, Ausbau, Umstellung oder grundlegenden Rationalisierung von Gewerbebetrieben,
2. investive Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich ist,
3. nichtinvestive und sonstige Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, zur regionalpolitischen Flankierung von Strukturproblemen und zur Unterstützung von regionalen Aktivitäten, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich sind,
4. Evaluierung der Maßnahmen und begleitende regionalpolitische Forschung“.

(§ 1.1, GRWG 1970)

„Die finanzielle Förderung kann in der Gewährung von Zuschüssen, Darlehen und Bürgschaften bestehen“ (§ 3, GRWG 1970,). Zuwendungen erfolgen häufig in Abstimmung mit den Strukturfonds der EU, oft als Ko-Finanzierung (vgl. Stöhrmann 2018, 1994). Aber es werden auch GRW-eigene Projekte gefördert.

Ausführlich dargestellt wird die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur u. a. in Klemmer 2005, Stöhrmann 2018.

4 Strategische Managementprozesse in der Regionalplanung

In diesem Kapitel werden theoretische Grundlagen der Arbeit zum Thema strategische Managementprozesse in der Unternehmensplanung und in der Regionalplanung durch Analyse der vorhandenen Literatur beschrieben:

- Strategischer Managementprozesse in der Unternehmensplanung
- Strategische Regionalentwicklung
- REK und strategische Prozesse

Mit den folgenden Analysen werden aus der Literatur Tendenzen für eine Antwort auf die 3. Forschungsfrage gegeben. Die empirischen Untersuchungen erfolgt in Kapitel 9 .

4.1 Strategischer Managementprozess in der Unternehmensplanung

In den letzten Jahren wird in der Raumordnung insbesondere in der Regionalentwicklung verstärkt der Begriff *strategisch* benutzt. Strategie, strategische Planung bzw. strategisches Management kommen aus dem militärischen Sprachgebrauch (vgl. Scholl 2005, 1122) und sind Begriffe, die in der Betriebswirtschaftslehre angewandt werden. Um die Begriffe Strategie bzw. strategische Planung für die Regionalentwicklung besser einordnen zu können, wird daher zunächst ihre Bedeutung in der Unternehmensplanung dargestellt.

Die Literatur zum Thema „strategische Planung“ und „strategisches Management“ von Unternehmen ist sehr umfassend, fast unüberschaubar. Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht auf alle Details eingegangen werden. Um Übersichtlichkeit zu gewährleisten und dieses Kapitel nicht zu umfangreich zu gestalten, beschränken sich die folgenden Darstellungen auf zentrale Begriffe und Aspekte, die kurz erläutert werden. Beispielfhaft wird auf ausführliche Darstellungen verwiesen u. a. Bea/Haas 2019, Welge et al 2017, Krings 2020, Hammer 2015, Probst/Wiedemann 2013, Hungenberg 2014, Paul/Wollny 2011.

Es gibt für die Begriffe „strategische Planung“ und „strategisches Management“ keine allgemeingültigen Definitionen. Viele Autoren nutzen die Begriffe unterschiedlich, setzen eigene Akzente, argumentieren aber tendenziell in gleicher Richtung. Nach herrschender Auffassung bedeutet „strategische Planung“ die Entwicklung einer Strategie und „strategisches Management“ zusätzlich die Implementierung dieser Strategie (u. a. Welge et al 2017, 13 + 14; Paul/Wollny 2011, 13). Historisch wird eine Entwicklung von der Planung zur Langfristplanung, zur strategischen Planung bis zum strategischen Management unterschieden (Beispielfhaft für diese Darstellung Bea/Haas 2019, 12ff).

Folgende Definitionen decken die Auffassungen zu diesem Thema in der vorhandenen Literatur ab:

- „Unter einer strategischen Planung wird die Institutionalisierung eines umfassenden Prozesses verstanden, um zu entscheiden, in welche Richtung sich ein Unternehmen (oder ein Teilbereich des Unternehmens) entwickeln soll, d.h.

welche Erfolgspotenziale es nutzen und ausschöpfen sollte, und welchen Weg in Form zu ergreifender Aktionen und zu allozierenden Ressourcen es dazu wählen soll“ (Müller-Stewens 2022).

- „Das Strategische Management befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung von Unternehmen unter strategischen, d. h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen“ (Bea/Haas 2019, 23).

Vereinfacht ausgedrückt ist die strategische Planung die Grundlage. Strategisches Management bedeutet strategische Planung, ergänzt um die Bestandteile Organisation der internen Managementprozesse, Umsetzung der Strategie, Zeitplanung und Überwachung/Controlling der Umsetzung. Im Folgenden wird deshalb der umfassendere Begriff „**Strategisches Management**“ gebraucht.

Zusammengefasst ist „**Strategisches Management**“ ein Prozess, der aus mehreren Teilschritten besteht:

1. **Initiierung** des Strategieprozesses und **generelle Zielsetzungen**
2. **Wer** - Akteure
3. **Wie** - Festlegung der Strukturen für den Prozess einer Strategieentwicklung
4. **Warum** - Analyse der Ausgangssituation
5. **Was** - Strategieentwicklung
6. **Wie** - Umsetzung der Strategie

(vgl. Probst /Wiedemann2013, 3; Krings 2020,37ff; Welge et al 2017, 24 + 195ff; Hammer 2015, 94 + 98)

Zum besseren Verständnis werden im Folgenden die einzelnen Prozessschritte eines „strategischen Managements“ stichwortartig erläutert:

1. **Initiierung des Strategieprozesses und generelle Zielsetzungen**

Bei jedem Strategieprozess gibt es Personen oder Institutionen, die ihn initiieren oder vorantreiben. In Unternehmen sind es in der Regel die Shareholder, Geschäftsführer oder andere verantwortliche Mitarbeiter, die Strategieplanungen initiieren (vgl. Probst/Wiedemann 2013, 7ff). Sie geben auch die **generelle Zielsetzung** für die zu entwickelnde Strategie vor. Beispiel: Eintritt neuer Wettbewerber, Erhöhung der Gewinnsituation, Senkung der Kosten, stärkere Marktdurchdringung, höhere Kundenzufriedenheit (ebenda, 8ff).

2. **Wer - Akteure**

Für die Erarbeitung der nachfolgenden Prozessschritte wird ein **Managementteam** ausgewählt. Die Akteure des Managementteams treffen die Entscheidung, mit welcher Strategie sich das Unternehmen am Markt

positioniert. Die beteiligten Akteure müssen ausführlich über die zu erreichenden generellen Zielsetzungen informiert sein und diese unterstützen. Sie müssen sich aktiv in den Prozess einbringen und gestalten. Nur dann ist ein Erfolg des Prozesses gewährleistet (vgl. Probst/Wiedemann 2013, 10ff).

3. Wie - Festlegung des Aufstellungsprozesses für eine Strategieentwicklung

Es werden die Regeln aufgestellt, wie der Prozess zur Strategieentwicklung organisiert wird. Die **Aufbau- und Ablauforganisation** wird festgelegt. Dazu zählen

- Organisationsstruktur für den Prozess der Aufstellung
- Kommunikation
- Moderation
- Kooperation
- Koordination

(vgl. Krings 2020, 142; Hungenberg 2014, 32ff)

4. Warum - Analyse der Ausgangssituation

Die Analyse nach dem Warum erfolgt in mehreren Teilschritten:

- Umfeldanalyse/Umweltanalyse

Das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, wird von unterschiedlichen Entwicklungen beeinflusst:

- Politische Veränderungen und Herausforderungen
- Ökonomische Veränderungen und Herausforderungen
- Gesellschaftliche, soziale Veränderungen und Herausforderungen
- Technische Veränderungen und Herausforderungen
- Ökologische Herausforderungen

(vgl. Krings 2020, 38ff; Welge et al 2017, 200ff + 299 + 303ff; Probst/Wiedemann 2013, 54ff; Bea/Haas 2019, 1 + 7ff + 99ff + 106; Hammer 2015, 94 + 138ff; Hungenberg 2014, 88ff + 393ff; Paul/Wollny 2011, 83 + 102).

Diese Entwicklungen sind im Prozess des strategischen Managements zu analysieren und mit zu berücksichtigen. Sie bilden den Ausgangspunkt jeglicher Überlegungen für die Gestaltung der Zukunft sind also eine „zentrale Aufgabe im Rahmen der strategischen Analyse“ (Bea/Haas 2019, 99).

- Unternehmensanalyse

Bei der Unternehmensanalyse werden die internen Strukturen analysiert. Welche jetzigen und zukünftigen Potentiale hat das Unternehmen, wo in welchen Bereichen existieren welche Defizite (vgl. Welge et al 2017, 360ff; Hammer 2015, 94 + 138ff; Hungenberg 2014, 144ff + 400ff; Paul/Wollny 2011, 83; Probst/Wiedemann 2013, 67ff).

- SWOT-Analyse
In einer SWOT-Analyse werden die Ergebnisse der Umfeldanalyse (externe Analyse) mit der Unternehmensanalyse (interne Analyse) zusammengeführt (vgl. Krings 2020, 56ff; Welge et al 2017, 20ff + 299ff + 360ff; Bea/Haas 2019, 133ff). SWOT ist die Abkürzung von Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Chancen und Threats = Risiken. Chancen und Risiken werden aus der Umfeldanalyse abgeleitet und im Hinblick auf das eigene Unternehmen bewertet. Stärken und Schwächen berücksichtigen interne Möglichkeiten unter Einbezug der Umfeld Situation (vgl. Krings 2020, 56 + 58; Welge et al 2017, 20ff + 300ff + 360ff, 448 + 449, Probst/Wiedemann 2013, 72ff; Bea/Haas 2019, 133ff; Hammer 2015, 95 + 138ff; Paul/Wollny 2011, 79ff). Die Auswertung erfolgt in Form einer 4-Felder-Matrix.
- Zielgruppenanalyse
Alle Planungsentscheidungen von Unternehmen zielen darauf ab, Kunden zu erreichen. Dazu müssen diese Kundengruppen bestimmt werden durch Analyse einzelner Faktoren, u. a. Demographie, Region, Soziographie (vgl. Krings 2020, 54). Nur wenn ein Unternehmen weiß, für welche Zielgruppe Produkte entwickelt werden sollen, kann es erfolgreich am Markt agieren. Im Rahmen einer Strategieplanung werden strategische Gruppen definiert (vgl. Hungenberg 2014, 124ff + 194ff + 238ff; Paul/Wollny 2011, 61).

5. Was - Strategieentwicklung

Aus SWOT- und Zielgruppenanalyse wird eine Strategie für das Unternehmen entwickelt, die aus den Bestandteilen Vision, Leitbild, Leitzielen und Teilziele aufgebaut ist (vgl. Bea/Haas 2019, 76; Hammer 2015, 101):

- Der 1. Schritt ist Ableitung einer **Vision** über die zukünftige Entwicklung, die als übergeordneter Rahmen die Botschaft des zu erreichenden Zustandes symbolisiert (vgl. Bea/Haas 2019, 76; Welge et al 2017, 200; Paul/Wollny 2011, 46; Probst/Wiedemann 2013, 24ff).
- Aus der Vision entsteht ein **Leitbild**, das eine Orientierung gibt, für welche Werte das Unternehmen steht. (vgl. Bea/Haas 2019, 78; Welge et al 2017, 205; Paul/Wollny 2011, 52).
- Danach werden die **Geschäftsfelder** ausgewählt, die mittel- und langfristige die größten Erfolgsaussichten haben, die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Bea/Haas 2019, 161; Hammer 2015, 154; Hungenberg 2014, 194; Paul/Wollny 2011, 199; Probst/Wiedemann 2013, 34).
- Aus Vision und Leitbild werden für die Geschäftsfelder **Leitziele** entwickelt, aus denen operative **Teilziele** abgeleitet werden (vgl. Bea/Haas 2019, 81; Hammer 2015, 101 + 152ff; Probst/Wiedemann 2013, 111ff). Die Formulierung von Zielen ist ein zentraler Bestandteil des Strategieprozesses. Damit wird die beabsichtigte, zukünftige mittel- bzw. langfristige Entwicklung des Unternehmens formuliert und die

Ausrichtung festgelegt (vgl. Welge et al 2017, 207). Ziele müssen klar und eindeutig formuliert sein, damit sie auch umsetzbar sind (vgl. Welge et al 2017, 211ff).

6. Wie - Umsetzung der Strategie

Der Erfolg einer Strategie hängt von der erfolgreichen Umsetzung ab (vgl. Bea/Haas 2019, 224). Um die festgelegte Strategie umzusetzen, bedarf es operativer (organisatorischer) Maßnahmen (vgl. Welge et al 2017, 815ff; Hammer 2015, 101ff).

Folgende Elemente gehören zu einer erfolgreichen Umsetzung:

- Aufbau einer funktionierenden **Organisationsstruktur** (vgl. Welge et al 2017, 817ff; Hammer 2015, 174). Schaffung einer Aufbauorganisation, die eine Umsetzung von Strategie und Zielen vorantreibt.
- Einbezug der **Mitarbeiter** des Unternehmens, die überzeugt und geschult werden müssen. Nur so kann eine Umsetzung erfolgreich verlaufen. Wenn die Mitarbeiter nicht von der Strategie und den zu erreichenden Zielen überzeugt sind, scheitert jede Strategieumsetzung (vgl. Bea/Haas 2019, 233; Welge et al 2017, 822 + 825ff; Hammer 2015, 174ff; Probst/Wiedemann 2013, 14 + 143).
- Aufstellung eines **Zeitplans** mit Etappenzielen. Strategien werden nicht kurzfristig umgesetzt, sondern haben einen mittelfristigen Zeithorizont von 3-5 Jahren (vgl. Bea/Haas 2019, 226; Probst/Wiedemann 2013, 123) oder einen langfristigen Zeitrahmen von mehr als 5 Jahren.
- Planung **finanzielle Ressourcen** für die Umsetzung. Dazu werden entsprechende Budgets aufgestellt (vgl. Bea/Haas 2019, 226 + 235f; Welge et al 2017, 861 + 933; Hammer 2015, 102 + 174; Probst/Wiedemann 2013, 108).
- **Kontrolle, Monitoring und Evaluation**
„Kontrolle ist ein systematischer Prozess zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen“ (Bea/Haas 2019, 254). Wichtig ist der Einsatz von Instrumenten für eine **systematische Kontrolle**, um den Erfolg der Strategieumsetzung zu bewerten (vgl. Probst/Wiedemann 2013, 151ff; Bea/Haas 2019, 24ff; Welge et al 2017, 836 + 960ff; Hammer 2015, 62ff). Durch Soll/Ist-Vergleiche und Implementierung weiterer Kontrollsysteme werden Abweichungen in der Zielerreichung und andere Entwicklungen rechtzeitig erkannt und ermöglichen eine Gegensteuerung (vgl. Hammer 2015, 179). Kennzahlen sind festzulegen, die die Zielerreichung messbar machen (vgl. Bea/Haas 2019, 82; Probst/Wiedemann 2013, 122). Meilensteintermine legen fest, wann welches Ziel erreicht werden soll. Kontrollfunktionen begleiten den gesamten Planungsprozess. Nur dann ist eine Erfolgskontrolle gewährleistet.

Fazit: Strategischer Managementprozess in der Unternehmensplanung

Bei Anwendung der oben aufgeführten Prozessschritte wird ein strategischer Managementprozess in der Unternehmensplanung umgesetzt. Die Schritte geben einen generellen Ablauf vor, wobei es stets zu Rückkoppelungen und Abweichungen kommt. Die Abfolge der Prozessschritte ändert sich je nach Zielsetzung. Einzelne Prozessschritte vermischen sich. So wird z. B. die SWOT-Analyse statt unter Umfeldanalyse oft auch unter Was – Strategieentwicklung durchgeführt.

4.2 Strategische Regionalentwicklung

Es gibt eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu dem Thema Regionalplanung und Strategie. Beispielhaft genannt Dehne 2002; Fürst 2012; Hamedinger et al 2008; Hutter et al 2019; Hutter/Wiechmann 2010; Jakoby 2011; Knieling/Weick 2005; Kattein 1999; Kühn 2008; Kühn 2010; Kühn/Fischer 2010; Vallee 2012; Weick 2012; Wiechmann 2018; Hutter/Wiechmann 2010, Wiechmann 2008. Zur weiteren Beschäftigung mit diesem Thema wird auf die genannte Literatur verwiesen.

Auf die Hinweise zum Begriff „Region“ in Kapitel 3 wird hingewiesen. Strategische Planung ist ein Verfahren, um Ziele zu erreichen. Sie kann auf allen Planungsebenen für alle Räume und Regionen angewandt werden.

4.2.1 Planung und Regionalplanung

„Unter Planung versteht man ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung von Handlungszielen und –abfolgen über einen längeren Zeitraum“ (Fürst/Ritter 2005, 765).

Planung wird definiert durch

- Koordinierung
- Zukunftsbezug
- Zielorientierung
- Konsensfindung

(vgl. Fürst/Ritter 2005, 765 + 767)

Planung ist auf die Zukunft ausgerichtet, und diese vorausschauende Planung muss **handelbar** sein. In diesem Sinn muss Regionalplanung wie jedes Planverfahren **„ergebnisorientiert“** und gleichzeitig **„ergebnisoffen“** angelegt sein (Baumgart et al 2013, 9, Herv. d. Verf.), **„zielorientiert“** und **„konsensorientiert“** (Fürst/Ritter 2005, 765 + 767, Herv. d. Verf.). Alle genannten Punkte sind Voraussetzung für die Akzeptanz und Effizienz der Planung und damit auch der Regionalplanung.

4.2.2 Neue Rahmenbedingungen durch Wandel und Globalisierung

Auf der regionalen Ebene der Raumordnung erfolgt die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der in der Bundes- und Landesraumordnung entwickelten Grundsätze und Leitbilder für eine räumliche Entwicklung (vgl. § 13.2, ROG 2008). Auf dieser Ebene werden die Raumnutzungen festgelegt nach Abwägung aller Nutzungsansprüche. Damit hat die Regionalplanung eine große Bedeutung und Steuerungswirkung für eine wirkungsvolle Raumplanung (vgl. Wiechmann/Siedentop 2009, 206). Aber die Ansprüche an diese zielorientierte Regionalplanung haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert (vgl. Dehne 2002, 25). Gründe für die veränderten Aufgaben der Regionalplanung sind die Entwicklung anderer gesellschaftlicher Strukturen und Bedingungen, Veränderung wirtschaftlicher Zusammenhänge und Verflechtungen, kultureller Wandel und Anforderungen der Politik (vgl. Linke 2015, 121; Dehne 2002, 25; Schäffer 2004, 407; Vallée 2012, S. 4; Fürst 2012, 21; Hamedinger et al 2008a, 9; Weick 2012, 4). Ausführlich beschreibt Mäding die Trends und den Wandel in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie und skizziert die Auswirkungen (vgl. Mäding 2011, 21ff).

Diese genannten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen führen zusammen mit den Auswirkungen der Globalisierung zu neuen Leitbildern und Grundsätzen der Bundes- und Landesraumordnung. Daraus leiten sich neue Anforderungen und neue Aufgaben der Regionalplanung ab.

4.2.3 Von der Regionalplanung zur Regionalentwicklung

Mit den beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen der Regionalplanung entstanden neue Begrifflichkeiten und Aufgaben (vgl. Linke 2015, 121). Knieling und andere fassen die geänderten Aufgaben so zusammen: „Regionalplanung hat sich in den letzten Jahren von ihrer ordnungspolitischen Aufgabe etwas gelöst und ist immer mehr in die Diskussion der regionalen Entwicklung eingebunden. Erfahrungen mit Regionalplanung als "Regionalmanagement", "Moderation" und "Koordination" Regionaler Entwicklungskonzepte belegen das“ (Knieling et al 1999, 195; vgl. auch Löb 2006, 220).

„Die Raumordnung erfüllt grundsätzlich **Ordnungs-, Entwicklungs-, Ausgleichs- und Schutzfunktionen**“ (Diller 2018, 1890, Herv. durch Verfasser). Dazu tritt die Funktion **Umsetzung** als neue Herausforderung der Regionalplanung (vgl. Fürst/Ritter 2005, 769; Knieling 2002, 15; Löb 2006, 220; Mäding 2011, 12ff; Pillei 2019, 61 + 62) und ein „integrierender und kooperativer Prozess“ (Vallée 2012a, S. 4). Entwicklungsprozesse müssen in der Region gestaltet werden (vgl. Weick 2012, S. 4). Initiierung, Gestaltung und moderierende Begleitung von Prozessen treten in den Vordergrund, um die Inhalte der Regionalplanung abzusichern (vgl. Vallée 2012a, 4). Denn nur eine Absicherung der Planung durch Integration von Akteuren und Koordination verschiedener Politikbereiche führt zur stärkeren Akzeptanz der Regionalplanung (vgl. Weick 2012, 3ff;).

„Regionalplanung und Regionalentwicklung sind regionale Entwicklungspolitik, die regionale Prozesse aktivieren und begleiten soll“ (Baumgart et al. 2013, 13). Aber Regionalentwicklung hat eine umfassende Bedeutung und beinhaltet die Funktion **Management**, also Analyse, Führung oder Moderation und Organisation, (vgl. Fürst 2011, 58; Fürst/Ritter 2005, 769; Löb 2006, 220) und entspricht damit auch den neuen Herausforderungen.

4.2.4 Von der Regionalentwicklung zur strategischen Regionalentwicklung

„Raumplanung wird als strategischer Prozess wieder entdeckt“ (Wiechmann/Hutter 2010, 7). Die Begriffe „Strategie“ bzw. „strategische Planung“ werden im Zusammenhang der Regionalentwicklung immer wieder gebraucht (vgl. Hutter et al 2019, 14 + 17). Mäding bringt es auf den Punkt: „„Strategisch“ ist in den letzten Jahren als positiv qualifizierendes Beiwort auf dem Vormarsch, wie die Beliebtheit von Begriffen wie „Strategisches Management“ oder „Strategische Planung“ zeigt“ (Mäding 2010, 211). In der Planungspraxis hatten diese Begriffe zuerst im englischsprachigen Umfeld ihren Ausgangspunkt, bevor sie in Deutschland diskutiert wurden (vgl. Fürst 2012, 18ff; Hutter et al 2019, 14).

Der Begriff „strategische Planung“ wird im deutschsprachigen Raum nicht einheitlich definiert (vgl. Wiechmann/Hutter 2010, 7). So gibt es in der Literatur keine allgemeingültige Definition dieser Begriffe für die Regionalentwicklung (vgl. Kühn 2008, 231; Fürst 2012, 23), aber Gemeinsamkeiten und vergleichbare Definitionen (vgl. Wiechmann/Hutter 2008, 102).

Im Folgenden zwei Definitionen der Begriffe „Strategie“ und „strategische Planung“ aus der Literatur, die diese Begriffe umfassend beschreiben:

Definition des Begriffes „Strategie“:

„Strategie meint allgemein ein planvolles Handeln von Akteuren und Institutionen, das die Bestimmung langfristiger Ziele aus der Analyse externer und interner Rahmenbedingungen ableitet und mit der Auswahl kurzfristiger und flexibler Schritte zur Realisierung dieser Ziele kombiniert. Strategien stellen damit eine Einheit aus den beiden Steuerungsfunktionen Orientierung und Umsetzung dar. Visionen, Leitbilder und Ziele auf der einen Seite, wie auch Projekte und Maßnahmen auf der anderen Seite, stellen allein noch keine Strategie dar“ (Kühn 2008, 234).

Definition des Begriffes „Strategische Planung“:

„Unter Strategischer Regionalplanung wird im Folgenden ein neues Planungsverständnis beschrieben, das durch eine **zielbezogene Steuerung** mit einer räumlichen Entwicklungsperspektive und deren **Umsetzung** charakterisiert ist. Sie ist **ganzheitlich, prozessorientiert** und umfasst eine Reihe von Tätigkeiten, die jeweils in **Produkte** münden.

Kern der Strategischen Regionalplanung ist, die Entwicklungsaufgabe in einem **kooperativen Prozess mit Partnern umzusetzen**“ (Vallee 2012b, 171, Herv. d. Verf.; ähnlich Fürst 2011, 59+60).

Im Vordergrund steht heute die Organisation von Prozessen und Kooperationen in der Raumentwicklung und deren Umsetzung (vgl. Weick 2012, 1; Fürst 2011, 60; Vallee 2012b, S. 172) unter Berücksichtigung strategischer Überlegungen (vgl. Scholl 2005, 1122). „Die Inhalte und Regelungen einer auf aktuelle und zukünftige räumliche Anforderungen ausgerichtete Regionalplanung erfordern eine Einbeziehung neuer Themen und eine stärkere strategische Ausrichtung“ (Baumgart et al 2013, 5).

Daraus ergibt sich: Die klassische Regionalplanung hat sich über die Regionalentwicklung weiterentwickelt zu einer strategischen Regionalentwicklung, um damit den geänderten Anforderungen auf regionaler Ebene Rechnung zu tragen.

Frey nennt drei Kennzeichen strategieorientierter Planung, die auch die strategische Regionalentwicklung beschreiben:

- „Strategieorientierte Planung kombiniert **längerfristige** Planungsziele mit umfassenden Leitbildern und **kurzfristig auftretenden** unvorhergesehenen Entwicklungen [...]“.
- „[...] Strategieorientierte Planung arbeitet mit **konkreten** Projektumsetzungen, die in Leitbildern und Strategien eingebettet sind“.
- „Strategieorientierte Planung ist auf die **Einbeziehung und Mitwirkung** unterschiedlichster AkteurlInnen in Verwaltung, Politik, Wirtschaft und ziviler Gesellschaft angewiesen [...]“.

(Frey et al 2008, 27, Herv. durch Verf.)

In der Literatur werden unterschiedliche Ansätze strategischer Planung diskutiert, beispielhaft genannt die Ansätze

- Linearer Strategieansatz
- Adaptiver Strategieansatz

„Strategische Planung“ wird heute als „Notwendigkeit“ in der Praxis der Raumordnung auf regionaler Ebene gesehen (Fürst 2008c, 141). Das zeigen die Ausführungen in diesem und den vorherigen Kapiteln. Welche Ansätze nun gewählt werden, muss an die jeweilige Situation angepasst werden. Wie überall gibt es auch in der strategischen Regionalentwicklung keinen Königsweg, kein allgemein gültiges Konzept. Für einen strategischen Planansatz gibt es kein „richtige“[s] konzeptionelle[s] Verständnis“, sondern nur „unterschiedliche Optionen“ (Hutter 2010, 201). Dieser Aussage von Hutter kann man vollumfänglich zustimmen. Deshalb wird auf Unterscheidungen wie z. B. linear oder adaptiv nicht näher eingegangen, weil das nicht Thema dieser Arbeit ist und bei eingehender Analyse der Ansätze der Umfang dieser Arbeit gesprengt würde. Zur näheren Beschäftigung mit diesen Fragestellungen wird auf die ausführliche Literatur zu diesem Thema verwiesen

(vgl. Hutter et al 2019, 13ff, Hutter 2008, Hutter/Wiechmann 2010, Wiechmann 2008, Hamedinger et al 2008; Vallee 2012; Kühn/Fischer 2010; Wiechmann 2018, 2612ff).

4.2.5 Neue Planungsverfahren aus dem betriebswirtschaftlichen Umfeld

Unter 4.2.4 wurde erläutert, dass die strategische Regionalentwicklung mit der Einbeziehung von Elementen der strategischen Planung über die klassischen Ordnungs- und Entwicklungsaufgaben hinausgeht (vgl. Vallee et al 2012b, 188). Dazu bedarf es neuer Analyseverfahren und eine Organisation von Planungsprozessen, die transparent und nachvollziehbar sind. Um diesen Prozess umzusetzen, werden Planungsmethoden aus anderen Fachgebieten verstärkt eingesetzt oder gewinnen an Bedeutung, z. B. Verfahren aus der strategischen Planung des betriebswirtschaftlichen Umfelds (vgl. Wiechmann 2018, 2611; Hutter et al 2019, 14 + 20ff). So sind die Entwicklung von Visionen und Leitbildern unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Analyseverfahren häufig Bestandteile einer strategischen Herangehensweise in der Regionalentwicklung (vgl. Baumgart et al 2013, 8). Hutter erläutert, dass die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung im englischsprachigen Raum ihren Ursprung haben (vgl. Hutter et al 2019, 20ff). Diese Erkenntnisse wurden seit den 1980er Jahren von US-amerikanischen Wissenschaftlern auf den öffentlichen Sektor übertragen (vgl. Hutter et al 2019, 22). In den letzten 20 Jahren haben strategische Ansätze aus der Unternehmensplanung auch in der deutschen Planungsdiskussion stärkere Bedeutung gewonnen. Wiechmann weist in diesem Zusammenhang aber auch darauf hin: „Der Transfer von Erkenntnissen von einem Gebiet auf ein anderes setzt daher Abstraktion voraus“ (Wiechmann 2010, 27). Die unterschiedlichen Anforderungen strategischer Unternehmensplanung und einer strategischen Raumordnung müssen beachtet werden. Diese „gegenseitigen Lernpotentiale“ zwischen Organisationstheorie, Unternehmensführung und Raumordnung „sind noch nicht annähernd ausgeschöpft“ (Wiechmann 2010, 31). Es besteht noch Forschungsbedarf.

4.2.6 Elemente einer strategischen Regionalentwicklung

Erfolgreich wird Strategische Regionalentwicklung sein, wenn sie als „integrativer Managementprozess“ organisiert wird (Fürst/Ritter 2005, 769).

Folgende Elemente werden unter Berücksichtigung der in den vorherigen Abschnitten gemachten Aussagen einer strategischen Regionalentwicklung zugeordnet:

- Einbezug aller Akteure (Partnerschaften)
- Koordination der Prozesse
- Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT)
- Entwicklung einer Vision
- Ableitung eines oder mehrerer Leitbilder

-
- Festlegung der Ziele
 - Ableitung von Projekten zur Zielerreichung (Umsetzungskonzept)
 - Zeitplan
 - Umsetzung
 - Kommunikationsverfahren
 - Kontrollverfahren
 - Evaluation

(vgl. Baumgart et al 2013, 6f; Vallee et al 2012b, 172f; Scholl 2005, 1123ff, Hutter et al 2019, 17; Fürst/Ritter 2005, 765ff; Hutter/Wiechmann 2010)

4.2.7 Fazit zum Thema strategische Regionalentwicklung

Die Analyse der vorhandenen Literatur hat gezeigt, dass der Prozess einer strategischen Regionalentwicklung eine große Bedeutung in den letzten Jahren gewonnen hat. Viele Autoren vermuten mit diesem Ansatz, dass Regionalentwicklung effizienter und lösungsorientierter betrieben werden kann. Durch die Komplexität strategischer Ansätze wird deren Anwendung gerade in der Regionalentwicklung den Prozess komplizierter gestalten, aber transparenter. Damit wird die Akzeptanz der Regionalentwicklung gestärkt.

4.3 Strategische Regionalentwicklung und REK

Unter 4.2 wurde dargelegt, dass Regionalentwicklung in den letzten Jahrzehnten einen strategischen Charakter bekommen hat. REK sind Teil der Regionalentwicklung. Wenn in der Regionalentwicklung strategische Ansätze diskutiert werden und Regionalentwicklung strategisch organisiert wird, was bedeutet das für REK?

Nach den Aussagen verschiedener Autoren in den Kapitel 3.2 + 3.3 lässt sich ableiten, dass REK einen strategischen Charakter haben. Diesen strategischen Ansatz betont auch Dehne, „REK kann als strategisches Instrument der Regionalplanung genutzt werden“ (Dehne 2002, 26). „Aus Sicht der institutionellen Regionalplanung ist das REK ein strategisches, konzeptionelles Verbindungsglied zwischen den Zielen und Grundsätzen der Regionalplanung und deren Umsetzung durch öffentliche und private Träger“ (Dehne 2002, 25). Ähnlich äußern sich auch andere Autoren über den Zusammenhang von REK und strategischer Planung. (vgl. Knieling 2002, 3; Knieling/Weick 2005, 930ff; Danielzyk 2005, 467; Danielzyk/Knieling 2011, 477; Diller 2018, 1893).

Deshalb ist der Schluss, auch REK haben einen strategischen Charakter, logisch ableitbar.

Folgerung für REK:

Prozesse und Elemente des strategischen Managements der Unternehmensplanung müssen vorhanden sein, wenn in der Regionalentwicklung von „strategischer Planung“ gesprochen wird. Deshalb muss anhand der unter 4.1 dargestellten Prozessschritte eines

„strategischen Managements“ der Unternehmensplanung überprüft werden, ob es sich tatsächlich bei REK um eine „strategische Planung“ handelt oder ob nur Schlagwörter benutzt werden, die eine hohe Bedeutung implizieren, aber inhaltlich nicht umgesetzt werden. Diese Überprüfung erfolgt durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9.

5. Bürgerbeteiligung – Partizipation im Planungsprozess

In diesem Kapitel werden theoretische Grundlagen der Arbeit zum Thema Bürgerbeteiligung – Partizipation im Planungsprozess durch Analyse der vorhandenen Literatur beschrieben:

- Allgemeine Darstellung des Themas Partizipation in der Planung.
- Gesetzliche Grundlagen von Beteiligungsrechten in Raumordnungsgesetzen und in gesetzlichen Grundlagen für Fachplanungen
- Partizipation und REK
- Fazit

5.1 Partizipation in der Planung

„Beteiligung ist eine anerkannte und vielfach bewährte Verfahrensweise, um die Interessen und Betroffenheit von Akteuren in Planungs- und Entwicklungsprozesse einzubeziehen“ (Sinning 2018a, 215).

„Partizipation wird in der Planung verstanden als Teilnahme oder Teilhabe an politischen und sozialen Entscheidungsprozessen“ (Fürst/Scholles 2008a, 161). Unter dem Begriff **Partizipation** werden verschiedene Bedeutungen angeführt, u. a. Beteiligung, Teilhabe, Mitwirkung oder Einbeziehung. (vgl. BMZ 2022). Diese Begrifflichkeiten können unterschiedlich interpretiert werden. Es kann bedeuten reine Information über beabsichtigte Planungen, aktive Mitarbeit an der Entscheidungsfindung bis hin zu einem Veto und damit Verhinderung der Entscheidung (vgl. Selle 2010, 356ff; Grotefeld/Schoen 2005, 86; Danielzyk et al 2003, 21f). Weitere Fragestellungen sind: Welche Akteure werden beteiligt, Betroffene und/oder Interessierte? Was mit Partizipation gemeint ist, muss also klar definiert werden.

„Im juristischen Kontext versteht man unter einem Beteiligungsverfahren die Beteiligung Dritter an einem legislativen oder exekutiven Entscheidungsprozess“ (Grotefeld/Schoen 2005, 87). In der Raumordnung ist die „obligatorische“ Beteiligung von Bürgern bzw. der Öffentlichkeit in Bundes- und Landesgesetzen eindeutig geregelt (Grotefeld/Schoen 2005, 87). Daneben kann je nach Planungsziel eine Bürgerbeteiligung abweichend geregelt sein in den Gesetzen zu sektoralen Planungen mit räumlichen Bezügen. Die „fakultative“ Beteiligung ist nicht gesetzlich geregelt, sondern wird für jedes Planungsprojekt individuell festgelegt (Grotefeld/Schoen 2005, 87). Diese Art der Beteiligung gibt es insbesondere in der informellen Planung, z. B. bei der Erstellung von REK (vgl. Selle 2010, 358).

Tabelle 1: Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung

Initiatoren	Art der Beteiligung	Beteiligte
Staatlichen Stellen	Weitergabe von Informationen	Akteure
Staatlichen Stellen	Einbezug in Informationsaustausch	Akteure
Staatlichen Stellen	Aktive Mitwirkung am Entscheidungsprozess	Akteure
Staatlichen Stellen	Entscheidung	Akteure

(Eigene Darstellung)

Bürgerbeteiligung im öffentlichen Raum kann unterschiedlich aussehen: Von der einfachen Weitergabe von Informationen staatlicher Stellen an Interessierte bis hin zur Mitwirkung bei der Entscheidung. Welche Form der Bürgerbeteiligung vorgesehen ist gesetzlich oder durch Verordnung vorgesehen oder liegt im Ermessen der Initiatoren des Planungsprozesses, wenn keine gesetzlichen Regelungen existieren.

Partizipation wird mit der Zielsetzung eingesetzt, Planungsprozesse zu legitimieren, transparenter und effektiver zu gestalten (vgl. Fürst/Scholles 2008a, 172). Der Einbezug von vielen Bürgern und Interessengruppen erhöht die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen. Wenn Planung von Politik und Verwaltung transparent gemacht wird und Bürger stärker einbezogen werden, kann „zielgenauer“ gesteuert werden (Nedden 2000, 56). Dazu ist notwendig, dass die Verwaltung und Politik das Instrument Bürgerbeteiligungen und Partizipation akzeptiert und aktiv umsetzt (vgl. Fürst/Scholles 2008a, 172).

Nachteile einer Partizipation können u. a. sein:

- Planungs- und Entscheidungsprozesse werden durch den Einbezug vieler Akteure zu umfangreich und komplex und damit nicht mehr handelbar.
- Meinungsstarke Gruppen dominieren den Prozess.
- Einzelne Gruppen finden kein Gehör im Prozess.
- Mangelnder Sachverstand einzelner Beteiligter behindern eine sachgerechte Lösung.

(vgl. Fürst/Scholles 2008a, 173)

Durch Kommunikation, professionelle und koordinierende Moderation sowie kooperativem Verhalten in der Gruppe lassen sich diese Nachteile und Probleme einer Bürgerbeteiligung im Planungsprozess minimieren.

5.2 Partizipation im Bundesraumordnungsgesetz

Was bedeutet Öffentlichkeit in der Raumordnung? „Zur *Öffentlichkeit* im Sinne der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Programmen und Plänen der Raumordnung gehören jede natürliche oder juristische Person, die in ihren Belangen betroffen sein kann oder ein sonstiges Interesse an der Planung zeigt, einschließlich deren Zusammenschlüsse in Vereinigungen, Nichtregierungsorganisationen und sonstigen Organisationen“ (Danielzyk et al 2003, 17). So lassen sich unterscheiden:

- Personen des Privatrechts
- Betroffene Unternehmen
- Bürgerinnen und Bürger
- Vereine, Verbände und sonstige Organisationen

(vgl. Danielzyk et al 2003, 17)

Zu unterscheiden sind von der oben definierten Öffentlichkeitsbeteiligung die sogenannten „Träger öffentlicher Belange“ (TöB). Diese können wie folgt definiert werden: „ ..., daß die Träger öffentlicher Belange zu umschreiben sind als Behörden und andere selbständige Stellen, die auf grundsätzlich normativer Grundlage mit der Geltendmachung eines öffentlichen Interesses betraut worden sind und denen die (Haupt-) Verantwortung für dieses Interesse obliegt“ (Ziekow/Siegel 2001, 3). Die TöB sind nicht Gegenstand dieses Kapitels.

Zielsetzungen der Öffentlichkeitsbeteiligungen:

- Rechtssicherheit
- Unterstützung
- Transparenz
- Konfliktvermeidung
- Akzeptanz

(vgl. Danielzyk et al 2003, 18f)

Die Beteiligung der Bürger am Planungsprozess ist in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen vorgeschrieben. Ausführlich wird das Thema Öffentlichkeitsbeteiligung dargestellt von Danielzyk et al (vgl. Danielzyk et al 2003; ebenso Sinning 2018, 1656ff).

Beispielhaft die Darstellung im ROG: „Die Öffentlichkeit sowie die in ihren Belangen berührten öffentlichen Stellen sind von der Aufstellung des Raumordnungsplans zu **unterrichten**“ (§ 9.1, ROG 2008, Herv. durch Verfasser). „Die in ihren Belangen berührten öffentlichen Stellen und die Öffentlichkeit sind zu **beteiligen**“ (§ 15.3, ROG 2008, Herv. durch Verfasser). Weiter heißt es im ROG: „Der Öffentlichkeit sowie den in ihren Belangen berührten öffentlichen Stellen ist frühzeitig Gelegenheit zur Stellungnahme zum Entwurf des Raumordnungsplans, zu seiner Begründung [...]“ (§ 9.2, ROG 2008). Der Gesetzgeber spricht von **Unterrichtung, Beteiligung und Stellungnahme**. „Bei der Aufstellung der Raumordnungspläne sind die öffentlichen und privaten Belange, soweit sie auf der

jeweiligen Planungsebene erkennbar und von Bedeutung sind, gegeneinander und untereinander **abzuwägen**“ (§ 7.2, ROG 2008, Herv. durch Verfasser). Das bedeutet, mit zu berücksichtigen bei der Entscheidungsfindung, aber keine Beteiligung vom Beginn des Verfahrens bis zum verabschiedungsreifen Planentwurf. Eine Beteiligung bei der Planentwicklung ist nicht vorgesehen. Vor der Entscheidungsfindung wird kein Dialog gesucht mit den betroffenen Bürgern. Im ROG hat der Gesetzgeber keine **weiteren** Mitbestimmungsrechte interessierter oder beteiligter Bürger bei Aufstellung und Umsetzung von Regionalplänen vorgesehen. Eine mögliche Verhinderung der Planung durch Bürger oder Interessenverbände ist nicht direkt erwähnt (vgl. Wiechmann/Terfrüchte 2013, 20). Trotz unbestrittener Wichtigkeit einer Beteiligung von Akteuren ist sie über § 9, ROG, hinaus, in Gesetzen und Verordnungen nicht explizit vorgegeben, obwohl damit eine größere Zustimmung und ein breiterer Konsens erreicht werden könnte (ebenda, 20).

In Landesplanungsgesetzen werden ähnliche Regelungen abgeleitet aus dem ROG getroffen, beispielhaft das Hessische Landesplanungsgesetz zur Aufstellung von Regionalplänen in § 6 (vgl. HLPG 2012), Niedersächsische Raumordnungsgesetz § 3 (vgl. NROG 2017), Thüringische Landesplanungsgesetz § 3 (vgl. ThürLPIG, 2012).

5.3 Partizipation und BauGB

Das Planungsrecht auf kommunaler Ebene ist durch das Baugesetzbuch (BauGB) geregelt. Das BauGB wurde 1960 verabschiedet, neugefasst im Jahr 2017 und zuletzt geändert am 20.07.2022. Es regelt die örtliche Bauleitplanung. „Aufgabe der Bauleitplanung ist es, die bauliche und sonstige Nutzung der Grundstücke in der Gemeinde nach Maßgabe dieses Gesetzbuchs vorzubereiten und zu leiten“ (§ 1.1, BauGB 2017). Darin ist die Bürgerbeteiligung bei Aufstellung und Umsetzung von Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen geregelt. „Die Öffentlichkeit ist möglichst frühzeitig über die allgemeinen Ziele und Zwecke der Planung, sich wesentlich unterscheidende Lösungen, die für die Neugestaltung oder Entwicklung eines Gebiets in Betracht kommen, und die voraussichtlichen Auswirkungen der Planung öffentlich **zu unterrichten**; ihr ist Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung zu geben[...]“ (§ 3.1, BauGB 2017, Herv. durch Verfasser). Die Bauleitpläne sind für 30 Tage auszulegen. In diesem Zeitraum hat die Öffentlichkeit die Gelegenheit, eine **Stellungnahme abzugeben**. Die Stellungnahmen sind zu prüfen und zu beantworten (vgl. § 3.2, BauGB 2017).

„Die Behörden und sonstigen Träger öffentlicher Belange, deren Aufgabenbereich durch die Planung berührt werden kann, sind [...] zu unterrichten und zur Äußerung auch im Hinblick auf den erforderlichen Umfang und Detaillierungsgrad der Umweltprüfung nach § 2 Absatz 4 aufzufordern. Hieran schließt sich das Verfahren nach Absatz 2 auch an, wenn die Äußerung zu einer Änderung der Planung führt“ (§ 4.1, BauGB 2017). Das weitere Verfahren ist in § 4.2 geregelt.

5.4 Beteiligung von Akteuren im Umweltrecht

Im Umweltrecht sind Beteiligungen von Bürgern in verschiedenen Gesetzen und Richtlinien geregelt. Grundlage ist die UVP-Richtlinie, beschlossen von der EU 1985 umgesetzt in der Bundesrepublik Deutschland durch das **Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG)**, verabschiedet 1990, in der Fassung der Bekanntmachung vom 18.03.2021, zuletzt geändert 2021 und durch „Integration der Umweltverträglichkeitsprüfung in die fachlichen Zulassungsverfahren“ (Schink 2005, 1192). Im Folgenden werden beispielhaft einige grundlegende Regelungen zur Bürgerbeteiligung im Umweltrecht dargestellt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Bürgerbeteiligung in der UVP-Richtlinie

Die Beteiligung der Bürger am Verfahren ist ein zentrales Anliegen der UVP-Richtlinie. „Eine weitere Zielsetzung der UVP-Richtlinie ist es, die Informationen der Beteiligten und Betroffenen des Zulassungsverfahrens zu verbessern“ (Schink 2005, 1191).

Dazu ist geregelt, dass die betroffenen Behörden die Möglichkeit haben, eine Stellungnahme zu den Angaben des Trägers und dem Antrag abzugeben (vgl. Artikel 6.1, UVP-Richtlinie 1985).

Die Öffentlichkeit ist frühzeitig **zu informieren**. Der genaue Inhalt der Informationen ist in Artikel 6.2, a-h, festgelegt und in Artikel 6.3. Eine frühzeitige und effektive Beteiligung an den umweltbezogenen Entscheidungsverfahren mit dem Recht, **Stellung zu beziehen und eine Meinung zu äußern**, ist vor Entscheidungsfindung zu ermöglichen (vgl. Artikel 6.4, UVP-Richtlinie 1985). Für die Beteiligung muss ein ausreichender Zeitrahmen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Artikel 6.6, UVP-Richtlinie 1985). Die eingeholten Stellungnahmen sind **zu berücksichtigen** (vgl. UVP-Richtlinie 1985, Artikel 8). Die danach getroffene Entscheidung ist der Öffentlichkeit zugänglich zu machen mit den detaillierten Gründen (vgl. Artikel 9, UVP-Richtlinie 1985).

Durch dieses Beteiligungsverfahren der Behörden und der Öffentlichkeit soll „die Akzeptanz des Vorhabens in der Öffentlichkeit verbessert und gestärkt werden“ (Schink 2005, 1191).

Bürgerbeteiligung in der SUP-Richtlinie

Am 21.07.2001 wurde die Richtlinie 2001/42/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Juni 2001 über die Prüfung der Umweltauswirkungen beschlossen. Die Beteiligung von Behörden und der Öffentlichkeit ist wie folgt geregelt:

- “Der Entwurf des Plans oder Programms und der nach Artikel 5 erstellte Umweltbericht werden den in Absatz 3 genannten Behörden sowie der Öffentlichkeit zugänglich gemacht” (Artikel 6.1, SUP-Richtlinie 2001).
- Behörden und Öffentlichkeit ist frühzeitig die Gelegenheit **zu einer Stellungnahme** zu geben zu geben (vgl. Artikel 6.2, SUP-Richtlinie 2001).

-
- Stellungnahmen werden im Entscheidungsprozess **berücksichtigt** (vgl. Artikel 8, SUP-Richtlinie 2001).
 - Die Bekanntgabe der Entscheidung wird den Behörden und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (vgl. Artikel 9.1, SUP-Richtlinie 2001).

Diese Richtlinie wurde vom deutschen Bundestag mit dem Gesetz über die Einführung einer strategischen Umweltprüfung und zur Umsetzung der Richtlinie 2001/42/EG umgesetzt (vgl SUPG 2005).

Für das Baurecht wurde die Richtlinie durch das Europarechtsanpassungsgesetz vom 26.04.2004 umgesetzt (Europarechtsanpassungsgesetz Bau EAG Bau 2004).

Bürgerbeteiligung im Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG)

„Ein Kernstück der Umweltverträglichkeitsprüfung ist die Behörden- und Bürgerbeteiligung“ (Schink 2005, 1196). Dazu sind im Gesetz folgende Regelungen getroffen:

- Die betroffenen Behörden werden **unterrichtet**. Eine **Stellungnahme** der unterrichteten Behörden wird eingeholt (vgl. , § 17.1+2, UVPG 2021).
- Die Öffentlichkeit wird **beteiligt mit der Gelegenheit zur Äußerung** (vgl. § 18, UVPG 2021).
- Inhalt der Unterrichtung und weiterzuleitende Unterlage werden im § 19, UVPG geregelt.
- Die betroffene Öffentlichkeit kann sich äußern und Einwendungen machen (vgl. § 21, UVPG 2021).
- Die aufstellende Behörde muss in ihrer Begründung der Zulassungsentscheidungen Angaben zur Beteiligung der Öffentlichkeit machen sowie wie die behördlichen Stellungnahmen und Äußerungen der Öffentlichkeit berücksichtigt wurden (vgl. § 26, UVPG 2021).
- Die Entscheidung zur Zulassung oder Ablehnung des Vorhabens ist öffentlich bekannt zu machen (vgl. § 27, UVPG 2021).

Bürgerbeteiligung in der Aarhus Konvention

Die Aarhus Konvention von 1998 trifft klare rechtliche Regelungen zur Beteiligung der Öffentlichkeit in allen Umweltangelegenheiten. So heißt es: „ [...] gewährleistet jede Vertragspartei das Recht auf Zugang zu Informationen, auf **Öffentlichkeitsbeteiligung an Entscheidungsverfahren** und auf Zugang zu Gerichten in Umweltangelegenheiten in Übereinstimmung mit diesem Übereinkommen“ (Art. 1, UNECE 1998, Herv. durch Verfasser). Damit regelt diese Konvention „[...]weitgehende Beteiligungsanforderungen für umweltrelevante Planungen und Projekte [...]“ (Sinning 2018b, 1657). Die Umsetzung der Regelungen wird in Artikel 3 festgelegt: „Jede Vertragspartei ergreift die erforderlichen Gesetzgebungs-, Regelungs- und sonstigen Maßnahmen, einschließlich Maßnahmen zur Harmonisierung der Bestimmungen zur Umsetzung der in diesem Übereinkommen enthaltenen Bestimmungen über Informationen, Öffentlichkeitsbeteiligung und Zugang zu

Gerichten, sowie geeignete Maßnahmen zum Vollzug, um einen klaren, transparenten und einheitlichen Rahmen zur Durchführung dieses Übereinkommens herzustellen und aufrechtzuerhalten“ (Art. 3, UNECE 1998). In Artikel 6 wird die Öffentlichkeitsbeteiligung an Entscheidungen über bestimmte Tätigkeiten geregelt. Die Aarhus Konvention ist am 15.01.2007 in Deutschland ratifiziert worden und damit geltendes Recht, Sie ist als Grundlage in weitergehende Gesetze in Deutschland umgesetzt worden. Damit hat die Öffentlichkeit in Deutschland umfassende Beteiligungsrechte bei umweltrelevanten Planungen, die über die Regelungen des ROG hinausgehen.

5.5 Beteiligung in Raumordnungsverfahren

„Zur Abstimmung raumbedeutsamer Planungen und Maßnahmen steht der Raumordnung das Instrument des Raumordnungsverfahrens zur Verfügung“ (Janssen 2018, 1919). Es handelt sich dabei, um ein einzelfallbezogenes Verwaltungsverfahren (vgl. Vallee 2011, 577; Höhnberg 2005, 884ff).

Im ROG werden Raumordnungsverfahren geregelt. „Die für Raumordnung zuständige **Landesbehörde** prüft nach Maßgabe der folgenden Absätze in einem besonderen Verfahren die Raumverträglichkeit raumbedeutsamer Planungen und Maßnahmen im Sinne von § 1 der Raumordnungsverordnung (Raumordnungsverfahren)“ (§ 15.1, ROG 2008, Herv. durch Verfasser). Die Raumordnungsverordnung regelt: „Die Durchführung eines Raumordnungsverfahrens erfolgt nur auf Grundlage eines Antrags nach § 15 Absatz 5 Satz 1 des Raumordnungsgesetzes oder auf Grundlage einer Entscheidung nach § 15 Absatz 5 Satz 3 des Raumordnungsgesetzes für die nachfolgend aufgeführten Planungen und Maßnahmen, wenn sie im Einzelfall raumbedeutsam sind und überörtliche Bedeutung haben“ (§ 1, RoV 1990). Bei Raumordnungsverfahren handelt es sich um größere Infrastrukturprojekte (vgl. § 1 Ziffer 1-19, RoV 1990), das sind u. a. Trassenänderung einer Rohrleitungsanlage, Bau von Bundesfernstraßen, Bau von Flughäfen etc.

Die Beteiligung in Raumordnungsverfahren wird wie folgt geregelt. „Die in ihren Belangen berührten öffentlichen Stellen und die Öffentlichkeit sind zu beteiligen“. Es können Stellungnahmen abgegeben werden (§ 15.3, ROG 2008).

Ziel des Raumordnungsverfahrens ist festzustellen, ob das Vorhaben mit den generellen Zielsetzungen der Raumordnung vereinbar ist (vgl. Vallee 2011, 577; Scholles 2008, 108). Es handelt sich um eine Verwaltungsentscheidung mit dem „Ergebnis [...] eine[r] raumordnerischen Beurteilung“ (Vallee 2011, 577, Ergänzung durch Verfasser; vgl. auch Höhnberg 2005, 888; Janssen 2018, 1928).

Eine ausführliche Darstellung der Raumordnungsverfahren findet sich u. a. in Scholles 2008, 105-108; Höhnberg 2005, 884-891; Vallee 2011, 577ff; Janssen 2018, 1919-1929.

In den Bundesländern sind basierend auf das ROG z. T. eigene Regelungen erlassen worden. Im Folgenden eine kurze Darstellung der Bundesländer Hessen, Niedersachsen und Thüringen (Regionen der empirischen Untersuchung).

Bundesland Hessen

Im Hessischen Landesplanungsgesetz (HLPG) vom 20.12.2012 wird geregelt, dass auf die Möglichkeit der Durchführung eines Raumordnungsverfahrens nach §§ 15 oder 16 des Raumordnungsgesetzes verzichtet werden kann (vgl. § 11, HLPG 2012). Weiterführende Regelungen, die noch im § 18, HLPG 2002, enthalten waren, gibt es in im HLPG 2012 nicht.

Bundesland Niedersachsen

Ausführlich sind Raumordnungsverfahren geregelt im Niedersächsischen Raumordnungsgesetz (NROG) in den §§ 9-13. Bezug genommen wird auf die §§ 15 und 16, ROG. „Zur Unterrichtung und Anhörung der Öffentlichkeit stellt die Landesplanungsbehörde die Verfahrensunterlagen [...] im Internet bereit“ (§ 10.5 Satz 1, NROG) mit der Möglichkeit zu einer Äußerung. Ebenfalls werden die Unterlagen direkt bei der Landesplanungsbehörde ausgelegt. Der Vorhabenträger hat die Möglichkeit einer Erwiderung.

Bundesland Thüringen

Im Thüringer Landesplanungsgesetz (ThürPlG) vom 11.12.2012 werden die Raumordnungsverfahren geregelt. Dort wird Bezug genommen auf die §§ 15 und 16 ROG. Zur Beteiligung heißt es: „An dem Raumordnungsverfahren sind [...] insbesondere zu beteiligen: [...] 5. Personen des Privatrechts [...]“ (§ 11.3, ThürPlG 2012). Die Beteiligte haben die Möglichkeit, Stellung zu beziehen (vgl. § 11.3, ThürPlG 2012). Die Öffentlichkeit ist vom Ergebnis des Raumordnungsverfahrens zu unterrichten (vgl. § 11.8, ThürPlG 2012). Auf die Regelungen des ROG 2008, § 15 wird verwiesen.

5.6 Beteiligung in Planfeststellungsverfahren

„In Ermangelung einer gesetzlichen Definition wird Planfeststellung zumeist umschrieben als mit bestimmten Rechtsfolgen ausgestattete behördliche Feststellung eines (Bau-)Planes zur Errichtung konkreter Anlagen“ (Runkel 2005, 282; vgl. Vallee 2011, 579)

Planfeststellungsverfahren sind Verfahren über die Zulässigkeit und Genehmigung größerer Planungsvorhaben, in der Regel Infrastrukturmaßnahmen. Der Ablauf von Planfeststellungsverfahren ist geregelt im Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) in den §§ 72 bis 78 VwVfG 2003). In der Regel sind damit raumbedeutsame Maßnahmen nach § 3.6, ROG gemeint.

„Kernstück [eines Planfeststellungsverfahren] ist eine umfassende Abwägung aller für und gegen das Vorhaben sprechenden öffentlichen und privaten Belange“ (Wahlhäuser 2018, 1693; Ergänzung durch Verfasser). Eine Beteiligung wird in § 73 VwVfG geregelt. Die Anhörungsbehörde fordert die betroffenen Behörden zur Stellungnahme auf und

veranlasst, dass die betroffenen Gemeinden den Plan auslegen (vgl. § 73.2, VwVfG 2003). „Jeder, dessen Belange durch das Vorhaben berührt werden, kann bis zwei Wochen nach Ablauf der Auslegungsfrist schriftlich oder zur Niederschrift bei der Anhörungsbehörde oder bei der Gemeinde Einwendungen gegen den Plan erheben“ (§ 73.4, VwVfG 2003). Die Anhörungsbehörde hat die Stellungnahmen und Einwendungen zu erörtern. Diese sind „im Rahmen der Abwägung zu berücksichtigen“ (Wahlhäuser 2018, 1698). Die Erörterung ist rechtzeitig bekannt zu machen (vgl. § 73.4, VwVfG 2003). Wenn im Erörterungstermin keine Einigung über die Stellungnahmen erzielt wurde, entscheidet die Planfeststellungsbehörde über den Planfeststellungsbeschluss (vgl. § 74.2, VwVfG 2003). „Die Planfeststellung entscheidet über die Zulassung des Vorhabens einschließlich aller Folgen“ (Scholles 2008, 103).

„Planfeststellung und Plangenehmigung entfallen in Fällen von unwesentlicher Bedeutung“ (§ 74.7, VwVfG 2003).

Basierend auf das VwVfG haben die Bundesländer eigene Verwaltungsverfahrensgesetze verabschiedet, beispielhaft das Bundesland Hessen durch das HVwVfG von 2009, in der Fassung vom 15. Januar 2010. Analog zum VwVfG wird in HVwVfG § 73 das Anhörungsverfahren geregelt.

Niedersachsen hat mit dem Niedersächsisches Verwaltungsverfahrensgesetz (NVwVfG) vom 3. Dezember 1976 ergänzende Regelungen zum VwVfG getroffen, verweist ansonsten auf das VwVfG (vgl. § 1, NVwVfG 1976).

Thüringen hat mit dem Thüringer Verwaltungsverfahrensgesetz (ThürVwVfG) in der Fassung 1. Dezember 2014 (GVBl. S. 685) zuletzt geändert am 10.05.2018 Regelungen getroffen. In § 73 ist das Anhörungsverfahren geregelt (vgl. § 73, ThürVwVfG 2014).

5.7 Partizipation und REK

In der Literatur besteht dagegen Einigkeit, dass beim Einsatz von REK Beteiligungsmöglichkeiten der interessierten und betroffenen Bürger außerhalb von Verwaltung und Politik weit über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehen müssen, damit Entwicklung und Umsetzung von REK erfolgreich sind (vgl. Kapitel 3). Beteiligung heißt „Aktive Teilhabe der Akteure“ (Danielzyk/Knieling 2011, 489). Die Bewohner einer Region sind auch bedeutende Akteure in der Region (vgl. Chilla et al 2016, 39). Die Forderung, dass die Regionalplanung „effizienter, transparenter und flexibler“ werden muss, kann nur erfüllt werden, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert wird (Wiechmann/Terfrüchte 2013, 19). Das gilt auch für REK. Nur mit großen und im Prozess integrierten Akteurskreisen ist eine Akzeptanz gegeben (vgl. Schäffer 2004, S. 415). „Beteiligung, Legitimation und Akzeptanz stehen demnach in einem unmittelbaren Zusammenhang“ (Wiechmann/Terfrüchte 2013, 20). Akzeptiert werden REK, wenn Betroffene und andere Akteure am Planungsprozess beteiligt werden, an der Umsetzung mitarbeiten können und den Nutzen für sich durch die

umgesetzten Maßnahmen sehen (ebenda, 19+20). Für jedes Projekt ist eine frühzeitige Beteiligung der betroffenen oder interessierten Akteure wichtig. Nur rechtzeitige Mitarbeit ergibt ein breites Spektrum an notwendigen Informationen und Ideen und reduziert Widerstände (vgl. Rosenkranz 1999, 132). Mit einer breiten Basis wachsen die Akzeptanz des Projekts und die Erfolgsaussichten. (vgl. Schäffer 2004, S. 415).

5.8 Fazit Bürgerbeteiligung in der Raumordnung

In vielen Gesetzen und Verordnungen, die unterschiedliche Sachverhalte der Raumordnung betreffen, gibt es Regelungen zur Bürgerbeteiligung. Die Beteiligungsrechte sind dabei unterschiedlich ausgeprägt. Beispielhaft die Regelungen zur Bürgerbeteiligung in einzelnen Gesetzen und Verordnungen:

- **Raumordnungsgesetz**
Das ROG spricht von **unterrichten, beteiligen und Abgabe von Stellungnahmen** (vgl. § 9.1+9.2, ROG 2008). Die Belange sind **abzuwägen** (vgl. § 7.2, ROG 2008).
- **Baugesetzbuch**
Das BauBG spricht von **unterrichten** und Abgabe von **Stellungnahmen**, die zu **prüfen** und zu beantworten sind (vgl. § 3.1 + 3.3, BauGB 2017).
- **UVP-Richtlinie**
Nach der UVP-Richtlinie ist die Öffentlichkeit frühzeitig **zu informieren** mit dem Recht, **Stellung zu beziehen**. Die Stellungnahmen sind **zu berücksichtigen** und die danach getroffene Entscheidung ist **zu begründen** (vgl. Artikel 6 + 8 + 9, UVP-Richtlinie 1985).
- **SUP-Richtlinie**
Der Plan ist zu veröffentlichen, die Gelegenheit zur **Stellungnahme** ist zu geben, die Stellungnahme wird **berücksichtigt** bei der Entscheidungsfindung (vgl. Artikel 6.1 + 6.2 + 8, SUP-Richtlinie 2001).
- **Umweltverträglichkeitsprüfung**
Nach der UVPG ist die Öffentlichkeit zu **beteiligen mit der Gelegenheit zur Äußerung und der Abgabe von Einwendungen**. Die Stellungnahmen sind bei der Entscheidungsfindung **mitzubersichtigen** (vgl. § 18ff, UVPG 2021).
- **Raumordnungsverfahren**
Die Beteiligung in Raumordnungsverfahren wird in ROG 2008, § 15.3 geregelt. Die Öffentlichkeit ist zu **beteiligen** mit der Möglichkeit einer Abgabe einer **Stellungnahme**.
- **Planfeststellungsverfahren**
Die betroffenen Gemeinden legen den Plan aus und geben der betroffenen Öffentlichkeit die Möglichkeit, **Einwände zu erheben** (vgl. § 73.2 + 73.4, VwVfG 2003). Die Stellungnahmen und Einwände sind zu **erörtern und mitzubersichtigen** (vgl. § 73.4, VwVfG 2003).

Zusammengefasst heißt Partizipation in den gesetzlichen Regelungen in der Regel unterrichten, beteiligen mit einer Abgabe einer Stellungnahme und Einbezug der Stellungnahme in den Abwägungsprozess. Die endgültige Entscheidung über die Planung trifft in jedem Fall die jeweilige Behörde. Eine Bürgerbeteiligung ist erst am Ende des Planungsprozesses vorgesehen. Ein Planentwurf liegt zu dem Zeitpunkt verabschiedungsreif vor. Bei der Konzeption der Pläne bzw. Planungen werden Bürger in der Regel nicht einbezogen.

6. Die Rolle der Politik und der Verwaltung in der Raumordnung

In diesem Kapitel werden theoretische Grundlagen der Arbeit zum Thema Politik und Verwaltung in der Raumordnung durch Analyse der vorhandenen Literatur beschrieben:

- Der Politikbegriff in seinen Dimensionen
- Politik und Raumordnung
- REK und die Rolle der Politik

In Kapitel 6.2.2 erfolgt eine allgemeine Darstellung politischen Handelns in der Raumordnung. Es wird der Prozess der Entscheidungsfindung zwischen der Politik und der Verwaltung in der Raumordnung erläutert. Diese Aushandlungsprozesse finden auf allen Planungsebenen statt: Ebene des Bundes, Ebene der Länder, kommunale Ebene. Bei der Darstellung der Prozesse wird nicht nach diesen Ebenen unterschieden, denn die grundlegenden Aushandlungsprozesse laufen auf allen Ebenen in unterschiedlicher Intensität in ähnlicher Weise ab. Da der Forschungsgegenstand dieser Arbeit Regionale Entwicklungskonzepte auf Kreisebene bzw. kreisübergreifend sind, wird auf spezielle Merkmale der kommunalen Ebene gesondert hingewiesen.

Unter dem Begriff Politik im Kapitel 6.2.2 sind verschiedene politische Gruppen zusammengefasst:

- Mitglieder der Parlamente
- Parteien im Bundestag, den Landtagen und auf kommunaler Ebene und Parteitagsbeschlüsse
- Fraktionen im Bundestag, den Landtagen und auf kommunaler Ebene und Fraktionsbeschlüsse
- Koalitionen in Parlamenten
- Andere Politikbeteiligte

In dem Kapitel wird die jeweils gemeinte politische Gruppe genannt. Wenn allgemein von Politik gesprochen wird, sind alle Gruppen gemeint.

Es gibt auf allen drei Planungsebenen Verwaltungen: Bundesverwaltungen, Länderverwaltungen und kommunale Verwaltungen. Unter dem Begriff „Verwaltung“ werden alle mit Raumordnung befassten Abteilungen der staatlichen Behörden verstanden auf allen Planungsebenen. Bürger erleben Verwaltungshandeln in der Regel auf der kommunalen Ebene. Deshalb und aufgrund des Forschungsthemas „REK“ wird auf diese Ebene gesondert eingegangen.

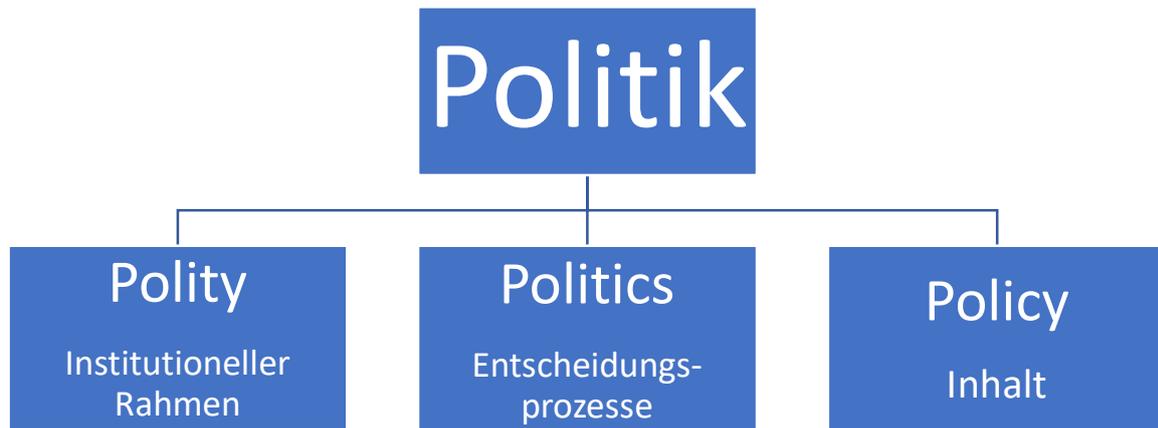
Auf die Darstellungen zum Thema „Regionsbegriff“ in Kapitel 3 wird verwiesen.

6.1 Dimensionen der Politik

Bereits 1974 fragte Lucius Burckhardt : „Wer plant die Planung?“ (Burckhardt 2004, 71). Er formuliert weiter: „Diese Frage soll darauf hinweisen, dass Planung nicht isoliert geschieht, sondern daß sie bedingt ist durch die Politik, dass sie aufgehängt ist in einem sozialen System“ (Burckhardt 2004, 71; auch zitiert aus sub/urban 2017, 105). Sein Beitrag wurde in der Literatur oft zitiert und auch kommentiert (vgl. beispielhaft sub/urban 2017, 115ff).

Im angelsächsischen Raum unterscheidet man bei der Definition des Begriffs Politik drei Dimensionen: Polity, Politics und Policy (vgl. u. a. Lenz/Ruchlak 2001; Albrecht/Volger, 2019). Für alle drei Begriffe gibt es keine adäquate Übersetzung, weshalb sie im deutschen Sprachraum entsprechend genutzt werden. „Mit diesen drei Begriffen, [...] wurde erfolgreich angestrebt, die Gesamtheit von Politik systematisch auszudifferenzieren“ (Albrecht/Volger 2019, 421).

Abbildung 2: Dimensionen der Politik



(Eigene Darstellung)

Polity

Unter Polity werden Gesetze und Verordnungen verstanden, die den normativen Rahmen der Politik festlegen (vgl. Lenz/Ruchlak 2001, 174). Jegliche Form der Politikgestaltung basiert immer innerhalb dieser festgelegten Regeln, also ist Polity die rahmensetzende Dimension der Politik.

Politics

Politics bezeichnet die Prozesse in der Politik, die zur endgültigen Entscheidung führen (vgl. Lenz/Ruchlak 2001, 171). Politics bezeichnet somit die prozessuale Dimension der Politik.

Policy

Unter Policy wird der Inhalte der Programme, Konzepte und Pläne verstanden (vgl. Lenz/Ruchlak 2001, 170), also die inhaltliche Dimension der Politik.

Alle drei Dimensionen sind für politisches Handeln notwendig und bedingen einander. Dabei sind die Dimensionen Policy und Politics nicht immer eindeutig zu trennen. Im Entscheidungsprozess wird über Alternativen und damit über Inhalte diskutiert. Der politische Aushandlungsprozess steht in enger Wechselwirkung zu den Inhalten der Politik.

6.2 Politik und Raumordnung

Die folgende Darstellung der Politik in der Raumordnung orientiert sich an den drei Dimensionen der Politik.

6.2.1 Polity – Institutionen und Gesetzgebung in der Raumordnung

„Die Raumplanung wird als öffentliche Aufgabe durch das Recht geprägt und von ihm getragen“ (Lendi 1998, 23).

Gesetze und Verordnungen regeln den formalen Prozess der Raumplanung. Grundlage bildet das Raumordnungsgesetz. In den Ländern gibt es darauf basierend Landesplanungsgesetze und Landesraumordnungsprogramme (vgl. Lendi 1998, 24), (vgl. hierzu auch Kapitel 2). Das Baugesetzbuch existiert für die kommunale Ebene. Für einzelne Fachplanungen sind weitere Gesetze und Programme vorhanden. Dazu gibt es auf allen Ebenen entsprechende Verordnungen.

Tabelle 2: Rechtliche Grundlagen der Planungsebenen

Planungsebene	Rechtliche Grundlagen	Instrumente
Bund	Bundesraumordnungsgesetz (ROG)	
Land	Landesplanungsgesetz	Landesentwicklungspläne Regionalpläne
Gemeinde	Baugesetzbuch (BauGB)	Flächennutzungsplan Bebauungsplan

(angelehnt an Turowski 2005, 896)

6.2.2 Politics – Aushandlungsprozesse in der Raumordnung

Die Dimension Politics ist zentral für das Handeln in der Raumordnung. Ausgehend von dem institutionellen Rahmen (Polity) werden hier die Inhalte (Policy) durch Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse festgelegt. Scharpf spricht im Zusammenhang von Politik und

Politics von „konflikthaften Prozeß, als Auseinandersetzung um Machtanteile“ (Scharpf 1973, 33).

Die Aufgabenverteilung von Parlamenten und Verwaltungen im Planungsprozess

„In der Raumordnung wird Planung als politisch-administrativer Prozess zur Erstellung von Plänen und Programmen verstanden“ (Fürst/Ritter 2005, 765; vgl. Bauhardt 2004, 33). Damit sind zwei Prozessbeteiligte der Raumordnung genannt: Politik und Verwaltung.

Fürst beschreibt das gelebte System, **Planung, Verwaltung und Politik** folgendermaßen:

- „Planung ist Politikvorbereitung durch die Verwaltung.
- Politik ist die Entscheidung über Alternativen.
- Danach erfolgt der administrative Vollzug der Planung“.

(Fürst 2008a, 26)

Tabelle 3: Einfluss von Politik und Verwaltung auf Planungsschritte

Planungsschritt	Aufgabe Verwaltung	Aufgabe der Abgeordneten in Parlamenten
1. Erkennen eines zu regelnden Planungsthemas	x	
2. Konkretisierung des Themas	x	
3. Entwicklung von Lösungsansätzen	x	
4. Darstellung von Alternativen	x	
5. Bewertung von Alternativen	(x)	x
6. Auswahl der Alternative		x
7. Umsetzung der Alternative	x	

(Eigene Darstellung nach Fürst 2008b, 49)

Bei jeder Entscheidung gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten. Die Verwaltung trägt alle Details und Informationen für die zu treffenden Entscheidungen zusammen und entwickelt Alternativen. Die Entwicklung und Darstellung von Lösungsansätzen und Alternativen ist Verwaltungshandeln. In der Verwaltung sind die Fachleute vorhanden, die entsprechende Informationen erheben können. Die Bewertung von Alternativen nimmt zunächst die Verwaltung vor und bereitet sie entsprechend auf. Die Abgeordneten in den Parlamenten müssen diese Szenarien durchdenken und dann den zu beschreitenden Weg beschließen (vgl. Mäding 2011a, 18). Damit liegen also die endgültigen Entscheidungen über Planungsalternativen bei den Abgeordneten, die Vorbereitungen und die anschließende Umsetzung bei der Verwaltung oder bei für die Umsetzung gegründeten Institutionen oder Vereinen (vgl. Langhagen-Rohrbach, 2010, 6).

Ziel des Entscheidungsprozesses und damit „Kernbereich des Politischen“ ist die „Konsensbildung“ nach einer Diskussion über Alternativen, also einer „Konfliktaustragung“ (Scharpf 1973, 35ff; vgl. auch Fürst 2010, 222). Konsensbildung und Konfliktaustragung

gehören für Scharpf zusammen. Konsensbildung kann auf zwei Arten hergestellt werden: Kompromiss zwischen allen Prozessbeteiligten oder Mehrheitsentscheidung.

In der Tabelle 3 wird ein Prozess dargestellt, wie er theoretisch ablaufen sollte. In der Planungspraxis läuft der Prozess aber komplizierter ab. Fürst spricht von einem **zusammenhängenden** Prozess von „(technische[r]) Informationsverarbeitung“ und von „(politische[r]) Konsensbildung“ (Fürst 2008b, 48, Ergänzung durch Verf.). Informationsverarbeitung und Konsensfindung sind eng miteinander verflochten. Die Vorbereitung der politischen Entscheidung (vgl. Tabelle 3 Planungsschritt 1-4) ist nicht nur Verwaltungshandeln, sondern kann der politischen Einflussnahme unterliegen. Genauso gilt: Die endgültige Entscheidung der Parlamente kann auch durch die Verwaltung mitbestimmt werden (vgl. Tabelle 3, Planungsschritt 5+6). So gibt es Einflussmöglichkeiten zwischen Parlamenten und Verwaltung in allen Planungsschritten, z. B.

- Abgeordnete geben in vielen Fällen die Initialzündung zum Planungsprozess. Sie sind somit bereits vor der Informationsbeschaffung durch die Verwaltung am Prozess beteiligt.
- Abgeordnete konkretisieren Planungsprobleme, setzen Prioritäten und engen die Alternativfindung ein.
- Abgeordnete favorisieren bereits im Vorfeld bestimmte Alternativen, die dann von der Verwaltung vorbereitet werden.
- Bereits im Stadium der Alternativbildung erfolgen Rückkoppelungen von der Verwaltung zu den Abgeordneten, die bereits in diesem Stadium in das Verfahren eingebunden sind.
- Von der Verwaltung wird bereits ein Lösungsvorschlag entwickelt und aufgrund der Fachkompetenz der Verwaltung priorisiert. Die Abgeordneten entscheiden analog dem Vorschlag der Verwaltung.

(vgl. Fürst 2008b, 49ff; Fürst 2010, 226ff).

Egal wie der Prozess der Dimension Politics tatsächlich abläuft, gibt es auf den einzelnen Planungsebenen immer ein Zusammenspiel zwischen den Abgeordneten und der Verwaltung (vgl. Fürst 2008b, 48; Kühn/Fischer 2010, 166) mit Wechselwirkungen, Rückkoppelungen und Querverbindungen (vgl. Fürst 2008a, 26; Fürst 2008b 50ff; Kühn 2010, 92). Viele Planungsprozesse werden in der Praxis von beiden gemeinsam vorangetrieben. Die Punkte 1-5 der Tabelle 3 erfolgen oft unabhängig vom Verantwortungsbereich in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess. Wie intensiv dieser abläuft, ist auch abhängig von der Planungsebene. Besonders eng ist die Verzahnung auf der kommunalen Ebene, weil sich dort die Handelnden oft schon jahrelang kennen. Eine besondere Rolle haben die Minister und die Ministerialbürokratie in Bund und Ländern, auf die aufgrund der Themenstellung nicht weiter eingegangen wird.

Ungeachtet wie der Planungsprozess tatsächlich organisiert ist, gilt aber immer das Primat der Parlamente: „Auf der einen Seite sind es Politiker, welche die normativen Inhalte (Wertungen) in die Planung eingeben sollten“ (Fürst 2008b, 48). Planung ist somit immer politisches Handeln (vgl. Fürst, 2008a, 25). Politische Entscheidungen über die strategische

Ausrichtung der Raumentwicklung nach fachlicher Vorbereitung durch die Verwaltung ist der vorgesehene Weg in der Raumordnung (vgl. Kühn 2010, 91). „Diese Führungsfunktion der Politik muss die Planungsverwaltung uneingeschränkt akzeptieren und darf sie auch nicht unterlaufen“ (Gnest/Priebs 2008, 495). Für die Regionalentwicklung bedeutet es, dass jede Form der Regionalplanung die Legitimation der Politik erfordert, in welcher Form auch immer organisiert (vgl. Bogumil/Grohs 2010, 99ff).

„In wissenschaftlichen Analysen und Bewertungen raumplanerischer Arbeit bleibt die politische Komponente häufig unterbelichtet“ (Gnest/Priebs 2008, 495). Oft erscheint Planung als Entscheidung der Planer und nicht von Entscheidungen der Politik. Es ist aber letztendlich doch eine Entscheidung der Politiker, welche strategische Richtung eingehalten werden soll bis hin zu Details der einzelnen Maßnahmen.

Die Rolle der Vorentscheider in der Politik und Verwaltung

Neben den offiziellen, durch die Polity, dem institutionellen Rahmen der Raumordnung, vorgegebenen Einflussmöglichkeiten der Politik in Parlamenten und den Kontakten zwischen Abgeordneten und Verwaltung, gibt es aber auch informelle Prozesse, in denen Politikbeteiligte außerhalb der parlamentarischen Arbeit Einfluss auf die Verwaltung nehmen. Das geschieht weniger durch offizielle Kontakte, sondern durch Hintergrundgespräche zwischen einerseits den Fraktionen und Parteien auf Bundes-, Landes oder kommunaler Ebene und andererseits der hauptamtlicher Verwaltungsspitze der Kommunen oder den Ministern auf Bundes- und Landesebenen sowie den Fachabteilungen der Verwaltung (vgl. Bogumil 2001, 78ff). Die Inhalte dieser Gespräche werden dann in den Fraktionen oder auf Parteitagen diskutiert und Entscheidungen vorbereitet. Die dort getroffenen Entscheidungen werden in die Parlamentsgremien getragen (vgl. Fürst 2008b, 49f). Gemeinsame parteipolitische Orientierungen spielen dabei oft eine große Rolle (vgl. Fürst/Scholles 2008a, 163). Fürst, Bogumil u. a. nennen das die Beeinflussung durch „Vorentscheider“ (Fürst 2008a, 24, 26; vgl. Kühn/Fischer 2010, 151; Bogumil 2002, 34, Bogumil 2001, 86ff; Kühn 2010, 95). „Vorentscheidergruppen sind ein allgemeines Merkmal politischer Entscheidungsfindung im kommunalen Parteienwettbewerb“ (Bogumil 2002, 35). Das trifft genauso auf die Bundes- und Landesebene zu.

Der Einfluss der Abgeordneten, in der Regel der Mehrheitsfraktion oder einer Koalition, beginnt in der Rolle als Vorentscheider zur Durchführung von Planungsprozessen in der Phase der Informationsbeschaffung und Analyse der Alternativen durch die Verwaltung. Planer, die im Vorfeld Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen nehmen wollen, informieren in Hintergrundgesprächen durch Vorbereitung und Darstellung von Alternativen bereits in diesem Stadium die Parlaments- und Parteigremien (vgl. Fürst 2010, 224 + 231). Sie organisieren „Allianzpartner“, um Informationen und Einfluss zu erlangen (Fürst 2008c, 139). Auf der anderen Seite sind Parteigremien gut beraten, sich im Vorfeld ihrer Entscheidungsfindung von Fachplanern beraten zu lassen (vgl. Bogumil 2001, 89). Ein Verfahren der Zusammenarbeit, das institutionell nicht vorgesehen ist, aber zur gängigen Praxis gehört. Oft sind Politiker auch angewiesen auf die Spezialkenntnisse und das Wissen

der Verwaltung. Das führt zu einem erheblichen Einfluss der Verwaltung (vgl. Bogumil 2011, 117).

Aber nicht nur Politiker oder die Verwaltung nimmt im Vorfeld zu Planungsentscheidungen Einfluss auf den Inhalt und die Richtung des Prozesses. Auch Lobby- und Interessengruppen versuchen in diesem Stadium ihre Sichtweise und ihre Interessen einzubringen. Ein Thema, dass aus Gründen der Vollständigkeit erwähnt wird, aber in dieser Arbeit nicht weiter untersucht wird.

Der Einfluss der politischen Verwaltungsspitze auf der kommunalen Ebene

Ein Thema von besonderer Bedeutung, weil REK Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind, die in der Regel auf Kreiseben oder kreisübergreifend angewandt werden.

In den Kommunen und Kreisen sind Oberbürgermeister/Bürgermeister/Dezernenten bzw. Landrat/ Beigeordnete politische Beamte. Sie werden in der Regel von Parteien vorgeschlagen (vgl. Bogumil 2002, 13) und direkt von der Bevölkerung bzw. von den Parlamenten gewählt. Sie sind Verwaltungschefs bzw. Dezernenten in der Verwaltung und bilden hierarchisch gesehen die Verwaltungsspitze (vgl. Kühn/Fischer 2010, 167). Sie führen die Verwaltung fachlich und disziplinarisch. Die meisten Wahlbeamten haben in der Regel einen politischen Hintergrund und waren in der Vergangenheit meinungsbildende Mitglieder einer politischen Partei bzw. haben eine parteipolitische Karriere gemacht (vgl. Bogumil 2001, 84). Aus diesem Grund ist zu vermuten, dass die Verwaltungsarbeit nicht neutral ist, sondern durch die Verwaltungsspitze nicht nur fachlich, sondern auch politisch gesteuert wird gemäß der in den Jahren vor Übernahme der Position gewachsenen parteipolitischen Präferenzen. Die vorbereitende Planung und anschließende Umsetzung können damit einer politischen Steuerung unterliegen (vgl. Bogumil 2001, 78ff).

Aber nicht nur in den klassischen Prozessschritten der Verwaltung „Vorbereitung und Umsetzung“ erfolgt durch die Wahlbeamten eine parteipolitisch gefärbte Einflussnahme. Auch die endgültige Entscheidung der Parlamente wird von der gewählten Verwaltungsspitze beeinflusst aufgrund der immer noch bestehenden Kontakte zur Partei, in der man häufig noch Mitglied ist und/ oder auch zur „alten“ Fraktion im Parlament, aus der man gekommen ist (vgl. Bogumil 2001, 88).

Auch der umgekehrte Weg einer Beeinflussung kann gegeben sein. Zur parlamentarischen Entscheidung bedarf es einer Mehrheit im Parlament. Damit haben Mehrheitsfraktion bzw. eine im Parlament gebildete Koalition umgekehrt auch eine starke Position (vgl. Bogumil 2002, 36) auf Vorbereitung und Umsetzung und beeinflussen auch die hauptamtlichen politischen Verwaltungsspitzen, die ja oft aus den Reihen der Mehrheitsfraktion kommen und häufig noch Parteifunktionen innehaben (vgl. Bogumil 2001, 88ff).

Beispielhaft für mögliche weitere politischen Beeinflussungen ist die Rolle der im Bundesland Hessen vorgesehenen ehrenamtlichen Kreisbeigeordneten, die den Kreis-ausschuss zusammen mit den hauptamtlichen Beigeordneten und dem Landrat bilden.

Gemäß Hessischer Landkreisordnung (HKO) ist der Kreisausschuss die „Verwaltungsbehörde des Landkreises“ und für die „laufende Verwaltung“ zuständig (§ 41, HKO 2005). Ehrenamtliche Kreisbeigeordnete werden von den Fraktionen des Kreistags in den Kreisausschuss gewählt (vgl. § 55, HGO 2005; § 37a + § 37b, HKO 2005) und sind damit Wahlbeamte. Sie haben das Recht, mit beratender Stimme an den Sitzungen einer Fraktion teilzunehmen (vgl. § 26a, HKO 2005). In der Regel sind sie Teil der Fraktion, die sie aufgestellt hat. Einflussnahmen im Kommunikationsprozess zwischen Fraktion/Partei – Kreisbeigeordnete – Fraktion sind zu vermuten, obwohl die Kreisbeigeordneten über ihre Arbeit im Kreisausschuss zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Die Situation in Hessen ist als Beispiel für mögliche Einflussnahmen ehrenamtlicher Beigeordnete angeführt. In anderen Bundesländern gibt es ähnliche Regeln.

Zusammenspiel Planer und Politik auf der kommunalen Ebene

Im Planungsprozess beeinflusst die Politik „in allen Phasen die Verwaltungsarbeit“ und die Verwaltung „in hohem Maße den Inhalt von Ratsbeschlüssen“ (Bogumil 2001, 88).

Planer als Fachleute setzen ihre Ideen nur mit „politischer Gestaltungsmacht“ um, was häufig in wissenschaftlichen Arbeiten nicht oder unzureichend erwähnt wird (Gnest/Priebs 2008, 495). Es bedarf „eine[r] politische[n] Entscheidung“ und politischen „Prioritätensetzung“, um aus vorhandenen Alternativen auszuwählen (ebenda 495, Ergänzung durch Verf.). Umgekehrt benötigen Politiker „wissenschaftliche Erkenntnis“, um Entscheidungen zu treffen und zu „legitimieren“ (Göddecke-Stellmann 2011, 1). „In der Praxis sind Politik und Verwaltung eng miteinander verflochten“ (Bogumil 2002, 35) oder „aufeinander angewiesen“ (Scharpf 1973, 120; vgl. Kühn 2010, 92).

Wie der Planungsprozess in der Region abläuft, hängt von der Stellung der Verwaltung und der Politik ab, von der Machtverteilung (vgl. Scharpf 1973, 33), nicht zu vergessen den verschiedenen Interessengruppen und Beteiligte am Prozess. „Politische Entscheidungsprozesse folgen deshalb einer Logik der machtbasierten Interessendurchsetzung“ (Fürst 2008b, 49). Wer sich mit seinen Vorstellungen in der Regionalplanung durchsetzt, entscheiden die vorherrschenden Machtverhältnisse zwischen Parteien und Koalitionen, Verwaltungsspitze, Parlament, Planungsfachleuten oder anderen Akteuren (vgl. Fürst 2008b, 49f; Bogumil 2002, 8). Wer dominiert das Handeln im Kreis, der Region oder der Kommune? Wie stark sind die kommunalen Wahlbeamten, die Mitglieder der Parlamente oder die Stellung der Verwaltung als Planungsspezialisten? Welchen Einfluss haben politische Parteien und Fraktionen sowie Akteure außerhalb von Politik und Verwaltung? Welches grundsätzliche Interesse haben die Genannten an Planung (vgl. Bogumil 2002, 34f)? Nur bei Beantwortung aller Fragen kann in einer Region die Entscheidungsfindung beurteilt werden.

6.2.3 Policy – Inhaltliche Dimension der Raumordnung

Das Resultat der Entscheidungsprozesse (Politics) ist der Inhalt von Plänen und Programmen in der Raumordnung. Damit ist Policy das Ziel eines jeden politischen und planerischen Prozesses, nämlich die Festlegung von Inhalten in Form von Plänen und Programmen. Nach Festlegung der Inhalte werden diese in einem anschließend zu erfolgenden Umsetzungsprozess realisiert. Zusammengefasst: „Danach ist die Politik für die Ziele (also für das „Was“) und die Verwaltung für die Umsetzung der Ziele (also für das „Wie“) zuständig (Bogumil/ Holtkamp 2006, 84).

Im Zusammenhang mit Politik als Policy spricht Scharpf von „Zukunftsbewältigung“ (Scharpf 1973, 33). Aufgrund der Bindungswirkung der in Plänen festgelegten Inhalte der Raumordnung wird die Grundlage planerischen Handelns für mehrere Jahre bzw. Jahrzehnte festgelegt. Die Inhalte der Planung haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zukunftsgestaltung, z. B. einer Region.

6.2.4 Fazit zum Thema Politik in der Raumordnung

Raumordnung ist Aufgabe der Parlamente unterstützt durch die Verwaltung. Das ist in den Gesetzen im institutionellen Rahmen der Raumordnung entsprechend vorgesehen. Mitglieder der Parlamente müssen nach einem Aushandlungsprozess die Inhalte durch Konsens aller Politikbeteiligter oder durch eine Entscheidung der politischen Mehrheit in den Parlamenten bestimmen.

Es ergibt sich die spannende Fragestellung, ob die Politik das strategische Potential der Raumordnung und damit der Regionalentwicklung erkennt (vgl. Gnest/ Prieb 2008, 495f). Nehmen also die politisch Verantwortlichen ihre in der Raumordnung zugewiesene Aufgabe der Initiierung, Festsetzung von Zielen und Kontrolle der Prozesse auch wahr oder stimmt die Aussage von Hübler, dass Raumplanung auch auf regionaler Ebene wenig Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, in der Politik bzw. den Parlamenten findet (vgl. Hübler 2002, 11; Diller 2018, 1899). „Raumplanung findet in Deutschland weitgehend im Verborgenen statt“ (Hübler 2002, 11).

Raumordnung ist für Politiker ein schwieriges Feld, sich politisch zu profilieren. Die Themen und Inhalte der Planung sind nur für direkt Betroffene greifbar, z. B. der Bebauungsplan für Bauherren. Nicht betroffene Bürger interessieren sich nur wenig für die Inhalte von Plänen. Stimmt deshalb der Satz von Fürst: „Politiker sind an der politisch unergiebigsten Raumplanung kaum interessiert“ (Fürst 2001, 262)?

6.3 REK und die Rolle der Politik

Aus den Ausführungen in Kapitel 6.2 folgt, Politik ist in seinen drei Dimensionen, Polity, Politics und Policy, für die formelle räumliche Planung unabdingbar. Trifft das gleichermaßen für Regionale Entwicklungskonzepte als Instrument der Kreisentwicklung und Teil der informellen Planung zu? Beeinflussen Politik und Verwaltung entscheidend die Aufstellung und Umsetzung von REK analog der formellen Raumordnung? Die Beantwortung dieser Forschungsfrage 5 erfolgt durch empirische Untersuchungen in Kapitel 9.

7. Modellentwicklung für einen REK-Prozess

In diesem Kapitel wird ein Modell für den REK-Prozess entwickelt, das die Elemente des strategischen Managementprozesses aus der BWL (vgl. Kapitel 4.1) einbezieht. Das Modell soll den Prozess zur Aufstellung von REK anschaulich erläutern und den REK-Prozess transparent machen. Damit wird ein Standardmodell für einen idealtypischen REK-Prozess abgeleitet. Durch empirische Untersuchungen wird in Kapitel 9 untersucht, ob dieses Modell den REK-Prozess in der Realität abbildet und damit die Plausibilität und Anwendbarkeit des Modells überprüft sowie die forschungsleitende Fragestellung und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen beantwortet.

Aufbau dieses Kapitels:

- In Kapitel 7.1 werden Elemente und Kriterien eines REK-Prozesses aus der Literatur dargestellt.
- In Kapitel 7.2 werden die Elemente aus Kapitel 7.1 und die Elemente eines strategischen Managementprozesses aus der Unternehmensplanung aus Kapitel 4.1 zu einem Prozessmodell zusammengeführt.
- In Kapitel 7.3 werden die Elemente dieses Prozessmodells ausführlich erläutert und den forschungsleitenden Fragen 2-5 aus Kapitel 1 zugeordnet.

7.1 Elemente und Kriterien eines REK

Struktur und normierter Ablauf REK Verfahren

Außer den allgemeinen Hinweisen im ROG, einigen Ländergesetzen und Programmen zum möglichen Einsatz von REK gibt es kein normiertes gesetzlich festgelegtes Verfahren für den Inhalt, Ablauf und Einsatz von REK (vgl. Jakoby 2011, 538) (vgl. auch Kapitel 2+3). Das bedeutet, dass Prozess, Inhalt und Umsetzung von REK flexibel, angepasst an die definierten Ziele bezogen auf den jeweiligen Einzelfall angewendet werden (vgl. Rosenkranz 1999, 2; Danielzyk/Knieling 2011, 476). Jedes Verfahren kann somit anders ablaufen.

Auch wenn für REK keine allgemeingültigen Verfahren existieren, laufen diese nicht chaotisch ab. Für jedes REK gibt es Organisationsformen, z. B. Trägerschaften wie Vereine, Verbände oder Kooperationen (vgl. Jakoby 2011, 538). Jede Gruppe, die REK entwickelt, gibt sich eigene Strukturen und Abläufe. (Zur Nutzung von Förderprogrammen der EU, von Bund und Ländern vgl. Kapitel 3.1.2 + 3.4).

Funktionen, Kriterien, Elemente und Phasen der REK

Folgenden **Funktionen** sind bei der Erstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte zu berücksichtigen:

- „Integrierter Entwicklungsansatz“
- Strategischer Ansatz
- Einbezug der Akteure in der Region

-
- Prozessorientierung
- (Knieling 2002, 3)

Vallee benennt als **Kriterien** für einen strategischen Planungsprozess in der Regionalplanung, die auch auf einen strategischen REK-Prozess bezogen werden können:

- „zielorientiert“
- „überörtlich“
- „überfachlich“
- „entwickelnd“
- „ordnend“
- „sichernd“
- „ausgleichend“

(Vallee et al 2012, 172)

Ohne verbindlich vorgegeben zu sein, sind einige Elemente stets wiederkehrende Bestandteile von REK. So sind das u. a. die Gültigkeit (kurz-, mittel-, langfristig), „integrativer, konsens-orientierter Ansatz“, Zielrichtung auf die zu „lösende Probleme“ (Rosenkranz 1999, 2).

In vielen Fällen werden betriebswirtschaftliche Elemente der strategischen Planung und Zielfindung für die Aufstellung von regionalen Entwicklungskonzepten genutzt. Damit sind Grundelemente für die Aufstellung von REK eine Stärken-/ Schwächen-/ Chancen-/ Risiken-Analyse (SWOT-Analyse), die Formulierung von Leitbildern, die Entwicklung von Entwicklungszielen und die Umsetzung der festgelegten Strategie durch operative Maßnahmen (vgl. u. a. Vallee et al 2012, 172; Dehne 2002, 29; Rosenkranz 1999; 2; Knieling 2006, 475ff). Daran lehnen sich viele REK an.

Die Vielfalt des Einsatzes von Entwicklungskonzepten in der regionalen Praxis bringt es mit sich, dass sich eine Bandbreite unterschiedlicher Ausprägungen und Vorgehensweisen entwickelt hat. Die folgenden **Elemente** sind von zentraler Bedeutung für REK mit strategischer Ausrichtung:

- Partizipatorischer Prozess/Expertenprozess
- Moderation und Mediation
- Kooperation
- SWOT-Analyse
- Prognosen und Szenarien
- Leitbild
- Ziele
- Strategien
- Handlungsrahmen
- Maßnahmen und Projekte
- Zeitplan
- Evaluation

-
- Themen- und ressortübergreifendes Vorgehen
 - Innovation und Konsens

(vgl. u. a. Danielzyk/Knieling 2011 477ff; Knieling/Weick 2005, 930ff; Vallee et al 2012, 172)

Generell werden folgende **Phasen** für einen strategischen REK-Prozess unterschieden:

- Analyse
- Planung
- Strategieformulierung und –bewertung
- Umsetzung

Alle diese Funktionen, Kriterien, Elemente und Phasen werden bei der Entwicklung eines Modells für die Erstellung von REK berücksichtigt, damit der Prozess und der Inhalt Regionaler Entwicklungskonzepte erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden kann.

7.2 Ableitung eines Prozessmodells für REK

Im Kapitel 4.1 wurden die Kernelemente eines strategischen Managementprozesses aus der BWL erläutert. Diese Elemente des strategischen Managements aus der BWL werden in die Regionalentwicklung übertragen und in einem Prozessmodell eingearbeitet.

Inhalt des Modells:

- Das Modell berücksichtigt den **Initiator** des Prozesses und **generelle Zielsetzungen**.
- Das Modell berücksichtigt einen **partizipatorischen Ansatz**.
- Das Modell berücksichtigt den **organisatorischen Prozess**.
- Das Modell berücksichtigt die **externen Trends und die internen Strukturen** der Region.
- Das Modell berücksichtigt einen Ansatz zur **strategischen** Regionalentwicklung.
- Das Modell berücksichtigt den **Prozess zur Umsetzung**.
- Das Modell berücksichtigt die **Rolle der Politik** bei REK.
- Das Modell berücksichtigt die Leitvorstellungen des ROG „**Nachhaltigkeit**“ und „**Gleichwertige Lebensverhältnisse**“.
- Das Modell ist nicht statisch konzipiert, sondern **dynamisch**.
- Das Modell passt sich an sich ändernde Gegebenheiten an.
- Das Modell ist kurz-, mittel- und langfristig ausgelegt, wobei die Zeithorizonte der Unternehmensplanung der BWL zugrunde gelegt werden.

Zielsetzungen des Modells:

- Veranschaulichung eines idealtypischen Prozesses für die Implementierung von REK
- Normative Beschreibung eines vereinfachten Abbildes der Realität

-
- Erläuterung der Zusammenhänge der einzelnen Elemente eines REK-Prozesses
 - Berücksichtigung der Rolle und des Einflusses von Politik und Verwaltung auf den REK-Prozess
 - Berücksichtigung der Leitvorstellungen der Raumordnung aus ROG § 1
 - Vorbereitung und Strukturierung der empirischen Untersuchungen

Festlegung der Elemente des Modells

Für einen erfolgreichen Prozess zur Entwicklung von REK werden acht übergeordnete Bausteine festgelegt und dazu Fragen formuliert, die tlw. durch entsprechende Elemente präzisiert werden. Basis der ersten sechs Bausteine sind die Kernelemente des strategischen Managementprozess aus der BWL:

A. Initialisierung des REK – Prozesses und generelle Zielsetzungen

Von wem und mit welchen generellen Zielsetzungen wird ein REK-Prozess initiiert?

- Initiator des REK Prozess
- Generellen Zielsetzungen der REK

B. Wer – Akteure

Welche Akteure und Interessengruppen sind außerhalb der Politik am Prozess beteiligt und wie wird deren Anteil und Notwendigkeit für den Prozess eingeschätzt?

- Berater
- Interessengruppen

C. Kontext – Umfeldanalyse

Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen in den letzten Jahren für Ihre Region?

- Umfeldanalyse – wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Trends und Auswirkungen auf die Region

D. Prozess – Aufstellung

Wie ist der Prozess zur Aufstellung von REK strukturiert?

- Organisationsstruktur
- Moderation
- Kommunikation/ Koordination/ Kooperation

E. Inhalt – Strategieentwicklung

Was beinhaltet die Strategieentwicklung?

- Analyse der internen Situation (Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken)
- Visionen/ Leitbilder/ Entwicklungsziele
- Handlungsfelder
- Ableitung von Maßnahmen und Projekten aus Leitbild und Entwicklungszielen
- Abstimmung mit regionalplanerischen Festlegungen

F. Prozess – Umsetzung

Wie erfolgt die Umsetzung?

- Steuerung der Umsetzung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Zeitplan
- Förderung
- Finanzplan
- Monitoring
- Evaluation/Erfolgskontrolle

G. Einfluss und Bedeutung von Politik und Verwaltung

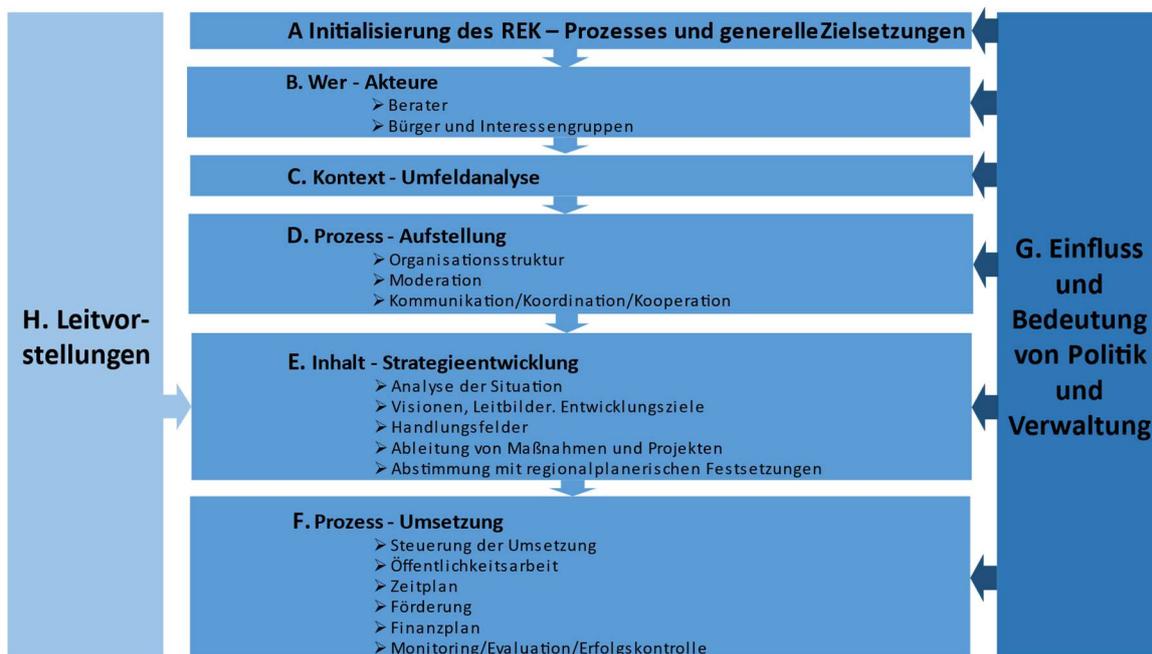
Welchen Einfluss und welchen Anteil haben Politik und Verwaltung auf den REK-Prozess?

H. Leitvorstellungen

Werden die Leitvorstellungen des ROG berücksichtigt?

- Berücksichtigung Nachhaltigkeit
- Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse

Abbildung 3: Strategischer Managementprozess für REK



(Eigene Darstellung)

Die Bausteine A bis F bilden den strategischen Managementprozess ab zur Aufstellung und Umsetzung von REK. Dreh- und Angelpunkte des Modells sind der Einfluss von Politik und Verwaltung (Baustein G) und die Umsetzung der Zielsetzungen der Leitvorstellungen der Raumordnung, Nachhaltigkeit und Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse (Baustein H).

Das Modell ist aber kein statisches Verfahren, wo die einzelnen Bausteine strikt nacheinander abgearbeitet werden. Es stellt einen Managementprozess dar, der analog der Unternehmensplanung dynamisch auf Veränderungen reagiert. Die Akteure arbeiten in einem Prozess, in dem es zu Veränderungen an jeder Stelle des Prozesses kommen kann. So sind der Prozess zur Aufstellung, die Strategieentwicklung und der Prozess zur Umsetzung miteinander verflochten. Es gibt ständig Rückkoppelungen. Es können bei der Umsetzung der Strategie neue Aspekte auftauchen, die eine Überprüfung der getroffenen Strategie notwendig machen, ggf. auch eine Veränderung der Strategie nach sich ziehen. Je nach Stadium des Prozesses können sich die Akteursgruppen ändern, neue kommen dazu, andere verlassen die Arbeitsgruppe. Das kann Auswirkungen auf den Aufstellungsprozess, die Strategieentwicklung und auf die Umsetzung haben. Sind Maßnahmen nicht nachhaltig, werden sie nicht umgesetzt. Dann wird der Prozess der Strategieentwicklung in diesem Bereich neu aufgenommen. Das sind einige Beispiele für mögliche Veränderungen im Prozessverlauf.

7.3 Darstellung der ausgewählten Elemente für den REK- Prozess

Die acht übergeordneten Bausteine mit den abgeleiteten Fragen und zentralen Elementen für den gesamten Prozess werden im Folgenden ausführlich dargestellt und deren Notwendigkeit für die Aufstellung eines REK erläutert. Jedes Element ist aus Gründen der Übersichtlichkeit einem Baustein zugeordnet, obwohl einige Elemente unterschiedlicher Bereiche eng miteinander verknüpft sind, sich tlw. gegenseitig bedingen. Für jeden Baustein wird die Art der Analyse (Befragung und/oder Analyse der REK) aufgeführt.

A. Initialisierung des REK – Prozesses und generelle Zielsetzungen

Element: Initialisierung des REK-Prozesses

Jeder Prozess, jede Aktion benötigt einen Ausgangspunkt und einen Initiator. In Kapitel 4 wurden für Strategieprozesse in der BWL Shareholder, Geschäftsführer oder andere Verantwortliche für ein Unternehmen genannt. So muss es auch im REK Prozess Personen oder Institutionen geben, die die Ursprungsidee für das Konzept haben und den Aufstellungsprozess initiieren. Das können sein:

- Politisch Verantwortliche
- Verwaltung
- Wirtschaftsförderung
- Einzelpersonen
- Interessenverbände
- Eine Mischung aus allem
- Andere
- Folgeprojekt

Diese Initiatoren treffen am Anfang des Prozesses „Zielvereinbarungen“ mit den Institutionen, die die generellen Zielsetzungen umsetzen sollen (Löb 2006, 238).

Element: Generelle Zielsetzungen

Die Initiatoren von Strategie-Prozessen wollen mit der entwickelten Strategie generelle Zielsetzungen für die Region erreichen. Für Unternehmen sind das z. B. Gewinnmaximierung, Kostensenkung, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Kapitel 4.1). Für eine Region können generelle Zielsetzungen sein u. a.:

- Wirtschaftsförderung
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Förderung von Kultureinrichtungen
- Ökologie und Natur
- Soziale Infrastruktur (z. B. Ehrenamt, bürgerliches Engagement...)
- Technische Infrastruktur (z. B. Spielplätze, Breitband ...)
- Bildung
- Siedlungsentwicklung
- Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich A:

Von wem und mit welchen generellen Zielsetzungen wird ein REK Prozess initiiert?

(Empirische Untersuchung durch Analyse der REK und Befragungen)

B. Wer – Akteure

Das Thema „Partizipation in der Planung“ ist in Kapitel 5 ausführlich dargestellt worden. Die Beteiligung von Bürgern und Interessengruppen ist notwendig für eine erfolgreiche Aufstellung und Umsetzung von REK.

Mit Interessengruppen sind gemeint: Institutionen, Unternehmen und gesellschaftliche Gruppen (vgl. Fürst/Knieling 2005, 531ff, Jakoby 2011, 538; Dangschat/Frey/Hamedinger 2008, 357). Beispielhaft aufgeführt:

- Bürger
- Wirtschaftsunternehmen
- Kammern/IHK
- Bauernverband
- BUND oder andere Umweltverbände.

Eine besondere Rolle haben **externe Berater**, die den Prozess begleiten. In der Regel werden sie gegen Honorar eingestellt, um ihr Fach-Knowhow in den REK-Prozess einzubringen.

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich B:

Welche Akteure und Interessengruppen sind außerhalb der Politik am Prozess beteiligt und wie wird deren Anteil und Notwendigkeit für den Prozess eingeschätzt?

(Empirische Untersuchung durch Befragung)

C. Kontext – Umfeldanalyse

Um für das REK zu fundierten Aussagen und zu einer Strategie für die Region zu kommen, ist es notwendig umfassende Analysen zu führen. „Strategien müssen auf einer umfassenden Analyse aufbauen“ (Wiechmann/Hütter 2008, 104).

Der Inhalt von REK wird vom Umfeld stark geprägt. Welche generellen Entwicklungen in unserer Gesellschaft haben in welchen Bereichen Auswirkungen auf die Region? Ähnliches gilt auch für die Strategieentwicklung von Unternehmen (vgl. Kapitel 4.1). Im Rahmen der Umfeldanalyse müssen ökonomische, gesellschaftliche, soziale, technische, ökologische Veränderungen und Herausforderungen bzw. Trends der Zukunft für die Region analysiert und bewertet werden. Diese Trends beeinflussen die generelle Entwicklung der Region. Der Schwerpunkt liegt auf der Bewertung dieser Trends. Dadurch gewinnt man eine Einschätzung über den Grad der Auswirkungen für die Region und kann zu einer fundierten Analyse und damit zu einer Strategieentwicklung kommen.

Beispiele für diese Veränderungen sind:

- Bevölkerungsrückgang
- Überalterung
- Abwanderung junger Menschen
- Verlust von Arbeitsplätzen
- Neue Anforderungen der Bevölkerung an Infrastruktureinrichtungen
- Entwicklung ökologischen Bewusstseins
- Klimawandel

Übergeordnete Fragen für die empirischen Untersuchungen für den Bereich C:

Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen in den letzten Jahren für Ihre Region?

(Empirische Untersuchung durch Befragung und Analyse REK)

D. Prozess – Aufstellung

Der Prozess zur Aufstellung eines REK muss Grundelemente einer Struktur enthalten. Nur dann ist eine erfolgreiche Entwicklung eines REK realisierbar.

Element: Organisationsstruktur

In den vorherigen Kapiteln wurde dargestellt, dass es keinen festgelegten rechtlichen Rahmen für die Aufstellung von REK gibt. Aber natürlich finden sich auch nicht einfach Akteure zusammen und stellen ein REK auf. Um erfolgreich agieren zu können, benötigt jedes Unternehmen, jede Gruppe oder jeder Verein eine Organisationsstruktur. Ablauf- und Aufbauorganisation müssen eindeutig geregelt sein. Das gilt auch für den REK-Prozess. Notwendig ist ein „organisatorischer Kern“, ein Träger für Prozess und Umsetzung (Mäding 2010, 214), eine Lenkungsgruppe. Das kann Politik und/oder Verwaltung sein, Vereine mit der Zielsetzung „Kreientwicklung“, öffentliche Einrichtungen, Netzwerke, Arbeitskreise, Zweckverbände, Regionalkonferenzen, Institutionen mit der Zielsetzung Regionalmanagement oder auch private Initiativen (vgl. Bogumil/Grohs 2010, 95). Allen Organisationsformen für REK-Prozesse ist gemeinsam, dass Akteure freiwillig mitarbeiten, wenige formale Regeln und breitgefächerte Organisationsstrukturen für die Zusammenarbeit existieren sowie die Aufstellung mit flachen Hierarchien erfolgt (vgl. Fürst 2005, 710). Gemeinsam ist damit allen Formen der Trägerschaft ein schwach ausgeprägter Institutionalierungsgrad, was damit ein wesentliches Merkmal für REK ist.

Element: Moderation

Ein REK-Prozess basiert auf freiwilliger Teilnahme der Akteure. Damit er ergebnisorientiert abläuft, müssen die Kommunikationsprozesse organisiert werden. Dazu dient in den Gruppen in der Regel ein Moderator, der den Ablauf der Gruppensitzungen organisiert, die Diskussion leitet, die Ergebnisse zusammenfasst (vgl. Oppermann 2005, 667; Fürst 2010, 178; Danielzyk/Sondermann 2018, 966) und die Gruppe nach außen vertritt (vgl. Fürst 2014, 454). Er braucht für die Erfüllung dieser Aufgabe starke meditative Fähigkeiten, um Konflikte zu minimieren (vgl. Fürst 2010, 178). Ein Moderator hat kein Weisungsrecht, sondern muss versuchen, Konflikte innerhalb der Gruppe durch Konsensfindung zu lösen (vgl. Friedel 2009, 474; Danielzyk/Knieling 2011, 484). Damit sind Moderation und Mediation eng verknüpfte Kernfunktionen in informellen Prozessen, wie der Aufstellung von REK (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 484). Die Aufgabe des Moderators ist es, für alle Teilnehmer tragfähige Lösungen und Kompromisse zu finden, mit denen jeder Akteur der Gruppe leben kann (vgl. Fürst 2014, 454). Der Moderator hat keine Sanktionsmacht wie eine Führungskraft in Unternehmen. Er muss die Gruppe motivieren, zielorientiert führen und für eine gemeinsame Identität der Gruppe sorgen. Seine Führungspotentiale sind seine Fähigkeiten zur Moderation und zur Mediation.

Elemente: Kommunikation, Kooperation und Koordination

Die Elemente Kommunikation, Kooperation und Koordination sind in einem REK-Prozess eng verknüpft und müssen auch gemeinsam betrachtet werden. Ohne Kommunikation in einer Gruppe sind Kooperationen der Gruppenteilnehmer und Koordination der Gruppe durch einen Moderator nicht möglich. Kommunikation ist also eine Grundvoraussetzung für Aktivitäten einer Gruppe. Unter Kooperation versteht man die Art der Zusammenarbeit. Koordination einer Gruppe bezieht sich auf Steuerung bzw. Führung (vgl. Fürst 2014, 454). „Koordination unterscheidet sich von Kooperation durch die Aufgabe, Interdependenzen

von Akteuren problemorientiert zu gemeinsamem Handeln auszurichten. Kooperation verlangt aktive Beiträge der Akteure zum Gelingen eines gemeinsamen Vorhabens oder Planes“ (Fürst 2014, 452).

Kommunikation

Der „Kommunikationsprozess steht im Mittelpunkt“ jedes Planungsprozesses, eine bekannte Tatsache für alle Planungen (Wiechmann/Hutter 2008, 111). Da es keine ausgeprägten Hierarchien gibt, trifft das auf die Art der Kommunikation im REK-Prozess ebenfalls zu. „Steuerung durch Kommunikation“ (Danielzyk/Sondermann 2018, 965) ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufstellung informeller Konzepte wie REK.

Die Mitglieder der Gruppe bringen sich mit ihren Ideen und Vorschlägen ein. Jeder Vorschlag muss diskutiert, bearbeitet, bewertet und letztendlich einbezogen oder verworfen werden. Diese Entscheidungen treffen alle Gruppenmitglieder gemeinsam. Es finden offene Diskussionen statt. Jeder kann und muss sich mit Ideen und Vorschlägen einbringen können. Ohne diese ergebnisoffene Kommunikation kann es keine konsensfähigen Konzepte geben (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 491).

Kooperation

Bei der Festlegung der Organisationsstruktur, der Kommunikation innerhalb der Gruppe, bei der Moderation und Koordination ist ein kooperatives Verhalten zwingend notwendig. Kooperation beschreibt den Ablauf der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen und Akteuren (vgl. Kühn 2008, 234), die Organisation und das Verfahren der Zusammenarbeit sowie die Entscheidungsfindung. Kooperation ist ein „Aushandlungs- und Entscheidungsprozess“ der aus unterschiedlichen Bereichen und Institutionen stammenden Akteure (Danielzyk/Knieling 2011, 490; vgl. Bischoff et al 2007, 172). Unterschiedliche Meinungen müssen in diesem Prozess koordiniert und zusammengeführt werden.

Diese gemeinsame Erarbeitung eines Gruppenergebnisses stellt einen Nutzen dar, einen Mehrwert, der für alle sichtbar besser ist als ein individuell erarbeitetes Ergebnis (vgl. Fürst 2014, 452). Eine Identifikation tritt nur ein, wenn nicht ein einzelnes Gruppenmitglied sich mit seiner Meinung durchsetzt, sondern wenn alle an dem entwickelten Konzept beteiligt sind. Deshalb sind in dem REK-Prozess alle Teilnehmer zu einem kooperativen Verhalten aufgefordert. Wenn alle miteinander kooperieren, hat die Gruppe Erfolg, weil sich die Beteiligten wohlfühlen. Kooperation ist charakteristisch für informelle Planungsinstrumente wie REK. Ohne eine kooperative Zusammenarbeit kann ein erfolgreicher Prozess nicht ablaufen.

Wichtige Kriterien für einen erfolgreichen Kooperationsprozess sind:

- Diskussion gleichberechtigter Akteure, keine Hierarchien
- Offener Dialog und lösungsorientierte Diskussion
- Berücksichtigung themenfeldübergreifender Ideen und Vorschläge

(vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 491)

Es gibt einige Anforderungen an eine Kooperation von Akteursgruppen:

- „Freiwilligkeit, jeder kann mitmachen“, keiner muss mitmachen
- „Jedes Mitglied kann die Kooperation jederzeit verlassen“
- Selbstbindung aller Akteure an die erarbeiteten Konzepte

(Fürst/Knieling 2005, 532)

Nicht zuletzt aufgrund dieser allgemeinen Anforderungen gibt es eine Vielzahl verschiedener Kooperationsformen (vgl. Fürst/Knieling 2005, 532).

Koordination (vgl. auch Fürst 2014)

Innerhalb einer Akteursgruppe muss es zu einer Verständigung auf gemeinsame Ziele und Konzepte kommen (Kooperation). Voraussetzung ist eine lösungsorientierte Herangehensweise aller Beteiligten. Nur so kann eine Koordination der Abläufe in der Gruppe gelingen (Weick 2012, 9). In der Regel nimmt ein Moderator die Koordinationsfunktion ein. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Meinungen aller Akteure zusammenzuführen, um zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 966). Ziel ist es, durch Koordination der Gruppe zu einer „Kooperationskultur“ zu kommen. (Fürst 2014, 455). Bewusste Koordination ist Voraussetzung für den Prozess der Aufstellung von REK bis zur Umsetzung und Evaluierung (vgl. Fürst 2014, 455).

Fazit der Elemente Koordination und Kooperation für die empirische Untersuchung:

Es ist schwierig durch Befragung einzelner, weniger Personen des REK-Prozesses zu belastbaren Ergebnissen über die Art der Koordination und der Kooperation zu kommen. Um eindeutigen Aussagen zu erhalten, muß eine Vielzahl von Teilnehmern eines jeden REK-Prozesses interviewt werden, wie ausgeprägt der Faktor Koordination in der Zusammenarbeit ist und wie miteinander kooperiert wird. Das übersteigt den Umfang dieser Arbeit. Deshalb wird an dieser Stelle nur auf die Bedeutung dieser Elemente hingewiesen und als eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen REK-Prozess vorausgesetzt. Eine separate Erhebung zu den Elementen Koordination und Kooperation erfolgt nicht.

Als Anhaltspunkte für ein koordiniertes Vorgehen und für ein kooperatives Verhalten innerhalb der Gruppe wird angenommen

- eine erfolgreiche Aufstellung und Umsetzung der REK

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich D:

Wie ist der Prozess zur Aufstellung von REK strukturiert?

(Empirische Untersuchung durch Befragung und Analyse der REK)

E. Inhalt – Strategieentwicklung

Aus der **Analyse** der allgemeinen Trends in der Gesellschaft und den internen Strukturen der Region wird eine Strategie für die Region abgeleitet. Das bedeutet aus den Kernkompetenzen werden **Visionen, Leitbilder und Leitziele** für die Region entwickelt (beispielhaft nach Vallee et al 2012, 172; Kattein 1999, S. 56, Jakoby 2011, 535; Knieling/Weick 2005, 930; Kühn 2008, 234f; Dehne 2002, 29) und daraus **Handlungsfelder** abgeleitet. Als letzter Schritt erfolgt die **Abstimmung von Handlungsfeldern, Leitbildern, Visionen und Zielen** mit politischen Vorgaben und regionalplanerischen Festlegungen

Element: Analyse der internen Situation unter Berücksichtigung der Umfeldanalyse

Im betriebswirtschaftlichen Umfeld hat sich eine Vielzahl von Analyseverfahren herausgebildet.

- **ABC-Analyse**, ein Verfahren zur Priorisierung und Unterscheidung vom Wesentlichen zum Unwesentlichen
- **PEST-Analyse** zur Identifikation und Bewertung externer Einflussfaktoren
- **Gap-Analyse** zur Aufdeckung von Abweichungen
- **Produktlebenszyklus-Analyse**
- **Portfolio-Analyse**
- **SWOT-Analyse** zur umfassenden Chancen-Risiken-Betrachtung

(vgl. Krings 2020; Hungenberg 2014; Paul/Wollny 2020; Bea/Haas 2019)

In der Regionalentwicklung und der Aufstellung von REK wird häufig das Verfahren einer SWOT-Analyse eingesetzt (beispielhaft u. a. Kühn 2008, 234, Knieling/Weick 2005, 930). Es ist die englische Abkürzung von strengths, weakness, opportunities and threats, übersetzt Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 4). Die Aufgabe von SWOT-Analysen ist es, „selbstkritisch“ die Potentiale der Region zu analysieren (Rosenkranz 1999, 133). Mit diesem Verfahren wird eine Bestandsaufnahme der Potentiale in der Region durchgeführt und die Felder Stärken und Schwächen der Region = „interne Sicht“ und die Chancen und Risiken = „externe Sicht“ verbunden (Stöglehner et al 2019, 191ff). Basierend auf die externen Entwicklungen und allgemeinen Zielsetzungen für die Region werden folgende Fragen beantwortet:

Stärken:

Welche Alleinstellungsmerkmale hat die Region, wo liegen ihre Kompetenzen und Potentiale?

Schwächen:

Was fehlt der Region? Wo sind Potentiale schwach ausgeprägt?

Chancen:

Welche Potentiale der Region können weiterentwickelt werden nach Analyse der Stärken/Schwächen? Welche Potentiale fehlen und können aufgebaut werden?

Risiken:

Welche Widerstände und Gefährdungen gibt es?

In Form einer 4-Felder Matrix werden Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken miteinander verknüpft (vgl. Kühn 2008, 234). Jedes vorhandene oder auch neu zu entwickelndem Potential wird anhand der 4-Felder Matrix bewertet. Damit werden Kernkompetenzen für die Region herausgearbeitet und daraus Chancen für eine regionale Entwicklung der Zukunft. „Ziel der SWOT-Analyse ist es, Stärken und Chancen zu maximieren und Schwächen und Gefahren zu minimieren“ (Kühn 2008, 234).

Wichtig ist, dass die SWOT-Analyse realistisch durchgeführt wird. Denn diese Potentialanalyse ist Grundlage für weitere Überlegungen wie Visionen, Leitbildentwicklung und Zielfindung für die Region. SWOT-Analysen werden durch strukturierte Diskussionen der beteiligten Akteure und Analyse der vorhandenen Daten der Region durchgeführt. Konsens aller ist notwendig für die Ableitung weiterer Schritte (vgl. Kühn 2008, 234).

Element: Entwicklung von Visionen, Leitbildern und Entwicklungszielen

Vision:

Eine Vision ist ursprünglich ein Begriff aus der strategischen Unternehmensplanung und soll die Richtung und den Rahmen für ein Handeln vorgeben (vgl. Krings 2020, 32+34). „Die Vision ist eine Vorstellung davon, wie ein Unternehmen in der Zukunft aussehen soll – ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens“ (Hungenberg 2014, 26).

Für die Regionalentwicklung bedeutet das, wohin soll sich die Region weiterentwickeln, wie sieht der idealtypische Zustand in der Zukunft aus? An dieser Vision der Zukunft müssen sich Leitbilder, Ziele und alle Planungen orientieren.

Leitbild:

Leitbilder in der Unternehmensentwicklung sind zentrale Inhalte einer strategischen Planung (vgl. Dehne 2005, 608 + 613; Knieling 2006, 475; Bea/Haas 2019, Welge et al 2017, Krings 2020, Hammer 2015; Probst/Wiedemann 2013; Hungenberg 2014; Paul/Wollny 2011).

Auch in der Regionalentwicklung sind Leitbilder seit einigen Jahren Bestandteil der Planung (vgl. Knieling 2006, 473). In der Raumordnung des Bundes und der Länder haben Leitbilder die Funktion, die Grundsätze und die Schwerpunkte der zukünftigen räumlichen Entwicklung zu definieren. Leitbilder definieren die für die Zukunft geplante Struktur des Raumes (vgl. Dehne 2005, 609). „Vor dem Hintergrund der Analyse entsteht ein Leitbild für die Region, das dazu beiträgt, das Handeln der Akteure in eine gemeinsame Richtung zu

koordinieren. Es beschreibt einen Soll-Zustand, den die beteiligten Akteure für die Region zukünftig erreichen wollen. In der Darstellung gibt es unterschiedliche Varianten, z. B. kann das Leitbild aus einem Motto und aus Leitlinien bestehen. Oft wird es durch Ziele konkretisiert“ (Knieling/Weick 2005, 930).

Leitbilder werden von allen Akteuren gemeinsam erarbeitet und vertreten. Sie beschreiben einen gemeinsam getragenen zukünftigen Ideal-Zustand (vgl. Dehne 2005, 609f; auch Kühn 2008, 235). Strategischen Leitbilder beinhalten Aussagen zur möglichen wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung einer Region (vgl. Kühn 2008, 235). „Die Hauptfunktion von Leitbildern in der räumlichen Entwicklung ist die Lenkungs- bzw. Steuerungsfunktion“ (Dehne 2005, 610).

Leitbilder sind allgemein gehaltene Ziele für den Planungsraum und werden durch operative Zielsetzungen und daraus abgeleitete Maßnahmen konkretisiert und umgesetzt (vgl. Knieling 2006, 475f; Vallee 2012a, 10, Strauß et al 2015, 3; Dehne 2005, 610; Danielzyk/Knierim 2011, 481). Sie bestehen in der Regel aus mehreren Leitsätzen mit Grundsatzcharakter, die leicht verständlich und gut kommunizierbar sind (vgl. Dehne 2005, 610).

Leitbilder sind in der Unternehmensplanung Teil des strategischen Managementprozesses. Analog dazu sind sie auch in der Raumordnung bzw. in der Regionalplanung einzuordnen. „Leitbilder werden in der planungstheoretischen Diskussion zumeist mit dem Konzept der strategischen Planung in Verbindung gebracht“ (Knieling 2006, 475 + 477ff).

Zum Thema „Leitbilder in der Raumordnung“ gibt es eine Vielzahl von Quellen, die das Thema ausführlich darstellen. Beispielfhaft dafür Knieling 2000, Knieling 2006, Dehne 2005, Domhardt et al 2011, Strauß et al 2015, Kühn 2008. Für eine eingehendere Auseinandersetzung mit dem Thema Leitbild wird auf diese Quellen verwiesen.

Entwicklungsziele:

Leitbilder werden von Zielen „konkretisiert“ (Knieling/Weick 2005, 930). Während Leitbilder als „Oberziele“ (Dehne 2005, 610) bezeichnet werden können, sind Entwicklungsziele konkreter formuliert, um den angestrebten Zustand der Region zu erreichen. Entwicklungsziele haben einen „regionalen Bezug“ (Vallee et al 2012, 177). Ziele müssen „konkret“ und nachvollziehbar sein, erreichbar und nicht utopisch (Rosenkranz 1999, 136). Alle Beteiligten am Prozess müssen Entwicklungsziele „mittragen und tatsächlich umsetzen wollen“ (Dehne 2002, 30)

Element: Handlungsfelder

Aus den Elementen Vision, Leitbilder, Entwicklungsziele werden Handlungsfelder für die zukünftige Entwicklung definiert. Durch die Gewichtung der Handlungsfelder erfolgt eine

Priorisierung (vgl. Hahne et al 2007, 60). Ableitung von Handlungsfeldern für die Region ist eine zentrale Aufgabe im Prozess REK, denn daraus sind „maßgeschneiderte Handlungsstrategien“ abzuleiten (Hahne et al 2007, 59).

Element: Ableitung von Maßnahmen und Projekten aus Leitbild und Entwicklungszielen

Ein zentrales Element von Regionalen Entwicklungsprojekten ist die Benennung von Maßnahmen und Projekten, abgeleitet aus der verabschiedeten Strategie. Grundlage für den Erfolg von REK (vgl. Knieling/Weick 2005, 930). Sie sind das konkrete Resultat aller theoretischen Überlegungen, „Zweite Hauptfunktion“ und „eigentliches Verbindungsglied“ der Regionalen Entwicklungskonzepte (Dehne 2002, 28). Projekte zeigen der Öffentlichkeit in der Region, dass etwas „passiert“, also den messbaren Nutzen der REK. Auch den beteiligten Akteuren soll bewusstwerden, dass Aufwand und Einsatz gerechtfertigt sind (vgl. Knieling 2002, 11). Besonders herausgehobene Leitprojekte unterstützen diesen Prozess.

Element: Abstimmung mit regionalplanerischen Festlegungen

REK sind Teil der Regionalentwicklung und soll der formellen Regionalplanung nicht widersprechen. Deshalb müssen die in REK festgelegten Strategien mit der formellen Planung und regionalplanerischen Festsetzungen für die Region abgestimmt werden. Damit werden auseinanderlaufende Zielsetzungen vermieden.

Übergeordnete Fragen für die empirischen Untersuchungen für den Bereich E:

Was beinhaltet die Strategieentwicklung?

(Empirische Untersuchung Befragung und durch Analyse REK)

F. Prozess – Umsetzung

Die aus der Strategie ableitenden Projekte und Maßnahmen müssen als letzter Schritt umgesetzt werden. Der Ablauf der Umsetzung ist zu organisieren.

Element: Steuerung der Umsetzung

Der Erfolg von REK tritt nur mit der Umsetzung der Projekte ein (vgl. Knieling 2002, 11), ist also eine „Kernaufgabe“ im Prozess (Dehne 2002, 28). Dazu ist es vielfach notwendig, neue Akteurskreise einzubeziehen, die Träger oder auch Betroffene der Umsetzung sind. Dieser Einbezug erfolgt in vielen Fällen bereits bei der Ableitung und Festlegung der Projekte und Maßnahmen (vgl. Vallee et al 2012,181). In manchen Fällen kann es Sinn machen, eine Projektgruppe für die Steuerung der Umsetzung zu benennen (vgl. Rosenkranz 1999, 137). Die Entwicklung eines Konzepts zur Umsetzung mit einzelnen Teilschritten und zeitlichen Abfolgen gewährleistet und erleichtert eine erfolgreiche Abarbeitung aller Projekte (vgl. Vallee et al 2012, 182f). Diese muss zeitnah nach Benennung der Projekte beginnen, damit die Motivation der Akteure und die positive Stimmung in der Öffentlichkeit genutzt werden kann. Längere Zeiten ohne Aktion verdrängen die REK aus der Aktualität. Akteure ziehen sich zurück. Maßnahmen lassen sich schwieriger oder gar nicht mehr umsetzen. Die

positiven Effekte von REK gehen verloren. REK können „keine Wirkung entfalten“ (Dehne 2002, 30).

Ein wichtiges Kriterium für eine erfolgreiche Steuerung der Umsetzung ist die tatsächlich erreichte Quote der geplanten Projekte und Maßnahmen.

Relevant sind auch die möglichen Hemmnisse im Umsetzungsprozess, die eine Steuerung und damit die Zielerreichung erschweren. Beispielhaft können hier genannt werden, Bürokratie und Komplexität.

Element: Öffentlichkeitsarbeit

Die Entwicklung und Umsetzung von Projekten wird durch intensive Öffentlichkeitsarbeit positiv gefördert. Damit werden breite Kreise außerhalb des Akteurs-Spektrum erreicht und über die Arbeit informiert (vgl. Löb 2006, 233). Allerdings müssen diese Informationen wohl dosiert werden, um gleichbleibendes Interesse zu finden und Aufmerksamkeit lenken zu können (vgl. Löb 2006, 233f). Regelmäßige Meilensteingespräche bieten sich an, um über den Projektfortschritt zu berichten (ebenda, 234).

Zu einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit gehört umfassende Informationsweitergabe über Strategie und Umsetzung des REK. Das bezieht sich nicht nur auf Presseartikel, sondern auch auf Diskussions- bzw. Bürgerversammlungen, bei denen Bürger in einem offenen Dialog ihre Anregungen aber auch Bedenken einbringen können (vgl. Danielzyk/Knieling 2011, 488f), also eine „Koordination durch Information“ (BMVI 2017, 133).

Element: Zeitplan

Ein REK-Verfahren ist in der Regel auf einen Zeitraum von 7 Jahren festgelegt, nämlich dem Zeitraum der Förderperiode der Leader Programme. Die Umsetzung der Projekte erfolgt also kurz- bis langfristig. Deshalb muss in allen Phasen des Prozesses von der Aufstellung bis zur Umsetzung ein Zeitplan mit entsprechenden Meilensteinen als Orientierung aufgestellt werden. Projektbeginn und Projektende müssen den Beteiligten im Vorfeld bekannt sein. Selbstverständlich kann und wird es im Projektverlauf zu Veränderungen der festgesetzten Termine kommen. Das ist in einem dynamischen Prozess zu erwarten. Akteure beteiligen sich freiwillig an dem Projekt REK und sind deshalb nicht in ein festes Zeitraster zu zwingen. Zeitpläne dienen lediglich der Orientierung.

Element: Förderung

Für die Verwirklichung von Konzepten zur Regionalentwicklung sind Förderungen von großer Bedeutung. Es gibt Förderprogramme aus Mitteln der EU, des Bundes und der Länder. Ziel ist es, mit diesen Mitteln Regionen zu unterstützen, damit die Entwicklung in diesen Regionen vorangetrieben werden kann. Strukturschwache Regionen und Regionen mit Defiziten in der infrastrukturellen Ausstattung sollen besonders gefördert werden (vgl. Langhagen-Rohrbach, 2005, 22ff). Eine spezielle Rolle kommt regionalen Entwicklungskonzepten dabei zu. Viele im Konzept verabschiedeten Maßnahmen können

nur mit externen Finanzierungen verwirklicht werden. Umgekehrt sind REK auch bei vielen Fördertöpfen Voraussetzung für die Abrufung der Mittel (vgl. Gorsler 2002, 37). Denn nur durch den Einsatz von Fördermitteln sind REK in der Lage, die festgelegten Vorhaben und Projekte effizient umzusetzen, und einen zentralen Beitrag zur Strukturpolitik zu leisten (vgl. Dehne 2002, 29).

Element: Finanzplan

Die Durchführung des Planungsprozesses sowie die Umsetzung von REK erfordern finanzielle Mittel. Dazu zählen Mittel aus Förderprogrammen und Eigenmittel. Voraussetzung für jeden REK-Prozess ist eine valide Planung der benötigten Finanzmittel unter Berücksichtigung von möglichen Fördermitteln (vgl. Rosenkranz 1999, 131f).

Element: Monitoring

Unter Monitoring wird verstanden, REK im laufenden Prozess zu

- beobachten
- überwachen
- kontrollieren

(vgl. Jakoby 2011, 547ff)

Monitoring ist ein Soll/Ist-Vergleich, damit Fehlentwicklungen im laufenden Prozess festgestellt und korrigiert werden können. Monitoring wird im gesamten Prozessverlauf regelmäßig durchgeführt.

Element: Evaluation/ Erfolgskontrollen

Zu dem Themenkomplex Evaluation/Wirkungsanalysen gibt es eine Vielzahl von Arbeiten. Beispielhaft seien genannt: Diller 2012, Hübler 2002, Wiechmann/Siedentop 2009, Jakoby 2009, Fürst/Scholles 2001 611ff, Rolfes/Weith 2005, Wiechmann 2005, Schulz 2009, Sedlacek 2004, Mörl/Vock/Wiechmann 2010, Wiechmann/Beier 2004, Rosenkranz 1999; Birkmann 2003, Weith 2018, Wiechmann/Mörl/Vock 2012.

Im Folgenden eine kurze Zusammenfassung basierend auf o. a. Literatur:

Von besonderer Bedeutung für REK ist die Evaluation während der Umsetzung der Projekte bis zu einem Zeitraum fünf Jahren nach Abschluss der Maßnahmen. Evaluationen sind Erfolgskontrollen mit der Zielsetzung, den Grad der Umsetzung zu überwachen. Sie sind in der Planung ein wichtiges Instrument für den Nachweis der Effizienz der entwickelten Strategien und Maßnahmen sowie ein Hinweis auf Defizite und Veränderungsbedarf. Bei der Evaluation liegt also der Schwerpunkt in den Zeiträumen nach dem Projektende. Bei Evaluationen werden Indikatoren entwickelt, damit der Erfolg der umgesetzten Projekte und Maßnahmen bewertet werden kann.

Trotz der Vielzahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema sind allerdings umfassende Wirksamkeitskontrollen raumordnerischer Instrumente nicht die Regel und aufgrund der komplexen Sachverhalte schwierig (vgl. Wiechmann/Siedentop 2009, 207; Hübler 2002,

11). In der Raumordnung auf den Ebenen Bund, Länder und Regionen und auch bei Regionalen Entwicklungskonzepten fehlen häufig systematische Wirkungsanalysen (vgl. Wiechmann/ Siedentop 2009, 207; Hübler 2002, 20; Wiechmann 2005, 167ff). Diese sind aber gerade für REK wichtig. Evaluationen müssen Umsetzungen begleiten (vgl. Rosenkranz 1999, 137)

Ein REK kommt ohne Evaluation nicht aus, weil folgende Fragen beantwortet werden müssen:

- Wurden Leitbilder und Ziele erfolgreich umgesetzt?
- Sind die Ziele einer nachhaltigen Regionalentwicklung erreicht?
- Sind die Ziele einer Verbesserung der Lebensverhältnisse erreicht?
- Haben die eingesetzten Mittel der öffentlichen Fördertöpfe zu verstetigten Projekten geführt?

Erfolgskontrollen müssen in allen Stadien der Umsetzung Regionaler Entwicklungsprojekte durchgeführt werden, d. h.

- Kurzfristig nach einem Jahr
- Mittelfristig nach drei Jahren
- Langfristig nach fünf Jahren

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich F:

Wie ist der Umsetzungsprozess organisiert?

(Empirische Untersuchung durch Befragung und Analyse REK)

G. Einfluss und Bedeutung von Politik und Verwaltung

In den Ausgangsüberlegungen zur forschungsleitenden Frage und im Kapitel 6 wurde die Bedeutung von Politik und Verwaltung in der formellen Raumordnung dargestellt. Die drei Dimensionen der Politik (Polity, Politics und Policy) sind für die formelle Raumordnung und damit auch für die Regionalentwicklung unabdingbar.

Wenn diese Tatsache für die formelle Regionalentwicklung gilt, wie sieht es dann bei Aufstellung und Umsetzung von REK aus?

Zur Beantwortung dieser Frage werden folgende Institutionen unterschieden:

- Wahlbeamte wie Landräte und Bürgermeister
- Parteien und Fraktionen
- Legitimation durch Parlamente
- Kreisverwaltung und Wirtschaftsförderung

Kreisverwaltung meint die mit Kreisplanung und -entwicklung befassten Abteilungen der Kreisverwaltung.

Wirtschaftsförderung meint alle mit diesem Thema befassten Bereiche der Kreisverwaltung und/oder eigenständige Organisationen der Kreise zur Wirtschaftsförderung, egal in welcher Rechtsform.

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich G:

Welchen Einfluss und welchen Anteil haben Politik und Verwaltung auf den REK-Prozess?

(Empirische Untersuchung durch Befragung)

H. Leitvorstellungen

Im Kapitel 2. wird u. a. das ROG als Grundlage der Raumordnung in der Bundesrepublik Deutschland dargestellt. Auf diese Aussagen, insbesondere zur Bindungswirkung der Ziele und Grundsätze des ROG, wird verwiesen. Im ROG wird festgelegt, „der Gesamttraum der Bundesrepublik Deutschland und seine Teilräume sind durch zusammenfassende, überörtliche und fachübergreifende Raumordnungspläne, durch raumordnerische Zusammenarbeit und durch Abstimmung raumbedeutsamer Planungen und Maßnahmen zu entwickeln, zu ordnen und zu sichern“ (§ 1.1, ROG 2008), d. h. es sind Raumordnungspläne aufzustellen.

Im ROG heißt es, „Leitvorstellung bei der Erfüllung der Aufgabe nach Absatz 1 ist eine **nachhaltige Raumentwicklung**, die die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt und zu einer dauerhaften, großräumig ausgewogenen Ordnung mit **gleichwertigen Lebensverhältnissen** in den Teilräumen führt“ (§ 1.2, ROG 2008, Herv. durch Verf.). d. h. die Aufstellung von Raumordnungsplänen muss eine nachhaltige Raumentwicklung und die Entwicklung gleichwertiger Lebensverhältnisse mitberücksichtigen. Langhagen-Rohrbach weist daraufhin, dass auch in den einschlägigen Programmen und Leitlinien der EU, des Bundes oder der Länder das Ziel einer nachhaltigen Raumentwicklung verankert ist (vgl. Langhagen-Rohrbach 2005, S. 21 ff).

Nachhaltige Entwicklung ist seit 1992 Standard in allen Planungsprozessen geworden (Lindloff/ Schneider 2001, 7). Alle Regelungen im ROG betreffen Raumordnungspläne von öffentlichen Stellen. Ein REK wird in der Regel nicht von öffentlichen Stellen aufgestellt, sondern in privater Trägerschaft. Eine automatische Bindungswirkung der Aussagen des ROG gemäß § 4 ROG gilt also für REK nicht. Eine Bindung der REK an die Leitvorstellungen „Nachhaltigkeit“ und „gleichwertige Lebensbedingungen“ leitet sich aber in vielen Fällen aus Programmen der EU, des Bundes und der Länder zur Förderung von REK ab.

In der empirischen Untersuchung in Kapitel 9 wird analysiert, ob die REK die in § 1 ROG festgelegten Leitvorstellungen der Raumordnung berücksichtigen. Dabei wird die Aussage überprüft, ob die Leitvorstellung der Raumordnung *Nachhaltigkeit* durch den Einsatz

Regionaler Entwicklungskonzepte unterstützt wird (vgl. Jakoby 2011, 534) und die Leitvorstellung *gleichwertige Lebensverhältnisse* Bestandteil von REK ist .

Übergeordnete Frage für die empirischen Untersuchungen für den Bereich H:

Werden die Leitvorstellungen des ROG berücksichtigt?

(Empirische Untersuchung durch Analyse REK)

8 Portraits der Landkreise

Im den Kapiteln 8.1 bis 8.14 erfolgt eine Darstellung der Landkreise, in denen die untersuchten REK aufgestellt wurden mit den wichtigsten Kennziffern. Damit soll der Leser dieser Arbeit einen Überblick über die Struktur, die Bevölkerungsentwicklung und die Wirtschaftskraft der Kreise bekommen, in denen die REK-Regionen liegen, die Grundlage der empirischen Untersuchung sind. In einigen der Landkreise gab es mehrere REK. Auf eine Unterscheidung der Daten nach REK wurde verzichtet. Es ist nicht Ziel, die Strukturdaten der REK im Einzelnen aufzuzeigen. Bei dieser Analyse kommt es auf einen allgemeinen Überblick über die Region an. Dazu reichen die Daten auf Kreisebene.

Folgende Hinweise zu den erhobenen Zahlen:

1. Bei der Differenzierung der Bevölkerung nach Altersgruppen kommt es bei einigen Tabellen zu Rundungsdifferenzen.
2. Aufgrund der verfügbaren Daten in den einzelnen Bundesländern mussten abweichende Zeiträume bei der Analyse der Bevölkerungsentwicklung gewählt werden:
 - Hessen und Thüringen 2015 und 2020/ Bevölkerungsprognose 2015 bis 2020
 - Niedersachsen 2010 bis 2020/ Bevölkerungsprognose 2010 bis 2020

Für die Aussagekraft der Daten ist es wichtig, die prognostizierten Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung darzustellen und diese Vorausschau mit der tatsächlichen Entwicklung des Kreises zu vergleichen. Deshalb gibt der längere Prognosezeitraum in Niedersachsen genauso Aufschluss über die Differenz zwischen Prognose und Realität wie der kürzere Zeitraum in Hessen und Thüringen.

8.1 Werra-Meißner-Kreis (WMK)

Naturraum

Der Landkreis hat den typischen hessischen Mittelgebirgscharakter. Landschaftlich geprägt wird er durch die Werra und den Gebirgszug Hoher Meißner, ca. 753 Meter hoch.

Geographische Lage

Der Werra-Meißner-Kreis liegt im Dreiländereck Hessen-Niedersachsen-Thüringen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 4, A 7 und A 38 und durch die Bahnlinie Fulda-Göttingen.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt mit vier Mittelzentren Eschwege, Witzenhausen, Sontra und Hessisch Lichtenau. Der Flächenanteil der Land- und Forstwirtschaft beträgt ca. 86%.

REK-Region Werra-Meißner

Die REK-Region Werra-Meißner umfasst das gesamte Kreisgebiet.

(eigene Zusammenstellung nach LAG Werra-Meißner 2014)

Tabelle 4: Werra-Meißner-Kreis

	WMK		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1025				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	16				Homepage Werra-Meißner-Kreis
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	100.206	100.046	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-0,2%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	99.642	-0,6%			Hess. Statistisches Landesamt 2015
Bevölkerungsdichte 2020	98		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	32,4%	34,1%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	53,0%	51,0%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	14,6%	14,9%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	23.119	25.806	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	2.687	11,6	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	6,3%	5,5%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 98 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung ist leicht positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 2,6% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt aber nicht schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 36% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine niedrigere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.2 LK Hersfeld-Rotenburg (HR)

Naturraum

Der Landkreis liegt im Ostthessischen Bergland. Strukturgebend für die Region sind die reichen Waldbestände, die Flussauen von Fulda, Werra und Haune.

Geographische Lage

Der LK Hersfeld-Rotenburg grenzt an Kreise aus Hessen und dem Bundesland Thüringen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 4, A 5 und A 7 und mit dem ICE-Bahnhof Bad Hersfeld gut angebunden an das Schienennetz.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt mit den Mittelzentren Bad Hersfeld mit Teilfunktion eines Oberzentrums, Bebra, Heringen (Werra) und Rotenburg a. d. Fulda. Der Flächenanteil der Land- und Forstwirtschaft beträgt ca. 86%.

REK-Region Hersfeld-Rotenburg

Die REK-Region Hersfeld-Rotenburg ist nicht identisch mit dem Kreisgebiet, sondern umfasst 16 der 20 Gemeinden des Kreises.

(Eigene Darstellung nach Regionalforum Hersfeld-Rotenburg 2014)

Tabelle 5: LK Hersfeld-Rotenburg

	HR		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1098				Destatis 2022 Homepage LK Hersfeld Rotenburg
Anzahl Städte und Gemeinden	20				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	119.394	120.304	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		0,8%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	118.495	-0,8%			Hess. Statistisches Landesamt 2015
Bevölkerungsdichte 2020	110		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	30,6%	32,1%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	53,7%	51,8%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	15,8%	16,2%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	36.423	39.092	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	2669	7,3%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	4,4%	3,8%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 110 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Das tatsächliche Bevölkerungswachstum ist positiv, anders als in der Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 1,6% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt aber nicht schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 3,5% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine niedrigere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.3 LK Kassel Land

Naturraum

Der LK Kassel-Land ist eine typische deutsche Mittelgebirgsregion.

Geographische Lage

Der LK Kassel-Land liegt in der Mitte Deutschlands und grenzt an Kreise aus Hessen und den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 7, A 44 und A 49.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt. Land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen prägen das Landschaftsbild. Der Landkreis ist ausgerichtet auf das Oberzentrum Kassel.

REK-Regionen Waldeck-Frankenberg

Im LK Kassel-Land existieren zwei REK-Regionen, Casseler Bergwald und KulturLandschaft HessenSpitze.

(Eigene Darstellung nach Regionalforum Casseler Bergwald 2014; Regionalforum KulturLandschaft HessenSpitze 2014)

Tabelle 6: LK Kassel Land

	LK Kassel		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1293				
Anzahl Städte und Gemeinden	28				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	233.451	237.007	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		1,5%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	236.147	1,2%			Hess. Statistisches Landesamt 2015
Bevölkerungsdichte 2020	183		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	31,1%	32,8%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	53,4%	51,4%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	15,5%	15,8%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	26.114	31.145	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in %	5031	19,3%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	4,8%	4,1%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 183 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung ist leicht positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 0,9% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt aber nicht schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 23% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.4 LK Waldeck-Frankenberg (WF)

Naturraum

Der LK Waldeck-Frankenberg ist eine typische deutsche Mittelgebirgsregion.

Geographische Lage

Der LK Waldeck-Frankenberg liegt in der Mitte Deutschlands und grenzt an Kreise aus Hessen und aus dem Bundesland Nordrhein-Westfalen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 44 und A 49.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt. Land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen prägen das Landschaftsbild.

REK-Regionen Waldeck-Frankenberg

Im LK Waldeck-Frankenberg existieren zwei REK-Regionen, Burgwald-Ederbergland (tlw. auch LK Marburg-Biedenkopf) und Kellerwald-Edersee (tlw. LK Schwalm-Eder).

(Eigene Darstellung nach Region Burgwald-Ederbergland 2014; LAG Kellerwald-Edersee 2014)

Tabelle 7: LK Waldeck-Frankenberg

	WF		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1849				Destatis 2022 Homepage LK Waldeck Frankenberg
Anzahl Städte und Gemeinden	22				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	156.460	156.406	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		0,0%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	156.943	0,3%			Hess. Statistisches Landesamt 2015
Bevölkerungsdichte 2020	85		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	29,2%	31,5%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	54,5%	52,2%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	16,3%	16,3%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	32.722	39.121	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	6.399	19,6%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	4,8%	3,7%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 85 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung ist negativer als in der Prognose und zum Bundesschnitt um ca. 2,4% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 3,4% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.5 LK Schwalm-Eder (SE)

Naturraum

Der LK Schwalm-Eder ist eine typische deutsche Mittelgebirgsregion.

Geographische Lage

Der LK Schwalm-Eder liegt in der Mitte Deutschlands und grenzt an Kreise aus Hessen und der Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 7.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt. Land- und forstwirtschaftlich genutzte Flächen prägen das Landschaftsbild. Der Landkreis ist ausgerichtet auf das Oberzentrum Kassel und das Mittelzentrum Melsungen.

REK-Regionen Schwalm-Eder

Im LK Schwalm-Eder existieren mehrere REK-Regionen, einige davon landkreisübergreifend.

(Eigene Darstellung nach Verein Regionalentwicklung Schwalm Aue 2014; Regionalforum Mittleres Fuldata 2014)

Tabelle 8: LK Schwalm-Eder

	SE		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1539				
Anzahl Städte und Gemeinden	27				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	179.466	179.840	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		0,2%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	180.046	0,3%			Hess. Statistisches Landesamt 2015
Bevölkerungsdichte 2020	117		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	29,2%	31,5%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	55,0%	52,7%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	15,7%	15,8%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	28.344	33.592	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	5248	18,5%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	4,8%	3,7%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 117 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Das tatsächliche Bevölkerungswachstum ist leicht geringer als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 2,2% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 17% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.6 Eichsfeldkreis (EIC)

Naturraum

Der Landkreis hat den typischen Mittelgebirgscharakter.

Geographische Lage

Der Eichsfeldkreis grenzt an Kreise aus Thüringen und der Bundesländer Niedersachsen und Hessen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 7 und A 38.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt mit zwei Mittelzentren Heiligenstadt und Leinefelde-Worbis. Der Flächenanteil der Land- und Forstwirtschaft beträgt ca. 86%.

REK-Region Eichsfeldkreis

Die REK-Region Eichsfeldkreis umfasst das gesamte Kreisgebiet.

(Eigene Zusammenstellung nach Regionale Aktionsgruppe Eichsfeld 2014)

Tabelle 9: Eichsfeldkreis

	EIC		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	943				Destatis 2022 Homepage Eichsfeldkreis
Anzahl Städte und Gemeinden	14				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	100.730	99.463	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-1,3%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	97.537	-3,2%			TLS 2021
Bevölkerungsdichte 2021	105		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	29,3%	32,8%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	54,4%	49,9%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	16,4%	17,4%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	22.411	26.222	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	3.811	17,0%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	4,8%	4,5%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 105 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Der tatsächliche Bevölkerungsrückgang ist geringer als die Prognose und um ca. 3,7% geringer als der Bundesschnitt.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP2019 liegt um ca. 35% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.7 LK Unstrut-Hainich (UH)

Naturraum

Der Landkreis wird geprägt durch den Fluss Unstrut, deren Oberlauf den Kreis durchfließt sowie von dem bewaldeten Höhenzug des Hainich.

Geographische Lage

Der LK Unstrut-Hainich grenzt an Kreise aus Thüringen und Hessen.

Erreichbarkeit

Autobahnanschlüsse bestehen außerhalb der Kreisgrenzen zur A4 und zur A 38.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt mit dem Oberzentrum Mühlhausen und dem Mittelzentrum Bad Langensalza. Ca. 70% der Kreisfläche werden landwirtschaftlich genutzt.

REK-Region Unstrut-Hainich

Die REK-Region Unstrut-Hainich umfasst das gesamte Kreisgebiet.

(Eigene Zusammenstellung nach Regionale Aktionsgruppe RAG Unstrut-Hainich e. V. 2014)

Tabelle 10: LK Unstrut-Hainich

	UH		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	979				
Anzahl Städte und Gemeinden	12				Homepage LK Unstrut Hainich
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	103.922	101.698	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-2,1%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	99.147	-4,6%			TLS 2021
Bevölkerungsdichte 2021	104		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	31,2%	34,7%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	53,6%	48,9%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	15,1%	16,4%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	21.490	25.471	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	3.981	18,5%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	9,7%	7,0%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 104 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Der tatsächliche Bevölkerungsrückgang ist geringer als die Prognose, und um ca. 4,5% geringer als der Bundesschnitt.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 37% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist höher als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.8 Wartburgkreis (WB)

Naturraum

Der Wartburgkreis ist in vier Teile gegliedert: Das Hainich-Werratal im Norden, das Wartburg-Werratal im mittleren Teil der Region, die thüringische Rhön im Süden und die Ausläufer des thüringischen Waldes.

Geographische Lage

Der Wartburgkreis grenzt an Kreise aus Thüringen und Hessen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 4.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt und ausgerichtet auf die kreisfreie Stadt Eisenach.

REK-Region Wartburg

Die REK-Region Wartburgkreis umfasst das gesamte Kreisgebiet und die ländlich geprägten Ortsteile der kreisfreien Stadt Eisenach.

(Eigene Zusammenstellung nach Regionale Aktions Gruppe LEADER WARTBURGREGION 2014)

Tabelle 11: Wartburgkreis

	WB		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1308				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	33				Homepage Wartburgkreis
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	125.835	117.967	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-6,3%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	119.570	-5,0%			TLS 2021
Bevölkerungsdichte 2021	90		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	31,4%	35,5%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	54,1%	49,3%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	14,4%	15,3%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	24.497	27.914	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	3.417	13,9%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	5,3%	5,0%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 90 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Der tatsächliche Bevölkerungsrückgang ist höher als die Prognose, und um ca. 8,7% geringer als der Bundesschnitt.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 31% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringer als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.9 Landkreis Nordhausen (NH)

Naturraum

Der LK Nordhausen verfügt über 16 Landschaftsschutzgebiete und im Norden Teil des Harz. Höchste Erhebung ist der Große Ehrenberg mit 634 Meter.

Geographische Lage

Der Wartburgkreis grenzt an thüringische Landkreise sowie Kreise aus Sachsen-Anhalt und Niedersachsen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 38.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt und ausgerichtet auf das Oberzentrum Nordhausen.

REK-Region Nordhausen

Die REK-Region Nordhausen umfasst das gesamte Kreisgebiet, außerhalb der Kreisstadt Nordhausen und die ländlich geprägten Ortsteile der Stadt Nordhausen.

(Eigene Zusammenstellung nach Regionalen Aktionsgruppe (RAG) Südharz e.V. 2014)

Tabelle 12: LK Nordhausen

	NH		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	714				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	15				Homepage LK Nordhausen
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	85.055	82.456	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-3,1%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	81.854	-3,8%			TLS 2021
Bevölkerungsdichte 2021	115		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	32,5%	35,7%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	53,3%	49,1%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	14,1%	15,2%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	23.701	26.645	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	2.944	12,4%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	9,2%	7,5%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 115 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Der tatsächliche Bevölkerungsrückgang ist geringer als die Prognose, und um ca. 5,5% geringer als der Bundesschnitt

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 34% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine leicht höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist höher als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.10 Landkreis Kyffhäuser (Kyff)

Naturraum

Der LK Kyffhäuser ist geprägt durch das Kyffhäusergebirge mit einer Höhe bis zu 436 Meter. Der Geoparks Kyffhäuser liegt zum überwiegenden Teil im Kreisgebiet. Der Großteil des Kreises ist mit Wald bedeckt.

Geographische Lage

Der Wartburgkreis grenzt an thüringische Landkreise sowie Kreise aus Sachsen-Anhalt,

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 38 und A 71.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt mit den Mittelzentren Sondershausen und Artern/Unstrut,

REK-Region Kyffhäuser

Die REK-Region Kyffhäuser umfasst das gesamte Kreisgebiet.

(Eigene Zusammenstellung nach Regionale Aktionsgruppe (RAG) Kyffhäuser 2014)

Tabelle 13: LK Kyffhäuser

	Kyff		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1038				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	28				
Bevölkerung	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Bevölkerung	77.148	73.522	81.197.537	83.155.031	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2015 - 2020		-4,7%		2,4%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2014 bis 31.12.2020	72.494	-6,0%			TLS 2021
Bevölkerungsdichte 2021	71		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	33,6%	37,7%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	52,8%	47,7%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	13,7%	14,6%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	19.972	22.825	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	2.853	14,3%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	10,7%	7,8%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 71 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Der tatsächliche Bevölkerungsrückgang ist geringer als die Prognose, und um ca. 7,1% geringer als der Bundesschnitt.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 44% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist höher als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.11 Landkreis Göttingen (GÖ)

Naturraum

Der LK Göttingen ist eine typische Mittelgebirgsregion. Höchste Erhebung ist die Erhebung „Auf dem Acker“ mit 865 m.

Geographische Lage

Der LK Göttingen grenzt an niedersächsische Landkreise sowie Kreise aus Thüringen und Hessen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 7 und A 38.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt. Die landwirtschaftlich genutzten Flächen betragen ca. 50%. Der Kreis ist ausgerichtet auf das Oberzentrum Göttingen sowie den Mittelzentren Duderstadt und Hann. Münden.

REK-Region Göttingen Land

Die REK-Region Göttinger Land umfasst das gesamte Kreisgebiet und die ländlich geprägten Ortsteile der Stadt Göttingen.

(Eigene Zusammenstellung nach Lokale Aktionsgruppe Göttinger Land 2014)

Tabelle 14: LK Göttingen

	GÖ		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1755				Destatis 2022 Homepage LK Göttingen
Anzahl Städte und Gemeinden	19				
Bevölkerung	12/2009	12/2019	12/2009	12/2020	
Bevölkerung (2009 inkl LK Osterode)	339.957	326.041	81.802.257	83.155.301	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2010 - 2019		-4,1%		1,7%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2009 bis 31.12.2020	319.439	-6,0%			LSN 2022
Bevölkerungsdichte 2020	186		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	28,4%	30,3%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	56,4%	54,4%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	15,1%	15,3%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	32.075	36.964	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	4.889	15,2%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
Arbeitslosenquote inkl. Osterode	5,8 (6,8)%	4,1%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 185 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung 2009 -2019 ist positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 5,8% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen etwas höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt geringfügig schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 9% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist niedriger als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.12 Landkreis Goslar (GS)

Naturraum

Der LK Goslar ist eine typische Mittelgebirgsregion mit Erhebungen bis ca.1000m.

Geographische Lage

Der LK Goslar grenzt an niedersächsische Landkreise sowie Kreise aus Thüringen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahnen A 7 und A 36.

Raum- und Siedlungsstruktur

Der Kreis ist ländlich geprägt und gehört zur Raumkategorie "ländlicher Raum Südniedersachsen". Die Städte Seesen, Clausthal-Zellerfeld sowie Bad Harzburg und Goslar bilden einen Verbund aus Mittelzentren mit oberzentralen Teilfunktionen.

REK-Region Westharz

Die REK-Region Westharz umfasst ca. 60% des Kreisgebiets und ca. 38% der Bevölkerung des LK Goslar. Dazu gehören die Städte Langelsheim, Seesen und Braunlage, der Samtgemeinde Oberharz und Clausthal-Zellerfeld.

(Eigene Zusammenstellung nach Landkreis Goslar 2014)

Tabelle 15: LK Goslar

	LK GS		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	967				
Anzahl Städte und Gemeinden	11				
Bevölkerung	12/2009	12/2019	12/2009	12/2020	
Bevölkerung	146.187	136.292	81.802.257	83.155.301	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2010 - 2019		-6,8%		1,7%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2009 bis 31.12.2020	128.896	-11,8%			LSN 2022
Bevölkerungsdichte 2020	141		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	34,0%	35,4%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	52,4%	51,1%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	13,6%	13,5%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	25.697	29.263	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	3.566	13,9%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	8,2%	6,9%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 141 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung 2009 -2019 ist positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 8,5% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt nicht schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 28% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist höher als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.13 Landkreis Northeim (NO)

Naturraum

Der LK Northeim wird geprägt durch viele Waldflächen und die Flüsse Weser, Leine und Rhume.

Geographische Lage

Der LK Northeim grenzt an niedersächsische Landkreise sowie Kreise aus Hessen und Nordrhein Westfalen.

Erreichbarkeit

Der Kreis ist erreichbar durch die Autobahn A 7.

Raum- und Siedlungsstruktur

In Kreis herrscht überwiegend eine ländliche, kleinteilige Siedlungsstruktur vor. Die Städte Bad Gandersheim, Einbeck, Northeim und Uslar sind als Mittelzentren ausgewiesen. Ca. 88% des Kreisgebiets werden für die Land- und Forstwirtschaft genutzt.

REK-Region Harzweserland

Die REK-Region Harzweserland umfasst den LK Northeim.

(Eigene Zusammenstellung nach Region Harzweserland 2014)

Tabelle 16: LK Northeim

	NO		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	1268				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	11				Homepage LK Northeim
Bevölkerung	12/2009	12/2019	12/2009	12/2020	
Bevölkerung	142.321	132.285	81.802.257	83.155.301	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2010 - 2019		-7,1%		1,7%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2009 bis 31.12.2020	125.672	-11,7%			LSN 2022
Bevölkerungsdichte 2020	104		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	31,6%	34,0%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	52,9%	50,8%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter 18	15,5%	15,2%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	26.307	28.483	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	2.176	8,3%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	6,6%	5,6%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 104 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung 2009 -2019 ist positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 8,8% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca.30% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine niedrigere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist geringfügig niedriger als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

8.14 Landkreis Holzminden (HM)

Naturraum

Der LK Holzminden liegt in einer Mittelgebirgsregion und wird geprägt durch viele Waldflächen und den Flüssen Weser, Leine und Rhume.

Geographische Lage

Der LK Holzminden grenzt an niedersächsische Landkreise sowie Kreise aus Hessen und Nordrhein Westfalen.

Erreichbarkeit

Der Kreis hat keine direkte Anbindung an das Autobahnnetz. Die A 2, A 7, A 33 und die A 44 sind in größer Entfernung zu erreichen.

Raum- und Siedlungsstruktur

In Kreis herrscht eine ländliche Siedungsstruktur vor. Die Stadt Holzminden ist als Mittelzentren ausgewiesen. Ca. 87% des Kreisgebiets werden für die Land- und Forstwirtschaft genutzt.

REK-Region VoglerRegion im Weserbergland

Die REK-Region VoglerRegion im Weserbergland umfasst den LK Holzminden bis auf den Flecken Delligsen.

(Eigene Zusammenstellung nach Lokale Aktionsgruppe VoglerRegion im Weserbergland 2014)

Tabelle 17: LK Holzminden

	HM		Bund		Quellen:
Fläche in qkm	694				Destatis 2022
Anzahl Städte und Gemeinden	6				Homepage Landkreis Göttingen
Bevölkerung	12/2009	12/2019	12/2009	12/2020	
Bevölkerung	75.092	70.458	81.802.257	83.155.301	Destatis 2022
Bevölkerungsentwicklung 2010 - 2019		-6,2%		1,7%	eigene Berechnung
Prognose vom 31.12.2009 bis 31.12.2020	67.922	-9,5%			LSN 2022
Bevölkerungsdichte 2020	102		233		eigene Berechnung
Altersstruktur	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
über 60	32,5%	34,5%	27,4%	29,0%	Destatis 2022
18 bis unter 60	52,2%	50,5%	56,5%	54,5%	Destatis 2022
unter18	15,3%	15,1%	16,1%	16,5%	Destatis 2022
Bruttoinlandsprodukt pro Einw. in €	2014	2019	2014	2019	
	26.874	31.533	36.053	40.497	Destatis 2022
Veränderung absolut und in % 2014/2019	4.659	17,3%	4.444	12,3%	eigene Berechnung
Arbeitslosenquote	12/2014	12/2020	12/2014	12/2020	
	7,5%	6,6%	6,7%	5,9%	BA 2022

Bevölkerungsdichte:

Die Bevölkerungsdichte ist mit 102 zu 231 geringer als der Bundesschnitt.

Bevölkerungsrückgang:

Die tatsächliche Bevölkerungsentwicklung 2009 -2019 ist positiver als die Prognose, aber zum Bundesschnitt um ca. 7,9% schlechter.

Altersstruktur:

Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil älterer Menschen auf als der Bundesschnitt. Der Anteil steigt geringfügig schneller an als der Bundesschnitt.

Bruttoinlandsprodukt:

Das BIP 2019 liegt um ca. 22% niedriger als der Bundesschnitt und hat eine höhere Wachstumsrate.

Arbeitslosenquote:

Die Arbeitslosenquote ist höher als im Bundesschnitt.

(Eigene Darstellung)

9. Auswertungen der empirischen Untersuchungen

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden 25 strukturierte Interviews durchgeführt in 14 Landkreisen mit 17 REK. Eingeladen zum Interview waren die jeweiligen Geschäftsführer des Trägervereins der 17 REK und die Landräte der 14 Landkreise. An den Interviews haben teilgenommen

- Alle Geschäftsführer bzw. Vertreter der Trägerorganisationen der angefragten 17 REK.
- 8 von 14 Vertreter der Landkreise (5 Landräte, 1 Fachbereichsleiter, 1 Dezernentin, 1 Bürgermeister).
- Der Termin mit der Dezernentin wurde zusammen mit zwei weiteren Personen wahrgenommen. Alle Antworten wurden in einem Interview zusammengefasst, da die 3 Teilnehmer gleichlautend geantwortet haben. Gezählt wird somit ein Interview. In der statistischen Auswertung tauchen diese 3 Interviewteilnehmer als eine Antwort auf. Es gibt also 25 Interviews, 25 Antworten, obwohl es 27 Teilnehmer gab.

Vier Landräte haben nicht geantwortet. Termine mit zwei Landräten mussten aufgrund der Corona Situation ausfallen.

Folgende allgemeine Erläuterungen zu den Auswertungen:

- Die Befragten haben nicht jede Frage beantwortet.
- Die Bewertung erfolgte mittels Schulnoten von 1-5
Note 1: sehr hohes Engagement/ sehr hohe Bedeutung / sehr hohe Notwendigkeit
Note 2: hohes Engagement / hohe Bedeutung/ hohe Notwendigkeit
Note 3: neutral/ mittel
Note 4: geringes Engagement / geringe Bedeutung / geringe Notwendigkeit
Note 5: kein Engagement / keine Bedeutung / keine Notwendigkeit
- Die Daten wurden in 2 Statistiken aufbereitet:
Bewertung der **absoluten Häufigkeit** nach Noten 1-5 separat für jedes Bundesland und für alle drei Bundesländer insgesamt. **Durchschnittswerte** in jedem Bundesland und für alle drei Bundesländer insgesamt
- Bewertung und Einordnung Durchschnittswerte:
Die ermittelten Durchschnittswerte für jede Gruppe werden einzelnen Bandbreiten zugeordnet:
 - 1,0 – 1,69 sehr hohes Engagement/ sehr hohe Bedeutung / sehr hohe Notwendigkeit
 - 1,7 – 2,39 hohes Engagement / hohe Bedeutung/ hohe Notwendigkeit

-
- 2,4 – 3,09 neutral/ mittel
 - 3,1 – 3,79 geringes Engagement / geringe Bedeutung / geringe Notwendigkeit
 - 3,8 – 5,0 kein Engagement / keine Bedeutung / keine Notwendigkeit
- Zusammenfassung der Kategorien:
In den textlichen Erläuterungen für jede Tabelle wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit die Noten 1+2, 3, 4+5 zu insgesamt drei Kategorien zusammengefasst.

9.1 Initialisierung des REK-Prozesses und generelle Zielsetzungen

In diesem Teil der empirischen Untersuchung wird nach dem Bereich A des Modells gefragt: **Initialisierung des REK-Prozesses und generelle Zielsetzungen.**

Die Einzelfrage lautet:

Von wem und mit welchen generellen Zielsetzungen wird ein REK-Prozess initiiert?

9.1.1 Initialisierung des REK-Prozesses

Jeder Prozess, jede Aktion benötigt einen Ausgangspunkt und einen Initiator. So muss es auch im REK Prozess Personen oder Institutionen geben, die die Ursprungsidee für das Konzept hatten und den Aufstellungsprozess initiieren. Im Kapitel 7.3, Bereich A, Element **Initiierung des REK-Prozesses** wurden als mögliche Initiatoren genannt:

- Politisch Verantwortliche
- Verwaltung
- Wirtschaftsförderung
- Einzelpersonen
- Interessenverbände
- Eine Mischung aus allem
- Andere
- Folgeprojekt

Bei Analyse der 17 REK handelt es sich bei allen REK 2014-2020 um die Fortsetzung bestehender Projekte, ein **Folgeprojekt**, aufbauend auf das jeweilige REK 2007-2013.

9.1.2 Analyse der generellen Zielsetzungen der REK

Zur Beantwortung der Frage nach den generellen Zielsetzungen der REK wurden zwei Untersuchungen durchgeführt:

- Analyse der REK, ob die interne Situation der Regionen berücksichtigt wurde
- Durchführung von Interviews nach den generellen Zielsetzungen der REK

Analyse der internen Situation der Regionen

In den 17 REK wurde untersucht, ob eine Analyse der internen Situation durchgeführt worden ist. Das war bei allen REK der Fall. Zur Beschreibung der internen Situation wurden in allen REK die Oberbegriffe „Gebietsanalyse“ oder „Ausgangslage“ gewählt. Beispielhaft wurden im Folgenden die Regionen Eichsfeld und Kassel – Casseler Bergland und deren Kriterien der Gebietsanalyse/Ausgangslage dargestellt. In den anderen REK-Regionen wurden gleichlautende oder ähnliche Kriterien für die interne Analyse angewendet.

1. RAG Eichsfeld – Regionale Entwicklungsstrategie 2014 -2020

- Demographische Entwicklung
- Wirtschaftliche Struktur und Entwicklung
 - Allgemeine wirtschaftliche Struktur
 - Landwirtschaft
- Tourismus und Naherholung
- Dörfliche Entwicklung
- Siedlungs- und Kulturlandschaftsentwicklung
- Daseinsvorsorge und öffentliche Infrastruktur
 - Bildungseinrichtungen und Kitas
 - Ärztliche Versorgungseinrichtungen
 - Verkehr
- Kultur
- Umwelt und Naturschutz
- Erneuerbare Energien und Klimaschutz

(vgl. LAG Eichsfeld 2014, 10-24)

2. Casseler Bergland

- Bevölkerungsstruktur, Bevölkerungsdichte und demographische Entwicklung
- Arbeitsmarkt, wirtschaftliche Ausgangssituation und Entwicklungen
- Finanzkraft der Städte und Gemeinden
- Bürgerschaftliches Engagement und (soziale) Infrastruktur
- Breitbandversorgung
- Verkehr
- Energiewirtschaft
- Bedeutung der Land- und Forstwirtschaft
- Tourismus und Naherholung
- Regionalität, Kultur, Brauchtum
- Entwicklung der Natur und Landschaft
- Entwicklung der Dörfer und Städte
- Entwicklung der Wirtschaft durch Förderprogramme und Fonds
- Teilhabe an Modellprojekten des Bundes und des Landes

(vgl. Regionalforum Casseler Bergland 2014, 9-24)

Analyse der generellen Zielsetzung der REK durch Befragung

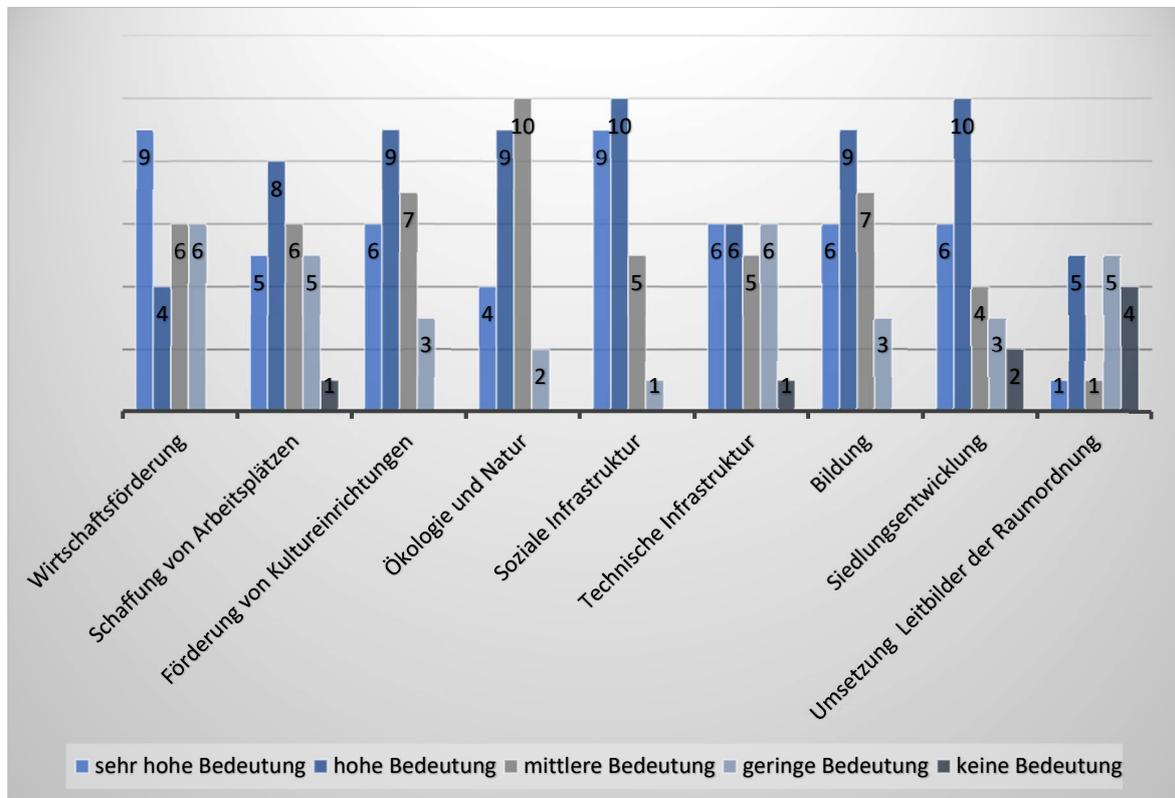
Den Befragten in den 17 REK-Regionen wurde die folgende Frage gestellt:

Welche Zielsetzungen verfolgen die REK in ihrem Kreis, und wie bewerten Sie diese?

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Auswertung wurden 9 Antworten vorgegeben, deren Bedeutung für die Region bewertet werden sollte:

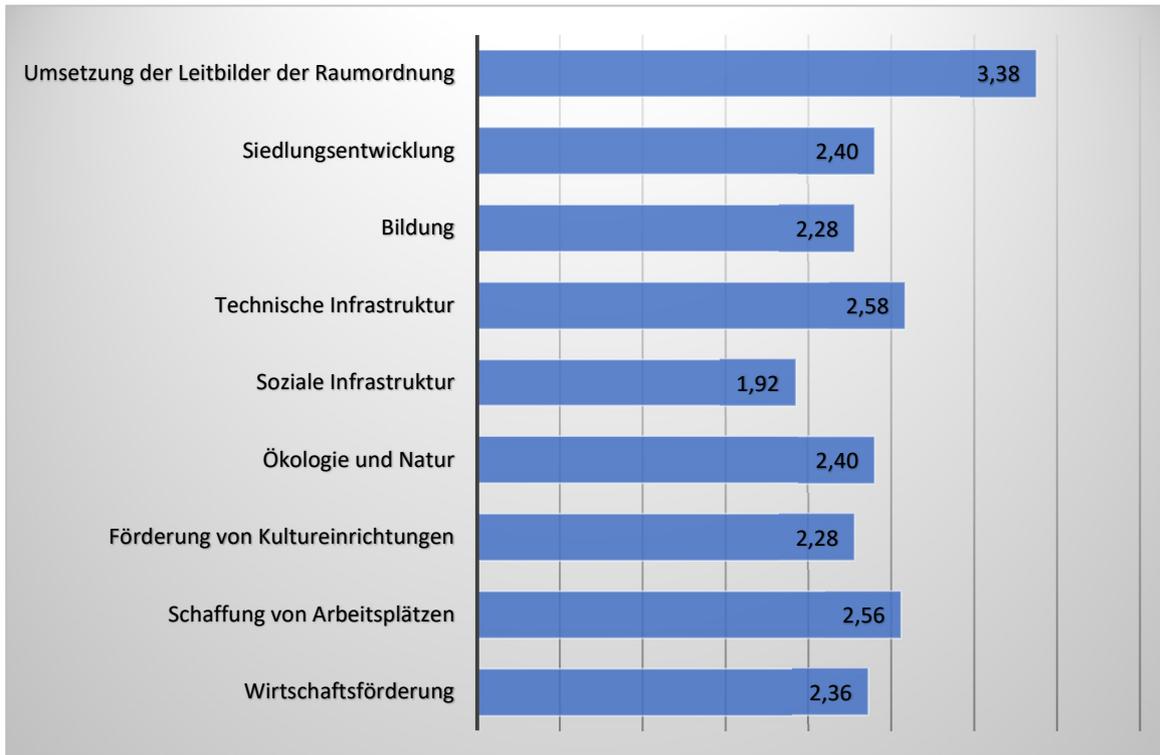
1. Wirtschaftsförderung
2. Schaffung von Arbeitsplätzen
3. Förderung von Kultureinrichtungen
4. Ökologie und Natur
5. Soziale Infrastruktur (z. B. Ehrenamt, bürgerliches Engagement...)
6. Technische Infrastruktur (z. B. Spielplätze, Breitband ...)
7. Bildung
8. Siedlungsentwicklung
9. Umsetzung Leitbilder der Raumordnung

Abbildung 4: Bewertung der Zielsetzungen – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 5: Bewertung der Zielsetzungen – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

1. Förderung der soziale Infrastruktur (25 Antworten)

Durchschnittswert 1,92 – hohe Bedeutung

76% sehr hohe/ hohe Bedeutung

20% mittlere Bedeutung

4% geringe Bedeutung

2. Förderung von Kultureinrichtungen (25 Antworten)

Durchschnittswert 2,28 – hohe Bedeutung

60% sehr hohe/ hohe Bedeutung

28% mittlere Bedeutung

12% geringe Bedeutung

3. Bildung (25 Antworten)

Durchschnittswert 2,28 - hohe Bedeutung

60% sehr hohe/ hohe Bedeutung

28% mittlere Bedeutung

12% geringe Bedeutung

4. Wirtschaftsförderung (25 Antworten)

Durchschnittswert 2,36 – hohe Bedeutung

52% sehr hohe/ hohe Bedeutung

24% mittlere Bedeutung
24 % geringe Bedeutung

5. Siedlungsentwicklung (25 Antworten)
Durchschnittswert 2,40 – mittlere Bedeutung
64% sehr hohe/ hohe Bedeutung
16% mittlere Bedeutung
20% geringe/ keine Bedeutung

6. Ökologie und Natur (25 Antworten)
Durchschnittswert 2,40 – mittlere Bedeutung
52% sehr hohe/ hohe Bedeutung
40% mittlere Bedeutung
8% geringe Bedeutung

7. Schaffung von Arbeitsplätzen (25 Antworten)
Durchschnittswert 2,56 – mittlere Bedeutung
52% sehr hohe/ hohe Bedeutung
24% mittlere Bedeutung
24% geringe/ keine Bedeutung

8. Förderung der technischen Infrastruktur (24 Antworten)
Durchschnittswert 2,58 – mittlere Bedeutung
50% sehr hohe/ hohe Bedeutung
20,8% mittlere Bedeutung
29,2% geringe/ keine Bedeutung

9. Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung (16 Antworten)
Durchschnittswert 3,38 – geringe Bedeutung
37,5% sehr hohe/ hohe Bedeutung
6,3% mittlere Bedeutung
56,2% geringe/ keine Bedeutung

Fazit: Bedeutung der Zielsetzungen

Die Positionen 1-4 (die Förderungen der sozialen Infrastruktur, von Kultureinrichtungen, Bildung und Wirtschaftsförderung) haben eine hohe Bedeutung. Die Ziele 5-8 haben eine mittlere Bedeutung. Das Ziel „Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung“ hat für REK eine geringe Bedeutung. Neun der 25 Befragten haben das Ziel gar nicht bewertet. Das zeigt, dass dieses Thema für 36% der Befragten gar keine Relevanz hatte.

Tabelle 18: Zielsetzungen nach Bundesländer

	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Wirtschaftsförderung	2,17	2,25	3,00
Schaffung von Arbeitsplätzen	2,00	2,63	3,80
Förderung von Kultureinrichtungen	2,08	2,75	2,00
Ökologie und Natur	2,50	2,50	2,00
Soziale Infrastruktur	1,83	2,00	2,00
Technische Infrastruktur	2,36	2,38	3,40
Bildung	2,25	2,38	2,20
Siedlungsentwicklung	2,58	2,00	2,60
Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung	3,00	3,57	3,67

(Eigene Darstellung)

Ein Vergleich der Analyse der REK-Regionen nach den drei Bundesländern zeigt Unterschiede in der Gewichtung der Ziele zwischen den Bundesländern:

1. Wirtschaftsförderung hat in Nordhessen und Nordthüringen eine hohe Bedeutung, in Südniedersachsen eine mittlere Bedeutung.
2. Die Schaffung von Arbeitsplätzen hat in Nordhessen eine hohe Bedeutung, in Nordthüringen eine mittlere Bedeutung, in Südniedersachsen eine geringe Bedeutung.
3. Die Förderung von Kultureinrichtungen hat in Nordthüringen eine mittlere Bedeutung, in den anderen Bundesländern eine hohe Bedeutung.
4. Ökologie und Natur haben in Niedersachsen eine hohe Bedeutung, in den anderen beiden Bundesländern eine mittlere Bedeutung.
5. Die Förderung der sozialen Infrastruktur haben in allen 3 Bundesländern eine hohe Bedeutung
6. Die Förderung der technischen Infrastruktur hat in Niedersachsen eine geringe Bedeutung, in den beiden anderen Bundesländern eine hohe Bedeutung.
7. Bildung hat in allen 3 Bundesländern eine hohe Bedeutung
8. Siedlungsentwicklung hat in Nordthüringen eine hohe Bedeutung, in den anderen Bundesländern eine mittlere Bedeutung.
9. Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung haben in Nordhessen eine mittlere und in Nordthüringen und Südniedersachsen eine geringe Bedeutung

9.2 Wer – Akteure im REK-Prozess

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich B des Modells gefragt: **Wer – Akteure.**

Die übergeordnete Frage lautet:

Welche Akteure und Interessengruppen sind außerhalb der Politik am Prozess beteiligt und wie wird deren Anteil und Notwendigkeit für den Prozess eingeschätzt?

- Beteiligung und Einfluss von Beratern auf den REK-Prozess
- Beteiligung und Einfluss von Bürgern und Interessengruppen am Prozess

Die übergeordnete Frage wird durch Ableitung von Einzelfragen präzisiert.

9.2.1 Einfluss von Beratern auf den REK Prozess

Um das Thema „Berater im REK-Prozess“ zu analysieren, wurden für die Befragungen zwei Unterscheidungen vorgenommen:

- Berater durch spezialisierte Consultingunternehmen
- Wissenschaftliche Begleitung durch Institute oder Hochschulen

9.2.1.1 Consultants

Beteiligung am REK-Prozess

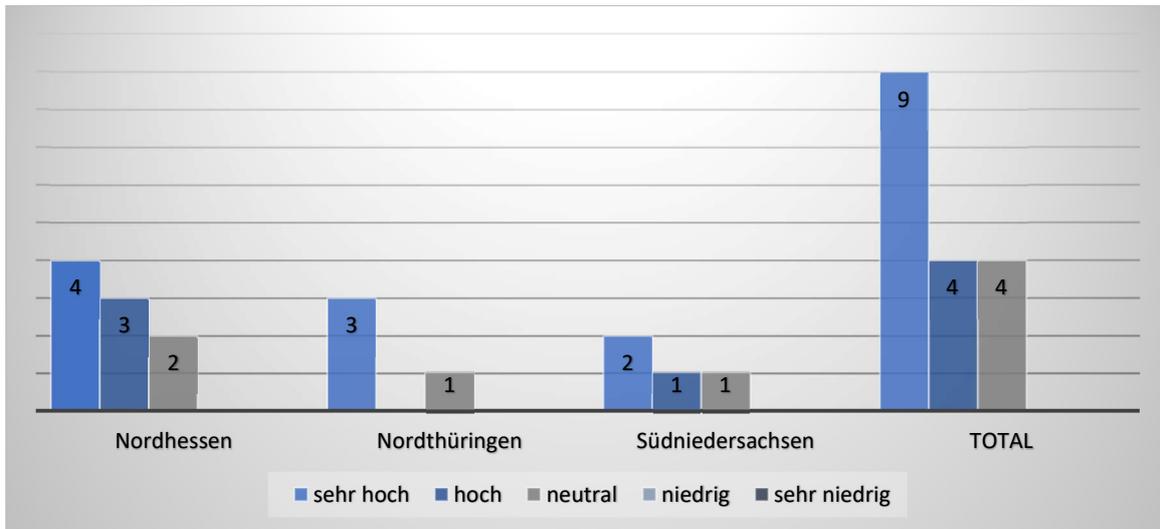
Frage: Haben Consultants/externe Berater den Prozess begleitet?

In 14 von den 17 REK-Regionen wurden mit Consultants zusammengearbeitet, d. h. in 82,4% der ausgewählten Regionen.

Bedeutung für den Prozess

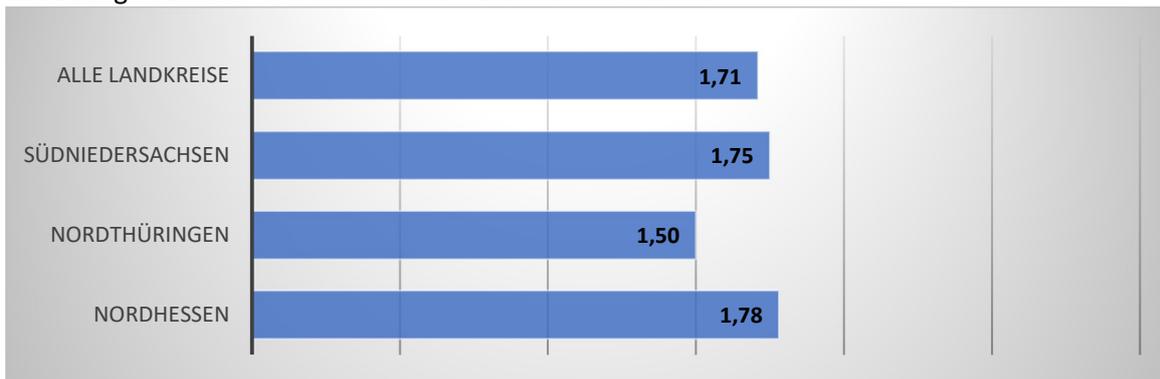
Frage: Wie bewerten Sie den Nutzen der Consultants für den Prozess Erfolg?

Abbildung 6: Einfluss der Consultants – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 7: Einfluss der Consultants – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung: Einfluss der Consultants auf den Prozesserfolg

Alle Regionen (17 Antworten):

Durchschnittswert 1,71 – hohe Bedeutung

76% - sehr hoch (9)/ hoch (4)

24% - neutral (4)

Südniedersachsen (4 Antworten):

Durchschnittswert 1,75 – hohe Bedeutung

75% - sehr hoch (2)/ hoch (1)

25% - neutral (1)

Nordthüringen (4 Antworten):

Durchschnittswert 1,50 – sehr hohe Bedeutung

75% - sehr hoch (3)

25% - neutral (1)

Nordhessen (9 Antworten):

Durchschnittswert 1,78 – hohe Bedeutung

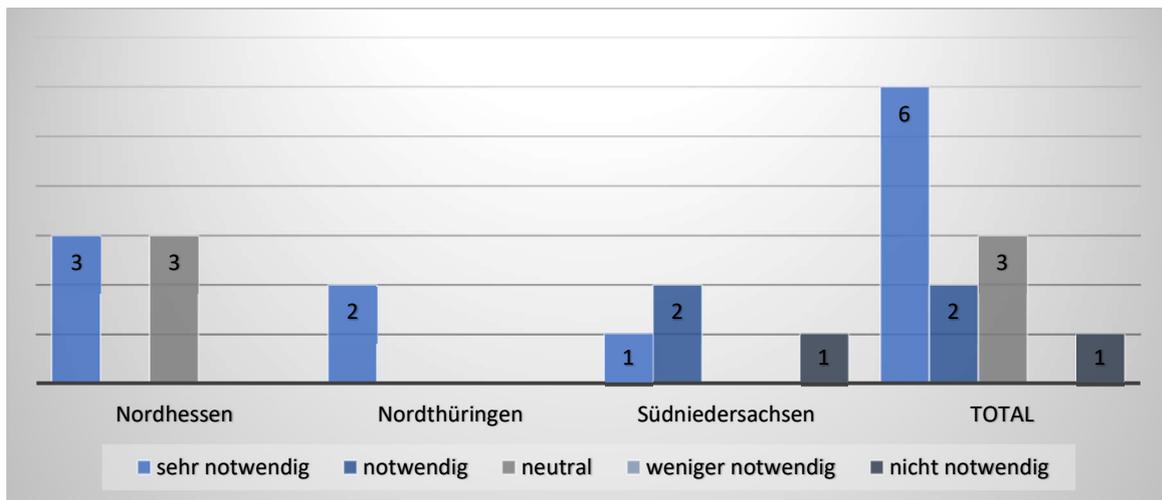
78% - sehr hoch (4)/ hoch (3)

22% - neutral (2)

Notwendigkeit von Consultants für den Prozess

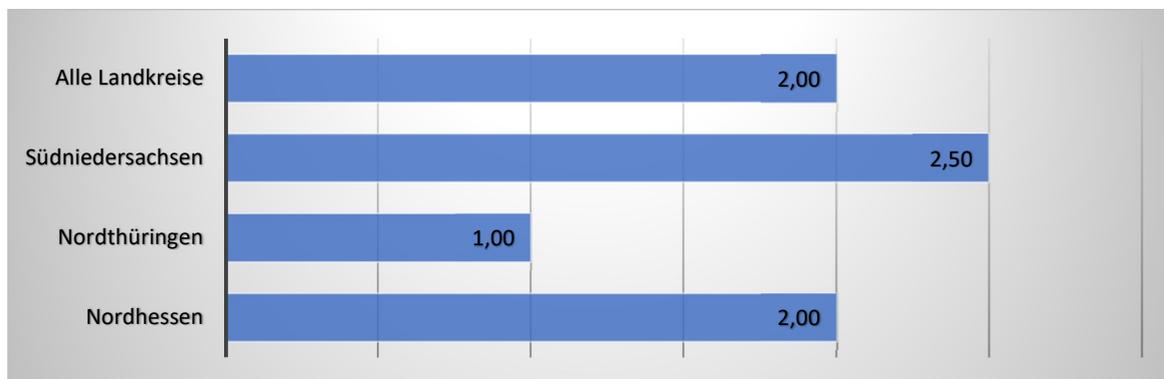
Frage: Unabhängig vom tatsächlich abgelaufenen Prozess: Welche Akteure müssen unbedingt im Prozess dabei sein?

Abbildung 8: Notwendigkeit von Consultants– absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 9: Notwendigkeit von Consultants– Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung: Notwendigkeit einer Teilnahme von Consultants

Alle Regionen (12 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – notwendig
66,7% - sehr notwendig (6)/ notwendig (2)
25% - neutral (3)
8,35% nicht notwendig (1)

Südniedersachsen (4 Antworten):

Durchschnittswert 2,50 – neutral
75% - sehr notwendig (1)/ notwendig (2)
25% - unwichtig (1)

Nordthüringen (2 Antworten):

Durchschnittswert 1,00 – sehr notwendig
100% - sehr notwendig (2)

Nordhessen (6 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – notwendig
50% - sehr notwendig (3)
50% - neutral (3)

Fazit: Einfluss der Consultants auf den REK-Prozess

In 14 von den 17 REK-Regionen wurden mit Consultants zusammengearbeitet. In 17 Interviews wurde der Einfluss der Consultants auf den Prozesserfolg eingeschätzt. 76% von ihnen sind der Auffassung, dass der Einfluss sehr hoch bzw. hoch ist. In 12 Interviews wurde die Frage nach der Notwendigkeit der Teilnahme von Consultants beantwortet. 66,7% sagten, Consultants sind sehr notwendig/notwendig im REK-Prozess. Ein Befragter betrachtet Consultants als unwichtig. Mit einem Durchschnittswert von 2,00 sehen die Befragten eine hohe Notwendigkeit für die Teilnahme von Consultants am REK-Prozess.

9.2.1.2 Wissenschaftliche Begleitung

Die Frage lautet: **Gab es eine wissenschaftliche Begleitung?**

Nur in drei von 17 REK-Prozessen gab es eine wissenschaftliche Begleitung. In diesen 3 Regionen gab es auch Berater in Form von Consultants. Die wissenschaftliche Begleitung war kein Ersatz für Berater, sondern eine Ergänzung im Prozess. Aufgrund der geringen Teilnahme wird Einfluss auf Prozesserfolg und Notwendigkeit nicht bewertet.

9.2.2 Beteiligung von Interessengruppen am Prozess

Zur besseren Strukturierung und einfacheren Auswertung wurde nach vorgegebenen Gruppen gefragt, die von den Befragten ergänzt werden konnten. Die Ergänzungen sind unter dem Oberbegriff „Andere organisierte Interessenverbände/ Vereine“ zusammengefasst worden.

Vorgegeben waren folgende Interessengruppen:

1. Bürger (Einzelmitglieder)
2. Wirtschaftsunternehmen
3. Kammer – IHK
4. Bauernverband
5. BUND oder andere Umweltverbände
6. Andere Interessenverbände/ Vereine (u. a. genannt Kultur-, Heimatvereine, Landfrauen, Tourismus, Kirchen, Bildungsträger, Dehoga)

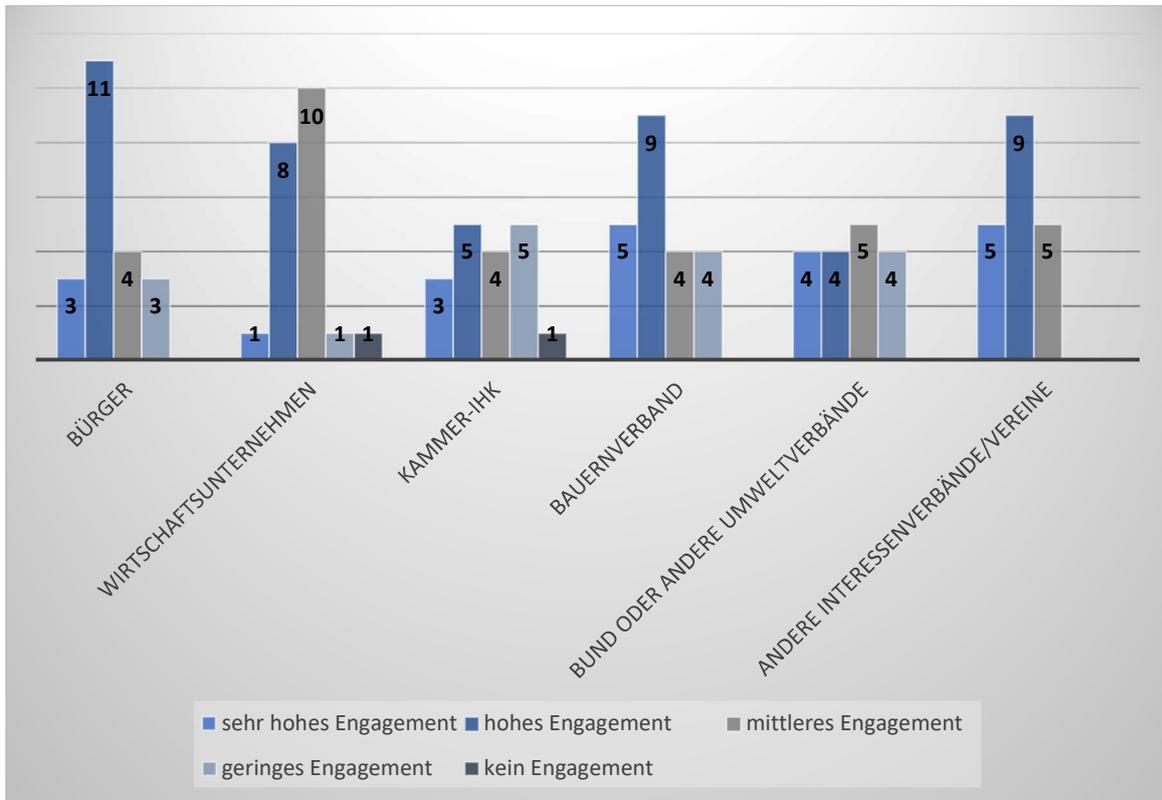
Die Größe der Interessengruppen in den 17 untersuchten LAG sind unterschiedlich. In einigen LAG gibt es für die Teilnahme an den Mitgliederversammlungen feste Schlüssel, in den meisten LAG kann jeder mitarbeiten. Die Gruppengröße sagt nichts aus über Engagement und Kompetenz der Mitglieder. Das Engagement, die Bedeutung und die Notwendigkeit der jeweiligen Gruppe wird in der folgenden Untersuchung dargestellt ohne Berücksichtigung, ob die Gruppe zahlenmäßig groß oder klein war.

9.2.2.1 Teilnahme von Interessengruppen

Bei der Befragung wurde unterschieden nach der Teilnahme und dem Engagement der Interessengruppen an Mitgliederversammlungen und in Beiräten/Lenkungsausschüssen.

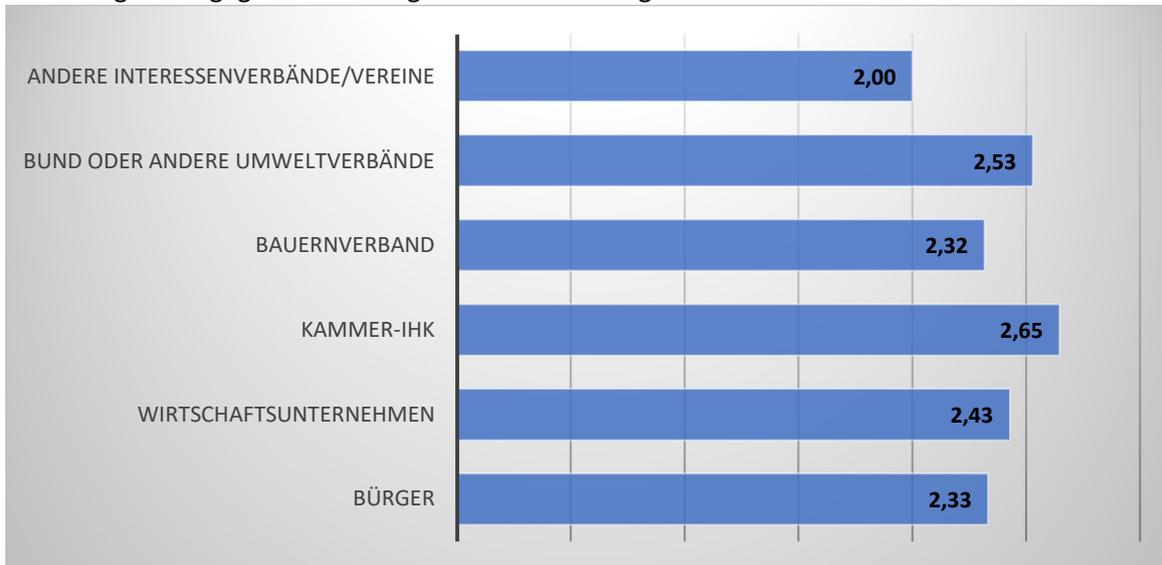
1. **Frage: Wer war in der Mitgliederversammlung beteiligt, bewerten Sie das Engagement?**

Abbildung 10: Engagement in Mitgliederversammlungen – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 11: Engagement in Mitgliederversammlungen – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung: Engagement in Mitgliederversammlungen:

1. **Andere Interessenverbände/Vereine (19 Antworten)**
Durchschnittswert 2,00 - hohes Engagement
73,7% sehr hoch (5)/hoch (9)
26,3% mittel (5)
2. **Bauerverband (22 Antworten)**
Durchschnittswert 2,32 - hohes Engagement
62%% sehr hoch (5)/hoch (9)
19% mittel (4)
19% gering (4)
3. **Bürger (21 Antworten)**
Durchschnittswert 2,33 - hohes Engagement
66,7% sehr hoch (3)/hoch (11)
19% mittel (4)
14,3% gering (3)
4. **Wirtschaftsunternehmen (21 Antworten)**
Durchschnittswert 2,43 – mittleres Engagement
42,9% sehr hoch (1)/ hoch (8)
47,6% mittel (10)
9,5% gering (1)/kein (1)
5. **BUND oder andere Umweltverbände (17 Antworten)**
Durchschnittswert 2,53 – mittleres Engagement
47,1% sehr hoch (4)/hoch (4)
29,4% mittel (5)
23,5 % gering (4)
6. **Kammer – IHK (18 Antworten)**
Durchschnittswert 2,65 - mittleres Engagement
44,5% sehr hoch (1)/ hoch (8)
22,2% mittel (4)
33,3% gering (4)/kein (1)

Fazit: Engagement von Interessengruppen in den Mitgliederversammlungen

In den 17 Regionen gab es in den 25 Interviews zwischen 17 und 22 Antworten. Bei den Mitgliederversammlungen zeigten Bürger, die unter andere Interessenverbände/Vereine zusammengefassten Gruppen und die Bauernverbände ein hohes Engagement. BUND, Wirtschaftsunternehmen und Kammern hatten ein mittleres Engagement.

Tabelle 19: Engagement in den Mitgliederversammlungen nach Bundesländern

	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Bürger	2,18	3,00	1,75
Wirtschaftsunternehmen	2,73	2,43	3,00
Kammer-IHK	2,55	3,00	3,33
Bauernverband	2,64	2,00	2,00
BUND oder andere Umweltverbände	2,90	2,00	2,00
Andere Interessenverbände/Vereine	1,80	2,29	2,00

(Eigene Darstellung)

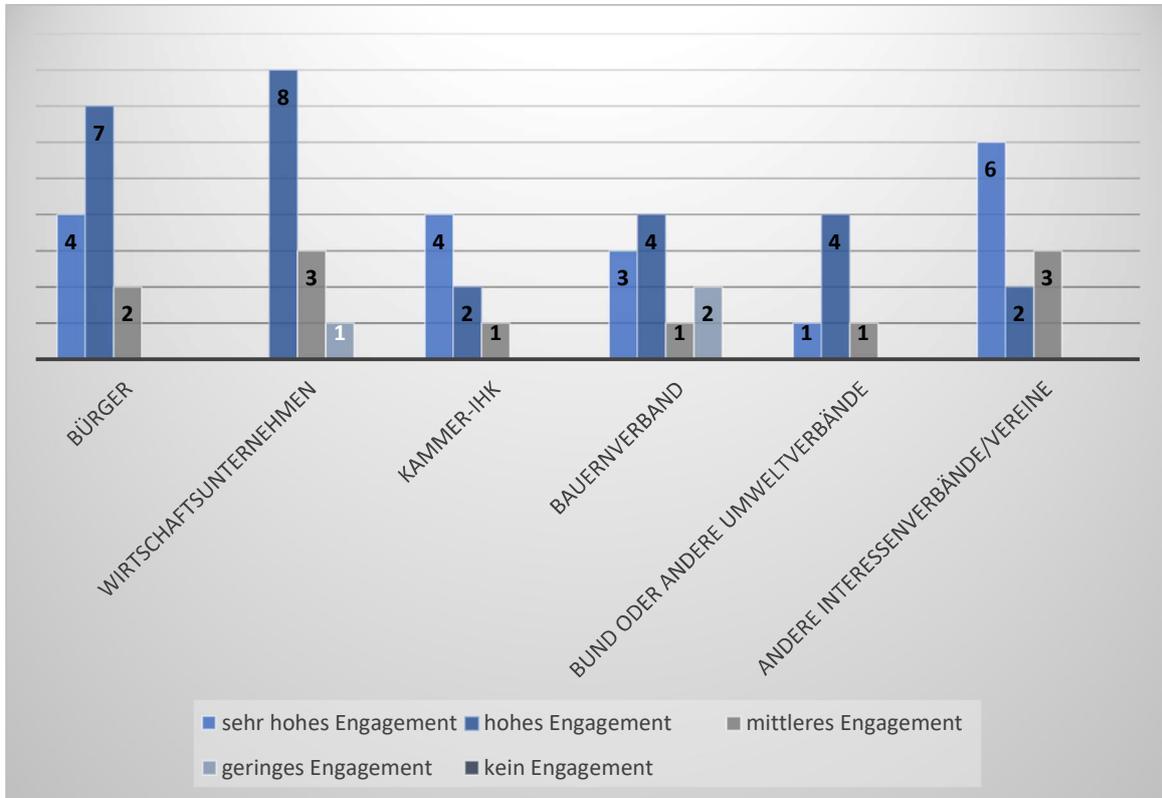
Ein Vergleich der Analyse der REK-Regionen nach den 3 Bundesländern zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Befragten zum Engagement der teilnehmenden Interessengruppen an Mitgliederversammlungen:

1. Bürger hatten in Nordhessen und Südniedersachsen ein hohes Engagement, in Nordhessen ein mittleres Engagement.
2. Andere Interessenverbände hatten in Nordhessen, Südniedersachsen und Nordthüringen ein hohes Engagement.
3. Wirtschaftsunternehmen, Kammern/IHK hatten ein mittleres bzw. geringes Engagement
4. Bauernverband und Bund hatten in Nordhessen ein mittleres Engagement, in Nordthüringen und Südniedersachsen ein hohes Engagement.

2. Frage: Wer war im Beirat/ an der Lenkungsgruppe beteiligt, wie bewerten Sie das Engagement?

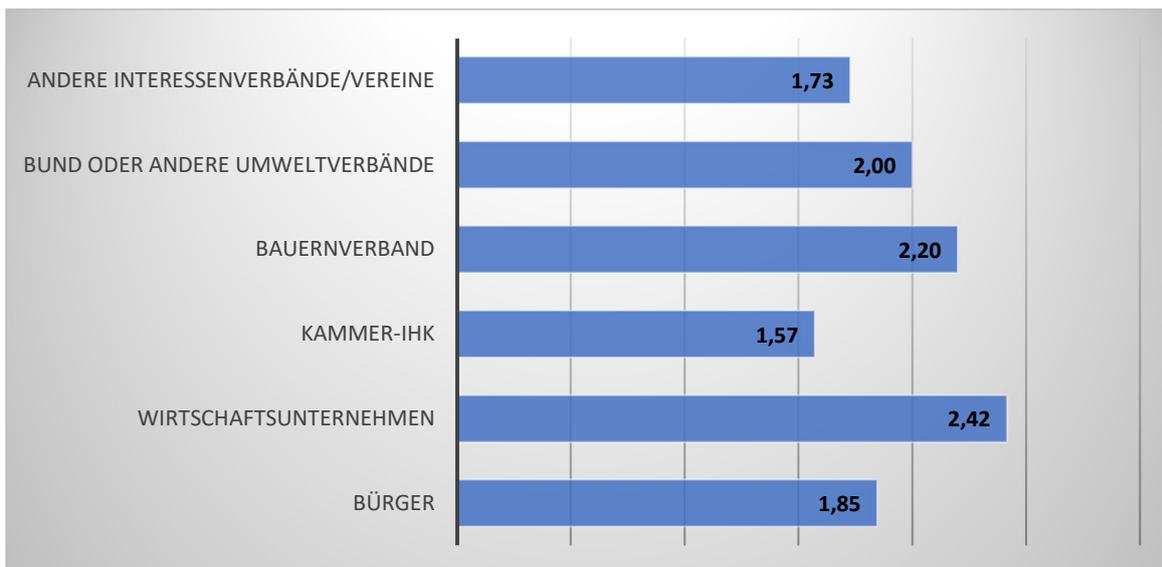
Beiräte bzw. einen Lenkungsausschuss gibt es in Südniedersachsen nicht. Deshalb werden im Folgenden nur die Daten aus Nordhessen und Nordthüringen in einer gemeinsamen Darstellung aufgeführt. Es gab insgesamt 20 Befragte in den beiden Bundesländern.

Abbildung 12: Engagement in Beiräten – absolute Zahlen



(Eigene Darstellung)

Abbildung 13: Engagement in Beiräten - Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung: Engagement in Beiräten:

1. Kammer – IHK (7 Antworten)
Durchschnittswert 1,57 – sehr hohes Engagement
85,7% sehr hoch (4)/hoch (2)
14,3% mittel (2)
2. Andere Interessenverbände/Vereine (11 Antworten)
Durchschnittswert 1,73 - hohes Engagement
72,7% sehr hoch (6)/hoch (2)
27,3% mittel (3)
3. Bürger (13 Antworten)
Durchschnittswert 1,85 – hohes Engagement
84,6% sehr hoch (4)/hoch (7)
15,4% mittel (2)
4. BUND oder andere Umweltverbände (6 Antworten)
Durchschnittswert 2,00 – hohes Engagement
83,3% sehr hoch (1)/hoch (4)
16,7% mittel (1)
5. Bauernverband (10 Antworten)
Durchschnittswert 2,20 – hohes Engagement
70% sehr hoch (3)/hoch (7)
10% mittel (1)
20% gering (2)
6. Wirtschaftsunternehmen (12 Antworten)
Durchschnittswert 2,42 - mittleres Engagement
66,7%% hoch (8)
25% mittel (3)
8,3% gering (1)

Fazit: Engagement der Interessengruppen in Beirat/ Lenkungsgruppe

In den 13 Regionen in Nordhessen und Nordthüringen hat es in den 20 Interviews zwischen 6 und 13 Antworten gegeben. Beim Engagement der Interessengruppen in den Beiräten hatten Kammern/IHK ein sehr hohes Engagement, allerdings gab es nur 7 von möglichen 20 Antworten. Andere Interessenverbände/Vereine, Bürger, BUND und Bauernverband hatten ein hohes Engagement, Wirtschaftsunternehmen ein mittleres Engagement.

Tabelle 20: Engagement im Beirat nach Bundesländern

	Nordhessen	Nordthüringen
Bürger	1,43	2,33
Wirtschaftsunternehmen	2,00	2,83
Kammer-IHK	1,20	2,50
Bauernverband	2,75	1,83
BUND oder andere Umweltverbände	1,67	2,33
Andere Interessenverbände/Vereine	1,40	2,00

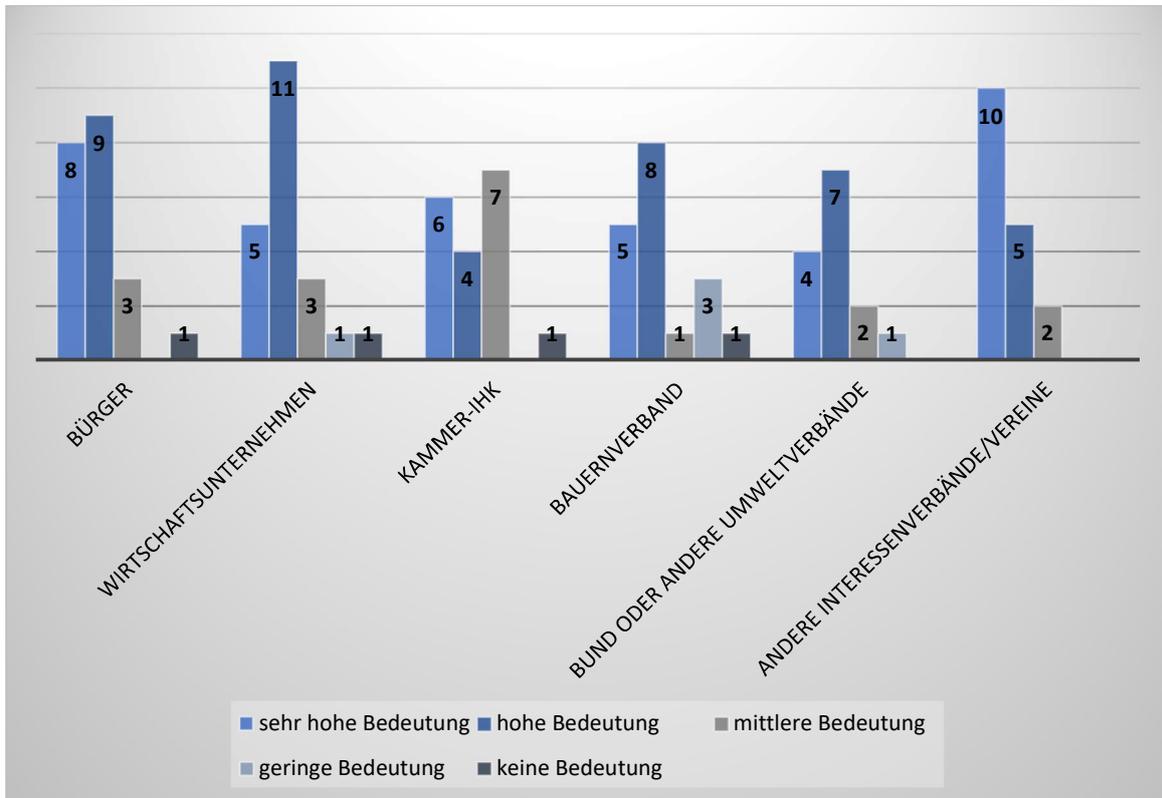
(Eigene Darstellung)

Ein Vergleich der Analyse der REK-Regionen nach den zwei Bundesländern zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Befragten zum Engagement der teilnehmenden Interessengruppen in Beiräten. In Nordhessen hatten Kammern, andere Interessenverbände, Bürger und der BUND in der Mitarbeit in Lenkungsgruppen/Beiräten ein sehr hohes Engagement, Wirtschaftsunternehmen eine hohe Beteiligung und der Bauernverband eine mittleres Engagement. In Nordthüringen haben Bauernverbände, andere Interessenverbände/Vereine, BUND und Bürger eine hohes Engagement gezeigt, Kammern und Wirtschaftsunternehmen eine mittleres Engagement.

9.2.2.2 Bedeutung der Interessengruppen für den Prozesserfolg

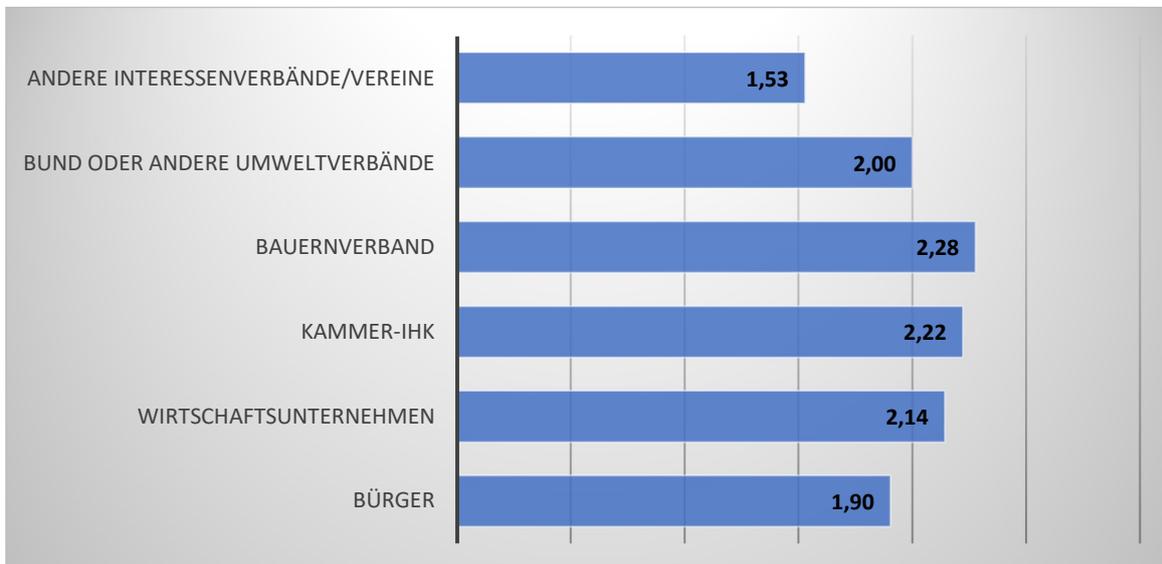
Frage: Welche Akteursgruppen waren für den Prozesserfolg notwendig?

Abbildung 14: Bedeutung Interessengruppen – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 15: Bedeutung der Interessengruppen – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung: Bedeutung Bürger und Interessengruppen:

1. **Andere Interessenverbände/Vereine (17 Antworten)**

Durchschnittswert 1,53 – sehr hohe Bedeutung

88,2% sehr hoch (10)/ hoch (5)

11,8% mittlere Bedeutung (2)

2. **Bürger (21 Antworten)**

Durchschnittswert 1,90 – hohe Bedeutung

81% sehr hoch (8)/ hoch (9)

14,3% mittlere Bedeutung (3)

4,8% keine Bedeutung (1)

3. **BUND oder andere Umweltverbände (14 Antworten)**

Durchschnittswert 2,00 – hohe Bedeutung

78,6% sehr hoch (4)/ hoch(7)

14,3% mittlere Bedeutung (2)

7,1% geringe Bedeutung (1)

4. **Wirtschaftsunternehmen (21 Antworten)**

Durchschnittswert 2,14 – hohe Bedeutung

76,2% sehr hoch (5)/ hoch (11)

14,2% mittlere Bedeutung (3)

9,6% geringe Bedeutung (1)/ keine Bedeutung (1)

5. **Kammer – IHK (18 Antworten)**

Durchschnittswert 2,22 - hohe Bedeutung

55,6% sehr hoch (6)/ hoch (4)

38,9% mittlere Bedeutung (7)

5,5% keine Bedeutung (1)

6. **Bauernverband (18 Antworten)**

Durchschnittswert 2,28 – hohe Bedeutung

72,2% sehr hoch (5)/ hoch (8)

5,6% neutral (1)

22,2% geringe Bedeutung (3)/ keine Bedeutung (1)

Fazit: Bedeutung der Interessengruppen für den Prozesserfolg

In allen 17 Regionen gab es von den 25 Befragten zwischen 14 und 21 Antworten. Eine sehr hohe Bedeutung für den Prozess hatten die unter andere Interessenverbände/ Vereine zusammengefassten Gruppen. Bürger und alle anderen Gruppen haben eine hohe Bedeutung gehabt.

Tabelle 21: Bedeutung der Interessengruppen nach Bundesländern

	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Bürger	1,82	2,33	1,50
Wirtschaftsunternehmen	2,17	1,67	3,00
Kammer-IHK	2,08	2,00	3,00
Bauernverband	2,56	1,67	2,67
BUND oder andere Umweltverbände	2,13	1,67	2,00
Andere Interessenverbände/Vereine	1,60	1,25	1,67

(Eigene Darstellung)

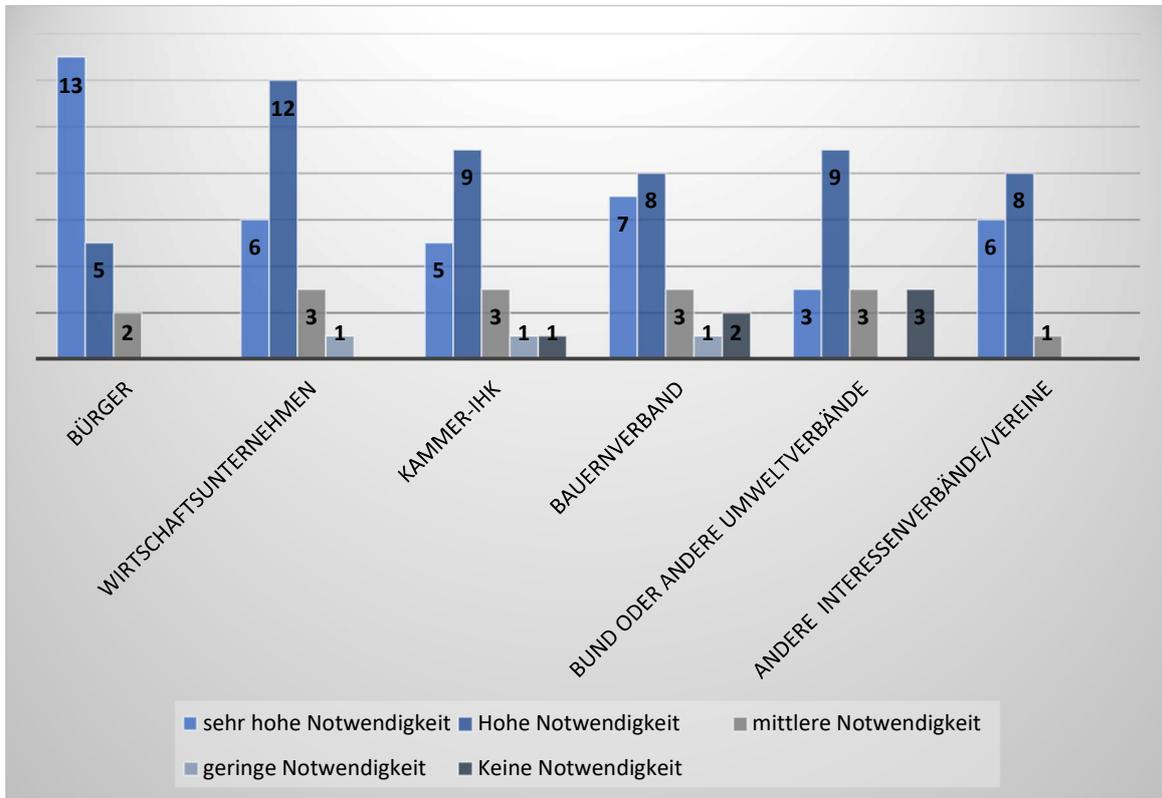
Ein Vergleich der Analyse der REK-Regionen nach den 3 Bundesländern zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Befragten zur Bedeutung der teilnehmenden Interessengruppen für den Prozess Erfolg. Es gibt einen gemeinsamen Trend bei „Andere Interessengruppe/Vereine“, die in allen Bundesländern eine sehr hohe Bedeutung im Prozess hatten. Die Teilnahme und Bedeutung von Bürgern und anderen Gruppen für den Prozess Erfolg wurde in jedem Bundesland unterschiedlich eingeschätzt.

9.2.2.3 Notwendigkeit der Teilnahmen von Interessengruppen

In diesem Kapitel wurde unabhängig von der tatsächlichen Teilnahme der Gruppen 2014 – 2020 gefragt, welche Interessengruppen unbedingt am Prozess teilnehmen müssen, wer für einen Prozess Erfolg notwendig ist.

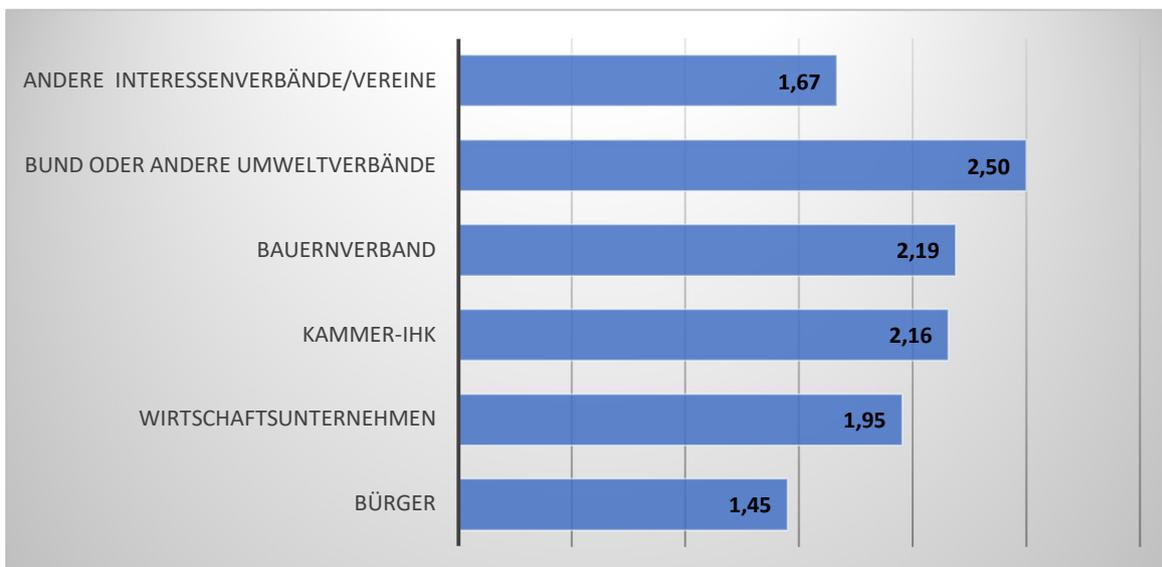
Frage: Unabhängig vom tatsächlich abgelaufenen Prozess: Welche Akteure müssen unbedingt im Prozess dabei sein?

Abbildung 16: Notwendigkeit von Interessengruppen– absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 17: Notwendigkeit von Interessengruppen – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Notwendigkeit der Teilnahme von Interessengruppen am Prozess:

1. **Bürger (20 Antworten)**
Durchschnittswert 1,45 – sehr hohe Notwendigkeit
90% sehr hohe Notwendigkeit (13)/ hohe Notwendigkeit (5)
10% mittlere Notwendigkeit (2)
2. **Andere Interessenverbände/Vereine (15 Antworten)**
Durchschnittswert 1,67 – sehr hohe Notwendigkeit
93,8% sehr hohe Notwendigkeit (6)/ hohe Notwendigkeit (8)
6,2% mittlere Notwendigkeit (1)
3. **Wirtschaftsunternehmen (22 Antworten)**
Durchschnittswert 1,95 – hohe Notwendigkeit
81,8% sehr hohe Notwendigkeit (6)/ hohe Notwendigkeit (12)
13,6% mittlere Notwendigkeit (3)
4,6% Keine Notwendigkeit (1)
4. **Kammer – IHK (19 Antworten)**
Durchschnittswert 2,16 - hohe Notwendigkeit
73,7% sehr hohe Notwendigkeit (5)/ hohe Notwendigkeit (9)
15,8% mittlere Notwendigkeit (3)
10,5% geringe Notwendigkeit (1)/ Keine Notwendigkeit (1)
5. **Bauernverband (21 Antworten)**
Durchschnittswert 2,19 – hohe Notwendigkeit
71,4% sehr hohe Notwendigkeit (7)/ hohe Notwendigkeit (8)
14,3% mittlere Notwendigkeit (3)
14,3% geringe Notwendigkeit (1)/ Keine Notwendigkeit (2)
6. **BUND oder andere Umweltverbände (18 Antworten)**
Durchschnittswert 2,50 – mittlere Notwendigkeit
66,7% sehr hohe Notwendigkeit (3)/ hohe Notwendigkeit (9)
16,7% mittlere Notwendigkeit (3)
16,6% Keine Notwendigkeit (3)

Fazit: Notwendigkeit einer Teilnahme von Interessengruppen am REK-Prozess

In allen 17 Regionen gab es in den 25 Interviews zwischen 15 und 22 Antworten. Die Bandbreite der Antworten ist sehr weit gefasst. Es gab von den Befragten Bewertungen von sehr hoher Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess bis keine Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess.

Die Teilnahme von Bürgern und anderen Interessenverbände/Vereine wurden dabei als sehr hohe Notwendigkeit eingeschätzt, Wirtschaftsunternehmen, Bauernverband und Kammer – IHK als hohe Notwendigkeit. Die Teilnahmen von BUND oder ähnlichen Umweltverbänden wurde nur mit mittlerer Notwendigkeit eingeschätzt.

Tabelle 22: Notwendigkeit der Teilnahme nach Bundesländer

	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Bürger	1,20	1,67	1,75
Wirtschaftsunternehmen	1,75	2,00	3,00
Kammer-IHK	1,91	2,40	3,00
Bauernverband	2,64	1,57	2,00
BUND oder andere Umweltverbände	2,30	3,20	2,00
Andere Interessenverbände/Vereine	1,50	1,60	2,00

(Eigene Darstellung)

Ein Vergleich der Analyse der REK-Regionen nach den 3 Bundesländern zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Befragten zur Notwendigkeit einer Teilnahme am Prozess der teilnehmenden Interessengruppen.

Es gibt einen gemeinsamen Trend bei Bürgern, bei denen die Befragten in allen Bundesländern eine sehr hohe bzw. hohe Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess sehen. Die Teilnahme und Bedeutung der anderen Gruppen wird in jedem Bundesland unterschiedlich eingeschätzt.

9.3 Kontext – Umfeldanalyse

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich C des Modells gefragt: **Kontext – Umfeldanalyse**

Eine Umfeldanalyse nach den Kriterien aus Kapitel 7.3 umfasst die Berücksichtigung externer Faktoren auf die Region, d.h. gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderungen, also der generellen Trends in unserer Gesellschaft. Dabei ist eine einfache Aussage ja/nein nach einer Berücksichtigung der Veränderungen nicht aussagekräftig genug. Die Verantwortlichen für die Aufstellung der REK in der Region müssen diese Trends auch für ihre Region bewerten. Nur wenn die Bedeutung der Veränderungen für die Region eingeschätzt ist, kann eine Berücksichtigung dieser Trends in unterschiedlichen Ausprägungen für eine Strategieentwicklung der Region erfolgen.

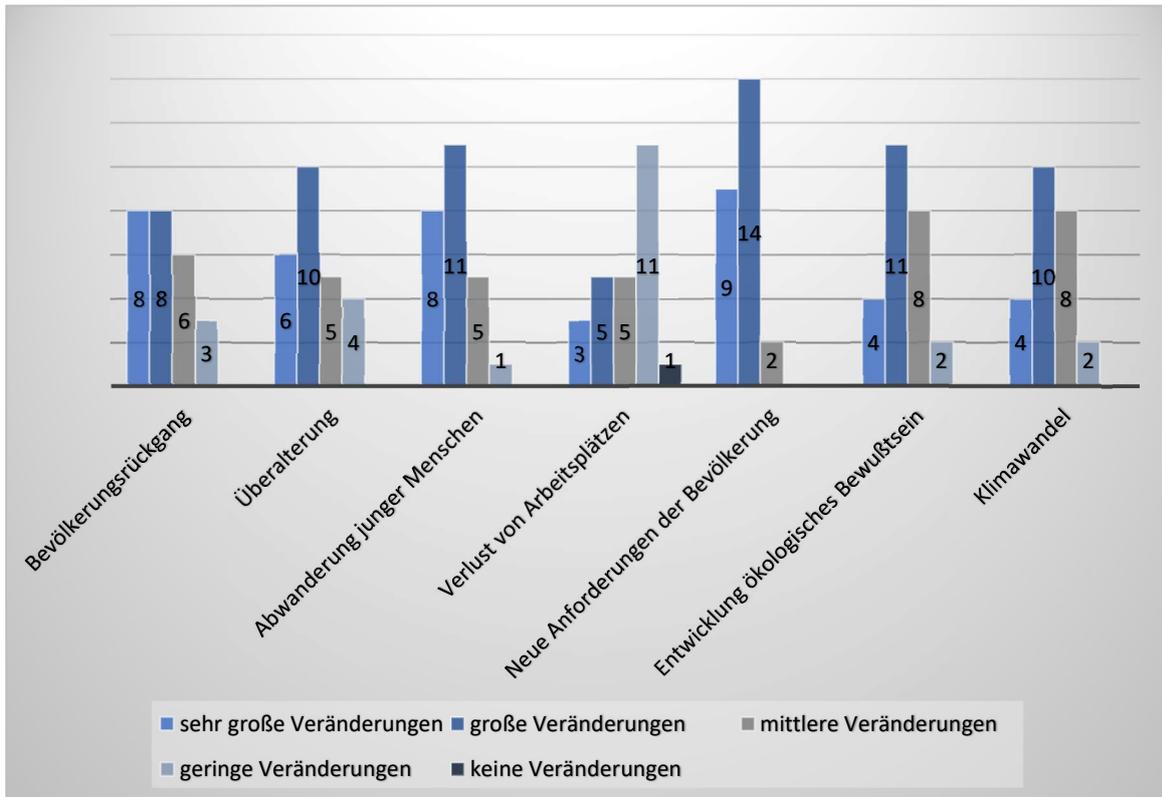
Deshalb wurde in den Interviews die folgende Frage gestellt:

Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen in den letzten Jahren für Ihre Region?

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Auswertung wurden 7 Antworten vorgegeben, deren Bedeutung für die Region bewertet werden sollten:

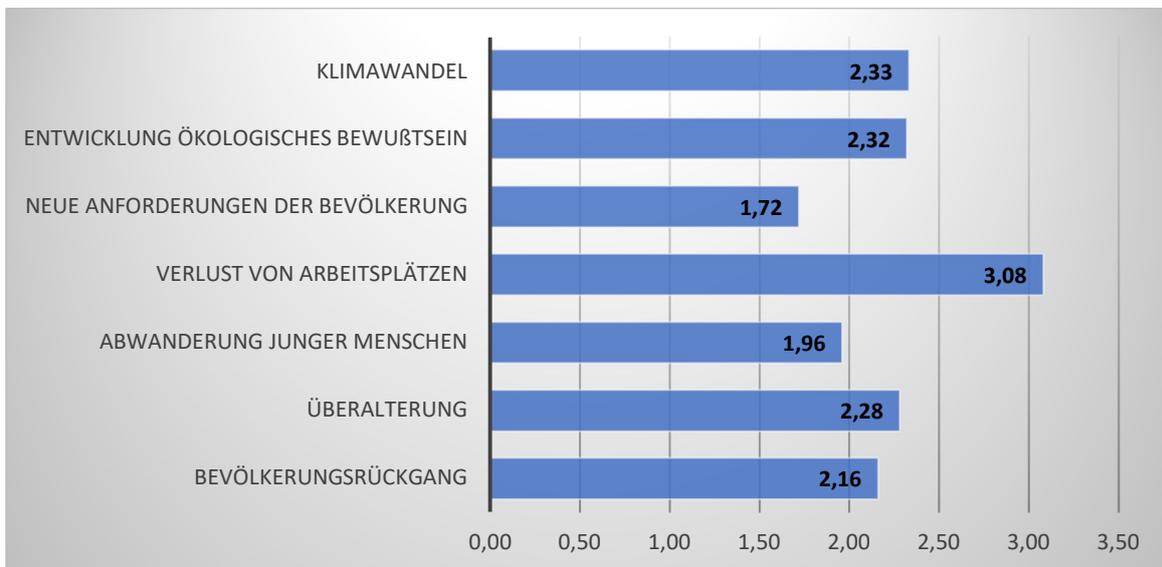
1. Bevölkerungsrückgang
2. Überalterung
3. Abwanderung junger Menschen
4. Verlust von Arbeitsplätzen
5. Neue Anforderungen der Bevölkerung an Infrastruktureinrichtungen
6. Entwicklung ökologisches Bewusstsein
7. Klimawandel

Abbildung 18: Bedeutung von Veränderungen für die Region – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 19: Bedeutung von Veränderungen für die Region – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Tabelle 23: Bedeutung von Veränderung

Art der Veränderung	Ø Wert	sehr große/ große	mittlere	geringe/ keine
Neue Anforderungen der Bevölkerung	1,72	23	2	0
Abwanderung junger Menschen	1,96	19	5	1
Bevölkerungsrückgang	2,16	16	6	3
Überalterung	2,28	16	5	4
Entwicklung ökologisches Bewusstsein	2,32	15	8	2
Klimawandel	2,33	14	8	2
Verlust von Arbeitsplätzen	3,08	8	5	12

(eigene Darstellung)

Fazit: Bedeutung von Veränderungen

Die Entwicklung **Verlust von Arbeitsplätzen** liegt am Ende der Skala, genauso wie **Entwicklung ökologisches Bewusstseins** und **Klimawandel**. Allen drei Veränderungen wird eine eher mittlere Bedeutung für die Regionen in Richtung gering von den Befragten eingeräumt.

Die demographischen Entwicklungen sind in der oberen Hälfte positioniert. Bemerkenswert ist, dass die Entwicklung **Neue Anforderung der Bevölkerung an Infrastruktureinrichtungen** im Mittel aller Bundesländer als wichtigste Entwicklung gesehen wird. Die Grundgesamtheit von 25 Interviews erlaubt nur tendenzielle Aussagen.

Tabelle 24: Bewertung der Veränderungen nach Bundesländern

	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Bevölkerungsrückgang	2,58	2,00	1,40
Überalterung	2,67	1,88	2,00
Abwanderung junger Menschen	1,83	2,00	2,20
Verlust von Arbeitsplätzen	3,25	2,75	3,20
Neue Anforderungen der Bevölkerung	1,58	1,88	1,80
Entwicklung ökologisches Bewusstsein	2,33	2,25	2,40
Klimawandel	2,42	2,43	2,00

(Eigene Darstellung)

Alle Entwicklungen werden je nach Bundesland unterschiedlich wichtig bzw. bedeutend eingeschätzt:

1. **Neue Anforderungen der Bevölkerung** hat in den 3 Bundesländern eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung.

-
2. Das Problem **Abwanderung junger Menschen** hat in allen 3 Bundesländern eine hohe Bedeutung.
 3. **Bevölkerungsrückgang** und **Überalterung** haben in Nordthüringen und Südniedersachsen eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung, in Nordhessen eine mittlere Bedeutung.
 4. **Entwicklung ökologisches Bewusstsein** und **Klimawandel** haben eine hohe bzw. mittlere Bedeutung in den 3 Bundesländern.
 5. **Verlust von Arbeitsplätzen** hat in allen 3 Bundesländern eine mittlere bzw. geringe Bedeutung.

Fazit: Bedeutung gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Veränderungen auf die Regionen

Die Zusammenfassung der Antworten nach Bundesländern zeigt gleiche Einschätzungen in den Bundesländern bei **Abwanderung junger Menschen** und **Verlust von Arbeitsplätzen**. Bei der anderen Entwicklung liegen die unterschiedlichen Einschätzungen nah beieinander, in der Regel eine Stufe auseinander mit Ausnahme der Entwicklung **Bevölkerungsrückgang**, der in Nordhessen eine mittlere Bedeutung und in Südniedersachsen eine sehr hohe Bedeutung hat.

9.4 Prozess – Aufstellung der REK

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich D des Modells gefragt: **Prozess – Aufstellung**.

Die übergeordnete Frage lautet:

Wie ist der Prozess zur Aufstellung von REK strukturiert?

Die übergeordnete Frage wird durch Ableitung von Einzelfragen präzisiert.

Organisationsstruktur:

- Welche Rechtsform hat der Träger des REK-Prozesses? (Befragung und Analyse REK)
- Wie war die Gruppe organisiert – Aufbauorganisation? (Befragung und Analyse REK)
 - Gibt es einen Vorstand?
 - Gibt es einen Beirat/Lenkungsausschuss?
 - Gibt es eine Mitgliederversammlung?
- Wie war die Gruppe organisiert – Ablauforganisation (Befragung und Analyse REK)
 - Wer entscheidet?
 - Wie erfolgt die Entscheidungsfindung?

Moderator

- Gibt es einen Moderator? (Befragung und Analyse REK)

Kommunikation

- Wie erfolgte die Kommunikation in der Gruppe? (Befragung und Analyse REK)
- In welchem zeitlichen Rhythmus erfolgte die Kommunikation? (Befragung und Analyse REK)

Kooperation und Koordination (auf die Ausführungen in Kapitel 7.3, Baustein D, zu diesen Elementen wird hingewiesen)

- War Aufstellung und Umsetzung des REK im vorgegebenen Zeitraum erfolgreich? (Befragung und Analyse REK)

Die Ergebnisse basieren auf Antworten in den 25 Interviews. Nicht alle Befragten haben alle Fragen beantwortet. In diesen Fällen wurden die REK auf entsprechende Angaben untersucht. Die Anzahl der Angaben aus den REK werden in Klammern hinter der Gesamtzahl aufgeführt. Die Antworten werden den 17 REK – Regionen zugeordnet.

Tabelle 25: Prozess – Aufstellung

Wie - Prozess der Aufstellung	
Organisationsstruktur:	
Welche Rechtsform hatte der Träger des REK-Prozesses	
Eingetragener Verein	11 (11)
Nicht eingetragener Verein	4 (4)
ARGE	1 (1)
Abteilung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft	1 (1)
Wie war die Gruppe REK/LAG/RAK organisiert?	
Vorstand	17
Beirat/Lenkungsgruppe	13
Mitgliederversammlung LAG	17
Wer entscheidet über die Konzepte/Projekte?	
Vorstand	4
Beirat/Lenkungsgruppe/Regionalforum/Vorstandsausschuss	9 (2)
Mitgliederversammlung LAG	4
Wie erfolgte die Entscheidungsfindung in der Gruppe?	
Mehrheitsentscheidung	17 (3)
Entscheidung des Moderators	
Entscheidung Vorstand/Lenkungsgruppe	
Diskussion und Konsensfindung	
Moderator	
Gab es einen Moderator?	
ja	17 (2)
nein	0
Kommunikation	
Wie erfolgte die Kommunikation in der Gruppe?	
Meetings	17 (1)
Präsentationen	17 (2)
E-Mails	16
Workshop	17 (1)
Zeitlicher Rhythmus der Kommunikation vgl. Homepage	
Monatlich	1
1/4 jährlich	8
alle 2 Monate	2
Bei Bedarf	6
Kooperation und Koordination	
Erfolgreiche Aufstellung und Umsetzung der REK im Zeitraum 2014-2020	
ja	17
nein	0

(Eigene Aufstellung)

Organisationsstruktur

- **Rechtsform:**
 - Eingetragener Verein 11
 - Nicht eingetragener Verein 4
 - ARGE 1
 - Teil der Wirtschaftsförderungsgesellschaft 1Die 4 nicht eingetragenen Vereine kommen aus den 4 südniedersächsischen REK-Regionen.
- **Organisation der Gruppe – Aufbauorganisation:**
 - Vorstand 17
 - Beirat 13
 - Mitgliederversammlung 17In den Landkreisen Südniedersachsens existiert kein Beirat oder ähnliches.
- **Organisation der Gruppe – Ablauforganisation:**

Die Entscheidung über Konzepte und Projekte werden getroffen von

 - Vorstand 4 Regionen
 - Beirat/ Lenkungsgruppe oder ähnliches 9 Regionen
 - Mitgliederversammlung 4 Regionen

Die Entscheidungsfindung erfolgte durch Mehrheitsentscheidung in allen 17 Regionen. Zur Transparenz und Vorbereitung von Entscheidungen für die Durchführung oder Ablehnung von Projekten gibt es in allen REK ein Bewertungsbogen mit Indikatoren und Gewichtungen. 7 Regionen haben angegeben, bei allen Entscheidungen zu versuchen, Konsens in der Gruppe herzustellen.

Moderation

In allen REK gab es einen Moderator, oft der Vorsitzende des Vorstandes. Geschäftsordnungen und/oder Satzungen regeln in allen REK die formalen Abläufe und damit auch die Rolle des Moderators.

Kommunikation

Mitgliederversammlung, Vorstand und ggf. Beirat, trafen sich in regelmäßigen Abständen. Die Mindestanzahl der Treffen pro Jahr ist häufig in Satzung oder Geschäftsordnung festgelegt.

Die Kommunikation erfolgte durch Meetings, Präsentationen, E-Mails und Workshops.

Kooperation und Koordination

In Kapitel 8.3 Baustein D Prozess – Aufstellung wurde als Anhaltspunkt für ein koordiniertes Vorgehen und für ein kooperatives Verhalten innerhalb der Gruppe angenommen

- eine erfolgreiche Aufstellung und Umsetzung der REK

Alle 17 Regionen haben erfolgreich REK aufgestellt und umgesetzt.

Fazit Prozess – Aufstellung:

In den 17 befragten Regionen sind alle Elemente des Bereichs D, Prozess – Aufstellung vorhanden.

9.5 Inhalt – Strategieentwicklung in REK

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich E des Modells gefragt: **Inhalt – Strategieentwicklung**.

Die Ergebnisse basieren auf Antworten in den 25 Interviews. Nicht alle Befragten haben alle Fragen beantwortet. In den Fällen wurden die REK auf entsprechende Antworten untersucht. Die Anzahl der Antworten aus den REK sind in den Gesamtzahlen inkludiert und werden in Klammern hinter der Gesamtzahl aufgeführt. Die Antworten werden den 17 REK – Regionen zugeordnet.

9.5.1 Inhalt der Strategieentwicklung

Die Einzelfrage lautet:

Was beinhaltet die Strategieentwicklung?

Tabelle 26: Inhalt der Strategieentwicklung

Was - Strategieentwicklung	
Analyseverfahren - SWOT	17
Entwicklung von Visionen	15 (2)
Entwicklung eines Leitbildes	17 (3)
Entwicklung von Handlungsfeldern	17 (3)
Ableitung von Entwicklungszielen	17 (3)
Entwicklung von Maßnahmen und Projekten	17 (3)

(Eigene Aufstellung)

Analyseverfahren

In allen 17 Regionen wurde nach dem Analyseverfahren SWOT die externe und interne Situation der Region eingeordnet und bewertet, also nach Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken.

Visionen

In 15 der 17 Regionen lagen dem REK Visionen über die zukünftige Aufstellung der Region zugrunde.

Leitbilder

In allen Regionen gab es Leitbilder über die Vorstellung der Region.

Entwicklungsziele

In allen Regionen gab es Entwicklungsziele.

Handlungsfelder

In allen Regionen gab es Handlungsfelder.

Maßnahmen und Projekte

In allen Regionen gab es Maßnahmen und Projekte.

Fazit: Strategieentwicklung:

In 15 von 17 Regionen wurde angegeben, dass Visionen entwickelt wurden. Die Elemente Analyseverfahren, Leitbilder, Entwicklungsziele, Handlungsfelder sowie Maßnahmen und Projekte gab es in allen 17 befragten Regionen.

9.5.2 Abstimmung mit Zielen der Regionalplanung

Die Einzelfrage lautet:

Erfolgt eine Abstimmung von Leitbild und Zielen mit regionalplanerischen Festlegungen?

Es gab folgende Antworten:

- In 13 Interviews gab es keine Antwort
- In 10 Interviews wurde die Frage bejaht (9x ja, 1x tlw.)
- In 2 Interviews verneint

Bei Übertragung der Antworten auf Kreisebene ergibt sich folgendes Bild:

- 9 von 14 Landkreisen haben die Frage bejaht (10 Teilnehmer)
- 5 Landkreise nein oder keine Antwort

In drei REK aus drei Landkreisen wurde in einem eigenen Kapitel aufgeführt, dass Abstimmungen mit übergeordneten Planungen auf Landes- und regionaler Ebene vorgenommen wurden. In zwei dieser Landkreise haben die Befragten die Mitberücksichtigung bejaht, in dritten Landkreis hat der Befragte keine Antwort auf die Frage gegeben.

9.6 Prozess – Umsetzung von REK

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich F des Modells gefragt: **Prozess – Umsetzung.**

Die übergeordnete Frage lautet:

Wie ist der Umsetzungsprozess organisiert?

Die übergeordnete Frage wird durch Ableitung von Einzelfragen präzisiert.

Steuerung der Umsetzung

- Wird die Umsetzung durch eine LAG gesteuert? (Analyse REK)
- Wie hoch ist die Quote der Umsetzung der beschlossenen Projekte und Maßnahmen? (Befragung)
- Welche Hemmnisse gab es bei der Umsetzung? (Befragung)

Öffentlichkeitsarbeit

- Wird die Öffentlichkeit regelmäßig informiert? (Befragung und Analyse REK)
- Wie wird die Öffentlichkeit informiert? (Befragung und Analyse REK)

Zeitplan

- Gibt es einen Zeitplan? (Befragung und Analyse REK)

Finanzplan

- Gibt es einen Finanzplan? (Befragung und Analyse REK)

Förderung

- Wie wurde das REK überwiegend gefördert? (Befragung und Analyse REK)

Monitoring

- Gibt es ein regelmäßiges Monitoring? (Befragung und Analyse REK)

Evaluation/Erfolgskontrollen

- Gibt es regelmäßige Evaluationen? (Befragung und Analyse REK)

Die Ergebnisse basieren auf Antworten in den 25 Interviews. Nicht alle Befragten haben alle Fragen beantwortet. In den Fällen wurden die REK auf entsprechende Angaben untersucht. Die Anzahl der Angaben aus den REK sind in den Gesamtzahlen inkludiert und werden in Klammern hinter der Gesamtzahl aufgeführt. Die Antworten werden den 17 REK – Regionen zugeordnet.

Tabelle 27: Prozess – Umsetzung

F. Wie - Prozess der Umsetzung	
Steuerung der Umsetzung	
Steuerung durch eigene Organisation	
Regionalmanagement eigene Organisation	15
Regionalmanagement als ARGE oder Teil einer anderen Organisation	2
Umsetzung der Projekte	
100%	1
mehr als 75%	10
mehr als 50%	2
mehr als 25%	0
keine Angaben	4
Hemmnisse bei der Umsetzung	
Bürokratie	9
Komplexität	3
Verteilung der Mittel durch Land	1
Kein Projektträger gefunden	1
Nein	1
Wurde die Öffentlichkeit informiert?	
ja	17 (1)
nein	
Wie wurde die Öffentlichkeit informiert?	
Presse	17 (2)
Soziale Medien	9 (1)
Internet	14 (1)
Infomaterial	17 (2)
Workshop/Vortrag	17 (2)
Gab es einen Zeitplan?	17
Gibt es einen Finanzplan	17 (1)
Förderung	
Leader	17
Zusätzlich andere Fördertöpfe (Modellprojekt Bund/Land o. ä.)	13
Gab es ein regelmäßiges Monitoring	17 (4)
Wurden Evaluationen durchgeführt?	17 (3)

(Eigene Darstellung)

Steuerung der Umsetzung

Die Organisation und Steuerung der Umsetzung wird in 15 Regionen vom Regionalmanagement übernommen in Form einer eigenen Organisation, einmal in Form einer ARGE und einmal als Teil der Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Bei der Frage nach der erfolgreichen Umsetzung gab es 13 von 17 Antworten. 11, d. h. 84,6%, haben angegeben, dass mehr als 75% der Projekte und Maßnahmen umgesetzt wurden, zwei, d. h. 15,4%, mehr als 50%.

Auf die Frage nach Hemmnissen bei der Umsetzung gab es Antworten in 15 Interviews in 14 von 17 Regionen. 9 Antworten, d. h. 64,3% gaben an, dass die Bürokratie ein Hemmnis war.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeit wurde regelmäßig umfassend durch den Einsatz verschiedener Medien informiert. Viele Beteiligte haben bei Bedarf aus Anlass des jeweiligen Projektstandes angegeben.

Zeitplan

Alle 17 Regionen haben einen Zeitplan für die Umsetzung aufgestellt

Finanzplan

Alle 17 Regionen haben einen Finanzplan für die Umsetzung aufgestellt

Förderung

Die Förderung erfolgte aus Leadermitteln in allen Regionen. In 8 Regionen in Nordhessen und einer Region in Nordthüringen wurden darüber hinaus auch Mittel aus dem Programm Modellprojekt Bund genannt, in 4 Fällen aus dem Modellprojekt Land.

Monitoring

In allen Regionen gab es ein regelmäßiges Monitoring.

Evaluation

In allen Regionen gab es regelmäßige Evaluationen.

Fazit Prozess – Umsetzung:

Bei allen 17 befragten Regionen sind alle Elemente des Bereichs F, Prozess – Umsetzung vorhanden.

9.7 Einfluss und Bedeutung der Politik und Verwaltung für den REK-Prozess

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich G des Modells gefragt: **Einfluss und Bedeutung von Politik und Verwaltung.**

Die übergeordnete Frage lautet:

Welchen Einfluss und welchen Anteil haben Politik und Verwaltung auf den REK-Prozess?

Folgende empirische Untersuchungen wurden durchgeführt:

- Einbezug **Wahlbeamte** wie Landrat und Bürgermeister
 - Beteiligung am Prozess
 - Engagement im Prozess
 - Einfluss auf den Prozesserfolg
 - Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess

- Einbezug **Politische Parteien/Fraktionen**
 - Beteiligung am Prozess
 - Engagement im Prozess
 - Einfluss auf den Prozesserfolg
 - Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess

- **Politische Legitimation** der REK durch den Kreistag

- **Zusammenarbeit mit anderen Planungsebenen**

- Einbezug **Kreisverwaltung** (alle mit Raumplanung und Kreisentwickelten befassten Abteilungen der Kreisverwaltungen)
 - Beteiligung am Prozess
 - Engagement im Prozess
 - Einfluss auf den Prozesserfolg
 - Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess

- Einbezug **Wirtschaftsförderung** (alle mit diesem Thema befassten Bereiche der Kreisverwaltung und/oder eigenständige Organisationen der Kreise zur Wirtschaftsförderung egal in welcher Rechtsform)
 - Beteiligung am Prozess
 - Engagement im Prozess
 - Einfluss auf den Prozesserfolg
 - Notwendigkeit der Teilnahme am Prozess

Anmerkungen zu den Auswertungen:

Bei der Frage nach der Beteiligung am Prozess wurden fünf Gruppen unterschieden: Landrat, Bürgermeister, politische Parteien/Fraktionen, Kreisverwaltung und Wirtschaftsförderung. Die Befragten hatten für alle fünf Gruppen vier Antwortmöglichkeiten:

- Teilnehmer der Gruppe
- Mitglied des Lenkungsausschusses
- Sponsor des Prozesses
- Beobachter des Prozesses

Die ersten drei Möglichkeiten unterstellen eine aktive Teilnahme am Prozess, die vierte Möglichkeit „Beobachter des Prozesses“ eine passive Mitarbeit. Die passive Beteiligungsform „Beobachter des Prozesses“ wurde von den Befragten mit einer Ausnahme in der Gruppe Bürgermeister nur in Verbindung mit den drei anderen aktiven Teilnahmen genannt. Aus diesem Grund wird keine separate Auswertung für diese Beteiligungsform vorgenommen. Um die Antworten übersichtlich zu gestalten und nicht durch eine Vielzahl von Fallgestaltungen zu komplizieren, werden alle drei aktiven Möglichkeiten der Mitarbeit zu einer Antwort zusammengefasst. Die Antwort auf die Frage nach einer Beteiligung am Prozess lautet also ja, wenn eine der drei Beteiligungsformen existiert.

Die Antworten sind auf die Beteiligung der jeweiligen Gruppe in der Region bezogen. Deshalb kann es in jeder Region für jede Gruppe nur eine Antwort geben. In einigen Regionen gab es zwei Befragte, Landrat und Geschäftsführer LAG. In diesen Fällen werden beide Antworten zu einer Antwort zusammengefasst. Dabei gab es folgende Fallgestaltung und Festlegungen:

- Beide ja = 1x ja für die Region
- Beide nein = 1x nein für die Region.
- 1x ja und 1x nein. Diese Fallgestaltung gab es in folgender Häufigkeit:
 - Landräte, eine Region, Überprüfung der Homepage ergab, dass der Landrat Mitglied im Vorstand und im Beirat ist, also wird 1x ja gewertet.
 - Kreisverwaltung, eine Region, 1 Befragter = Teilnehmer und 1 Befragter = Beobachter, Wertung 1x ja
 - Wirtschaftsförderung eine Region, 1 Befragter = Teilnehmer und 1 Befragter = Beobachter, Wertung 1x ja

Neben der mit ja/nein zu beantwortende Frage nach der Teilnahme am Prozess haben die Befragten für alle 5 Gruppen folgende Fragen bewertet:

- Wie engagiert hat sich der ... eingebracht?
- Wie bedeutend war der Einfluss von ... für den Prozesserfolg?
- Wie notwendig (wünschenswert) ist die aktive Beteiligung der ... am REK-Prozess?

In den Regionen, in denen es zwei Antworten gab, flossen diese beiden Bewertungen ein, denn es sind subjektive Bewertungen der befragten Personen und unabhängig von der Region.

9.7.1 Bedeutung der politischen Gremien für den REK-Prozess

9.7.1.1 Landräte (LR)

Tabelle 28: Teilnahme Landräte am Prozess

Bundesland	Regionen gesamt	LR teilgenommen	LR nicht teilgenommen	Teilnahme in %
Nordhessen	8	6	2	75%
Nordthüringen	5	5	0	100%
Süd-niedersachsen	4	3	1	75%
Alle Bundesländer	17	14	3	82,4%

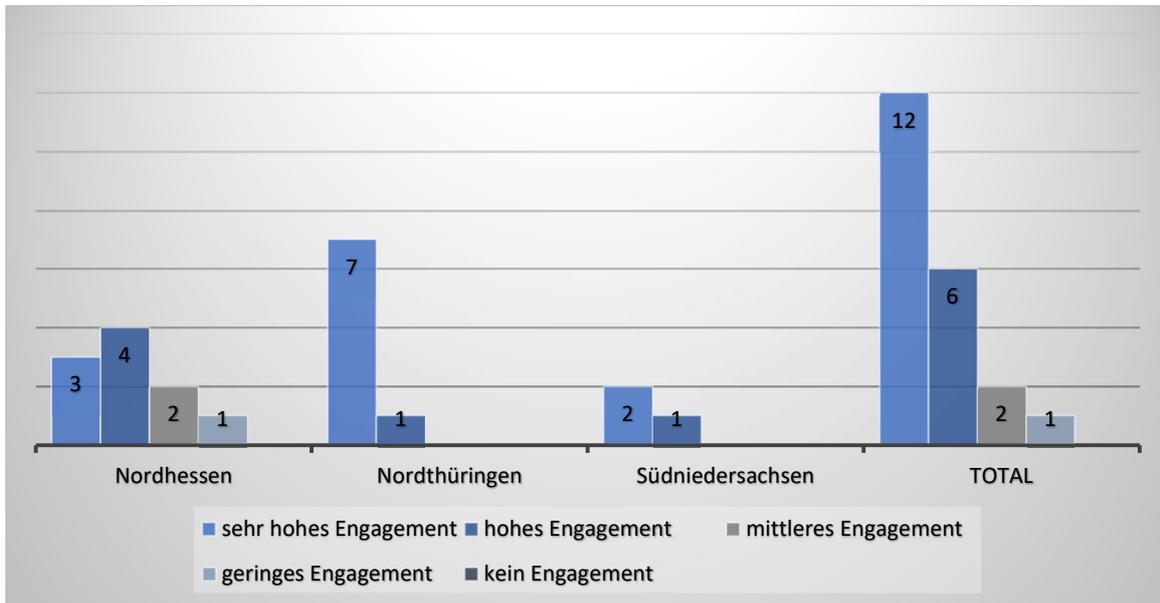
(Eigene Darstellung)

In 14 Regionen, d. h. in 82,4% der befragten Regionen, war der Landrat am REK-Prozess aktiv beteiligt. In 3 Regionen war er nicht beteiligt.

Engagement der Landräte im Prozess

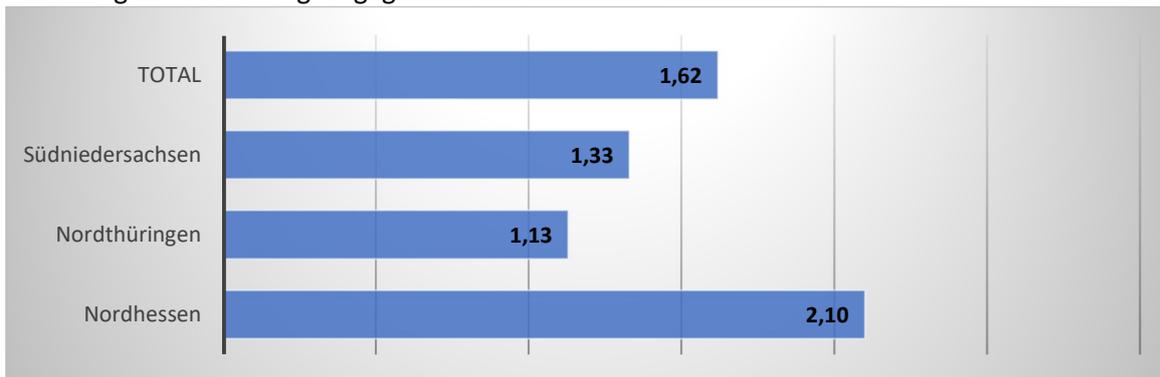
Frage: Wie engagiert hat sich der Landrat im Prozess eingebracht?

Abbildung 20: Bewertung Engagement der Landräte – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 21: Bewertung Engagement der Landräte – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Engagement der Landräte:

Alle drei Bundesländer (21 Antworten):

Durchschnittswert 1,62 – sehr hohes Engagement der Landräte

85,7% - sehr hohes Engagement (12)/ hohes Engagement t (6)

9,5% - mittleres Engagement (2)

4,8% - Kein Engagement (1)

Südniedersachsen 3 Antworten):

Durchschnittswert 1,33 – sehr hohes Engagement der Landräte

100% - sehr hohes Engagement (2)/ hohes Engagement (1)

Nordthüringen 8 Antworten):

Durchschnittswert 1,13 – sehr hohes Engagement der Landräte

100% - sehr hohes Engagement (7)/ hohes Engagement (1)

Nordhessen (10 Antworten):

Durchschnittswert 2,10 – hohes Engagement der Landräte

70% - sehr hohes Engagement (3)/ hohes Engagement (4)

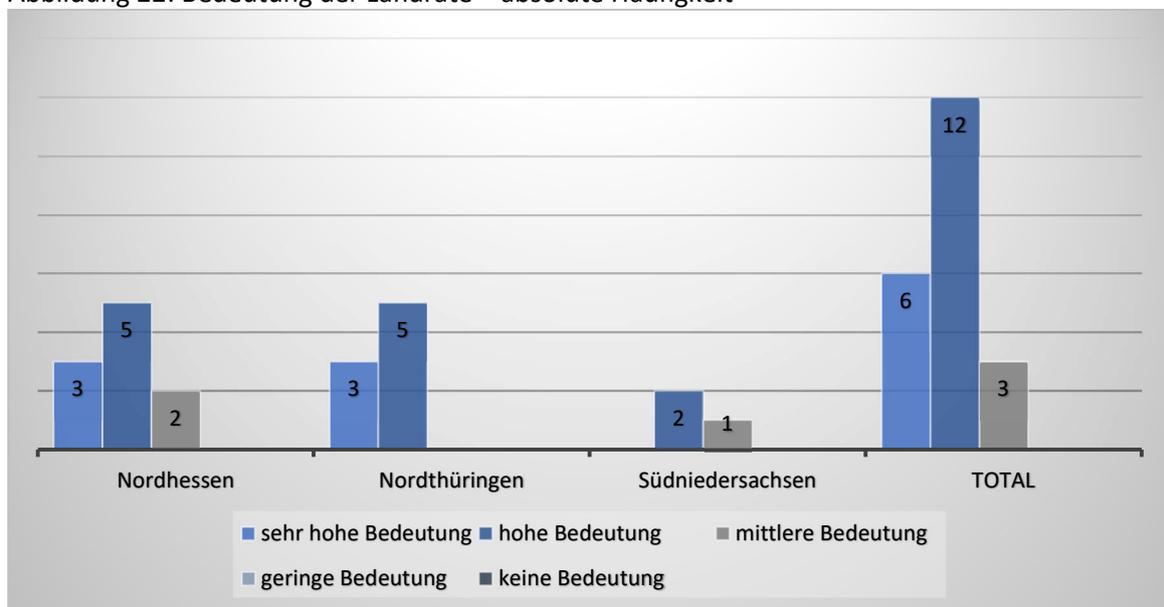
20% - mittleres Engagement (2)

10% - kein Engagement (1)

Einfluss der Landräte für den Prozesserfolg

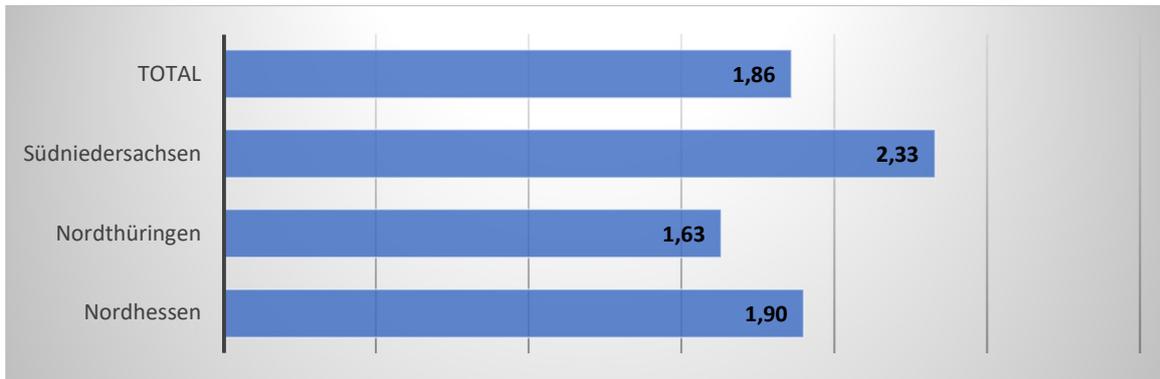
Frage: Wie bedeutend war der Einfluss des Landrats für den Prozesserfolg?

Abbildung 22: Bedeutung der Landräte – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 23: Bedeutung der Landräte – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Bedeutung der Landräte:

Alle drei Bundesländer (21 Antworten):

Durchschnittswert 1,86 – hohe Bedeutung

85,7% - sehr hohe Bedeutung (6)/ hohe Bedeutung (12)

14,3% - mittlere Bedeutung (3)

Südniedersachsen (3 Antworten):

Durchschnittswert 2,33 – hohe Bedeutung

66,7% - hohe Bedeutung (2)

33,3% - mittlere Bedeutung (1)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 1,63 – sehr hohe Bedeutung

100% - sehr hohe Bedeutung (3)/ hohe Bedeutung (5)

Nordhessen (10 Antworten):

Durchschnittswert 1,90 – hohe Bedeutung

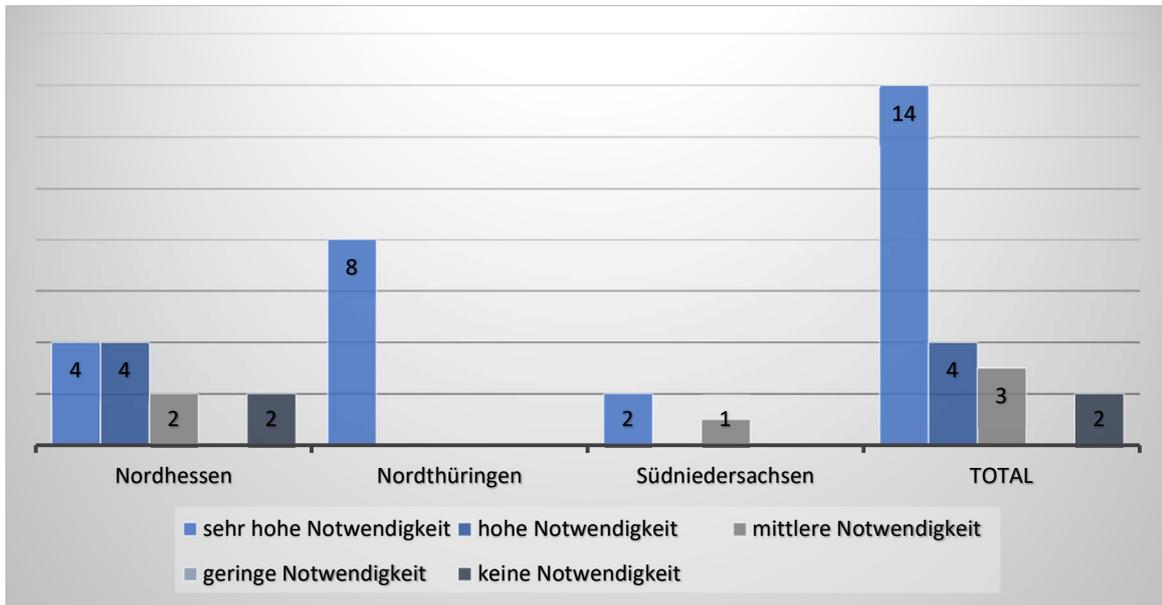
80% - sehr hohe Bedeutung (3)/ hohe Bedeutung (5)

20% - mittlere Bedeutung (2)

Notwendigkeit der Teilnahme der Landräte am Prozess

Frage: Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Landräte am REK-Prozess?

Abbildung 24: Notwendigkeit der Landräte – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 25: Notwendigkeit der Landräte – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Notwendigkeit der Teilnahme von Landräten:

Alle drei Bundesländer (23 Antworten):

Durchschnittswert 1,78 – hohe Notwendigkeit

78,3% - sehr hohe Notwendigkeit (14)/ hohe Notwendigkeit (4)

13,0% - mittlere Notwendigkeit (3)

8,7% - keine Notwendigkeit(2)

Südniedersachsen (3 Antworten):

Durchschnittswert 1,67 – sehr hohe Notwendigkeit

66,7% - sehr hohe Notwendigkeit (2)

33,3% - mittlere Notwendigkeit (1)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 1,00 – sehr hohe Notwendigkeit

100% - sehr hohe Notwendigkeit (8)

Nordhessen (12 Antworten):

Durchschnittswert 2,33 – hohe Notwendigkeit

66,6% - sehr hohe Notwendigkeit (4)/ hohe Notwendigkeit (4)

16,7% - mittlere Notwendigkeit (2)

16,7% - keine Notwendigkeit(2)

Fazit: Beteiligung Landräte im REK- Prozess

In 14 der 17 untersuchten REK war der Landrat aktiv beteiligt, d. h. in 82,4% der untersuchten REK. Dieser hohe Wert zeigt, dass die Landräte sich um die Erstellung und Umsetzung der REK aktiv gekümmert haben.

Engagement:

Das Engagement der Landräte wurde in 21 Interviews aus 14 Regionen bewertet. In den REK, bei denen sich die Landräte eingebracht haben, waren sie im Durchschnitt sehr engagiert mit einer Bewertung von 1,62. Mit diesem Wert zeigten die Landräte insgesamt ein sehr starkes überdurchschnittliches Engagement.

Einfluss auf den Prozesserfolg:

Den Einfluss der Landräte auf den Prozesserfolg wurde in 21 Interviews aus 14 Regionen bewertet. In den REK, bei denen sich die Landräte eingebracht haben, hatten sie im Durchschnitt einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg mit einer Bewertung von 1,86. Der Wert liegt im oberen Drittel der Bewertungskategorie 2 und zeigt eine hohe Bedeutung der Landräte für die Aufstellung und Umsetzung der REK.

Notwendigkeit einer Teilnahme der Landräte:

Es gab Antworten auf diese Frage in 23 Interviews aus 16 Regionen, also auch aus zwei Regionen, in denen der Landrat nicht am Prozess teilgenommen hat. Mit einem Durchschnittswert von 1,78 halten die Befragten den Einsatz der Landräte im REK-Prozess für notwendig. Der Wert liegt im oberen Drittel der Bewertungskategorie und zeigt, dass eine Teilnahme der Landräte am REK-Prozess für notwendig erachtet wird.

9.7.1.2 Bürgermeister (BM)

Tabelle 29: Beteiligung der Bürgermeister am Prozess

Bundesland	Regionen gesamt	BM teilgenommen	BM nicht teilgenommen	Teilnahme in %
Nordhessen	8	8	0	100%
Nordthüringen	5	4	1	80%
Süd-niedersachsen	4	4	0	100%
Alle Bundesländer	17	16	1	94,1%

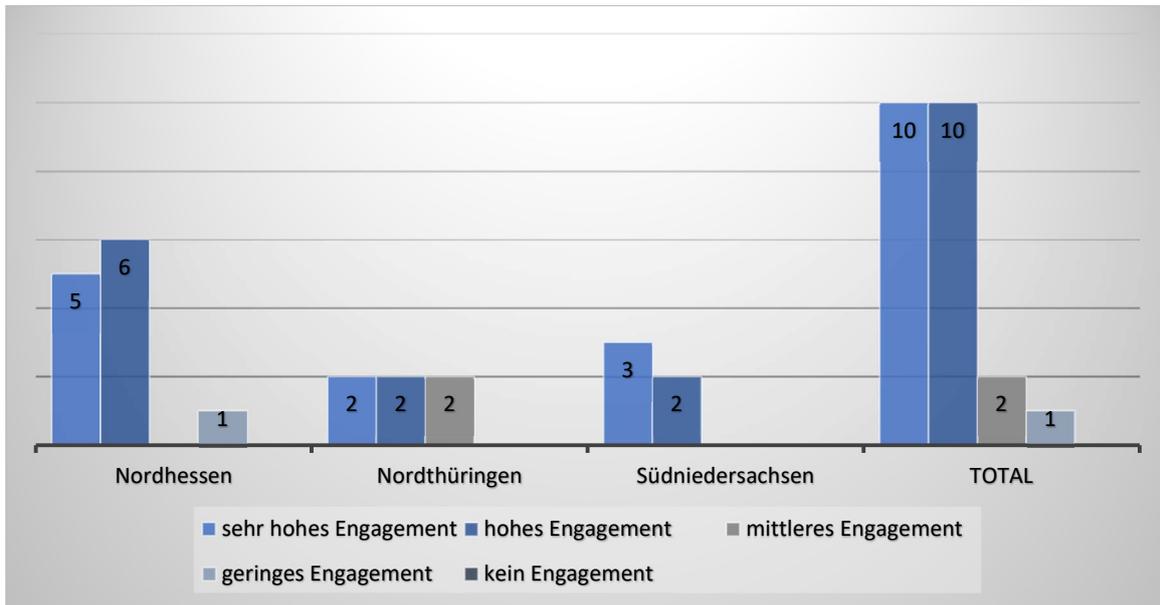
(Eigene Darstellung)

In 16 von 17 Regionen, d. h. in 94,1% der befragten Regionen, waren Bürgermeister am REK-Prozess aktiv beteiligt. In jeder REK-Region gibt es eine große Anzahl von Bürgermeistern. Nicht alle haben am Prozess teilgenommen. Eine 100%ige Teilnahme aller Bürgermeister ist auch nicht sinnvoll, da dann in der Gruppe ein Übergewicht an Bürgermeistern im Verhältnis zu den anderen Akteuren existieren würde. Von den Befragten wurde angegeben, dass es sich in der Regel um mehrere Bürgermeister in der REK-Region gehandelt hat, die teilgenommen haben. Gewertet wurden alle Regionen, in denen die Frage nach der Teilnahme der Bürgermeister bejaht wurde. Für die Fragestellung ist es auch unerheblich, wie viele Bürgermeister pro Region teilgenommen haben. In einer Region waren Bürgermeister passive Beobachter. In dieser Region wurden zwei Bewertungen zum Engagement und zum Einfluss der Bürgermeister abgegeben. Diese Antworten wurden nicht berücksichtigt, da Bürgermeister nicht aktiv am Prozess teilgenommen haben. Bei der Antwort zur Notwendigkeit einer Teilnahme der Bürgermeister am Prozess wurden diese beiden Antworten gewertet.

Engagement der Bürgermeister im Prozess

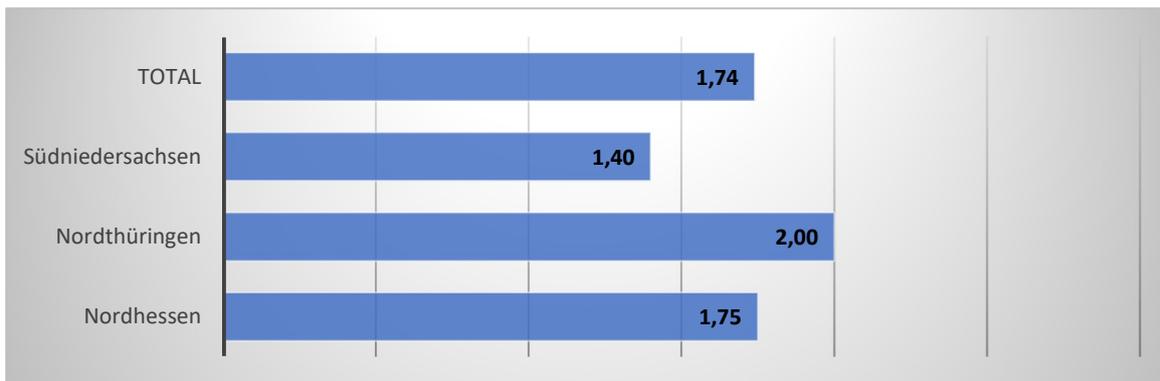
Frage: Wie engagiert haben sich Bürgermeister im Prozess eingebracht?

Abbildung 26: Engagement der Bürgermeister – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 27: Engagement der Bürgermeister – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Engagement Bürgermeister:

Alle drei Bundesländer (23 Antworten):

Durchschnittswert 1,74 – hohes Engagement der Bürgermeister

87,0% - sehr hohes Engagement (10)/ hohes Engagement (10)

8,7% - mittleres Engagement (2)

4,3% - geringes Engagement (1)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,40 – sehr hohes Engagement der Bürgermeister

100% - sehr hohes Engagement (3)/ hohes Engagement (2)

Nordthüringen (6 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohes Engagement der Bürgermeister

66,6% - sehr hohes Engagement (2)/ hohes Engagement (2)

33,4% - mittleres Engagement (2)

Nordhessen (12 Antworten):

Durchschnittswert 1,75 – hohes Engagement der Bürgermeister

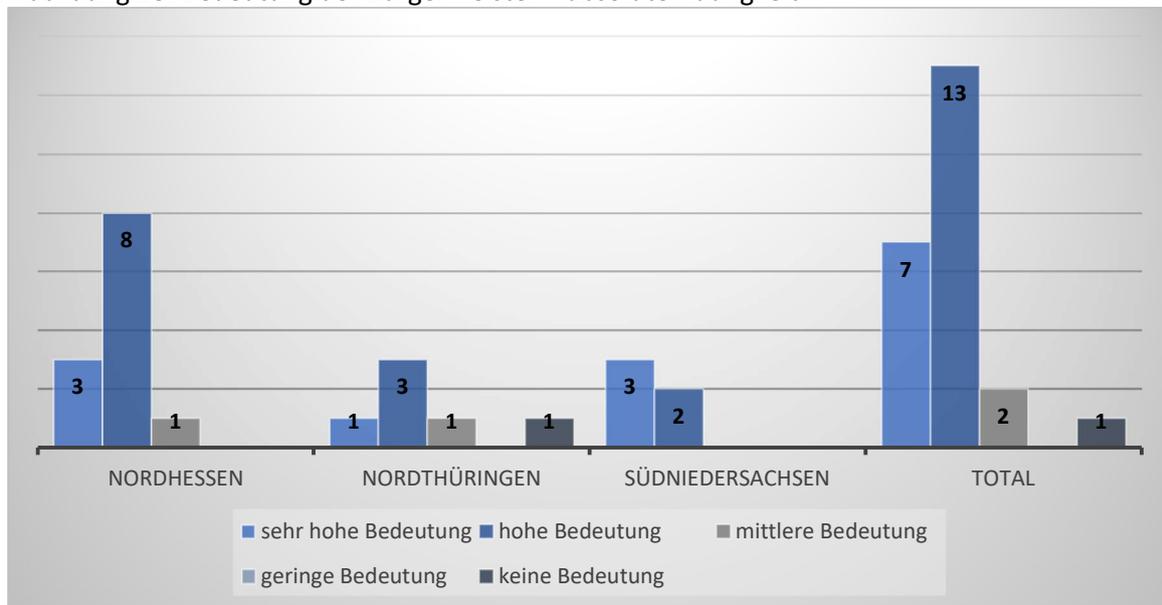
91,7% - sehr hohes Engagement (5)/ hohes Engagement (6)

8,3% - geringes Engagement (1)

Einfluss der Bürgermeister für den Prozesserfolg

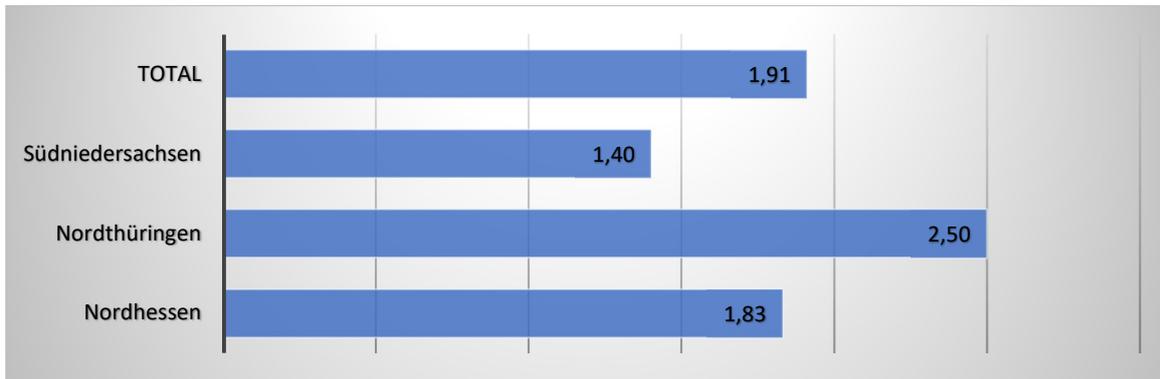
Frage: Wie bedeutend war der Einfluss der Bürgermeister für den Prozesserfolg?

Abbildung 28: Bedeutung der Bürgermeister – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 29: Bedeutung der Bürgermeister – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Bedeutung der Bürgermeister:

Alle drei Bundesländer:

Durchschnittswert 1,91 – hohe Bedeutung

87,0% - sehr hohe Bedeutung (7)/ hohe Bedeutung (13)

8,7% - mittlere Bedeutung (2)

4,3% - keine Bedeutung(1)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,40 – sehr hohe Bedeutung

100% - sehr hohe Bedeutung (3)/ hohe Bedeutung (2)

Nordthüringen (6 Antworten):

Durchschnittswert 2,50 – hohe Bedeutung

66,6% - sehr hohe Bedeutung(1) / hohe Bedeutung (3)

16,7% - mittlere Bedeutung (1)

16,7% - keine Bedeutung(1)

Nordhessen (12 Antworten):

Durchschnittswert 1,83 – hohe Bedeutung

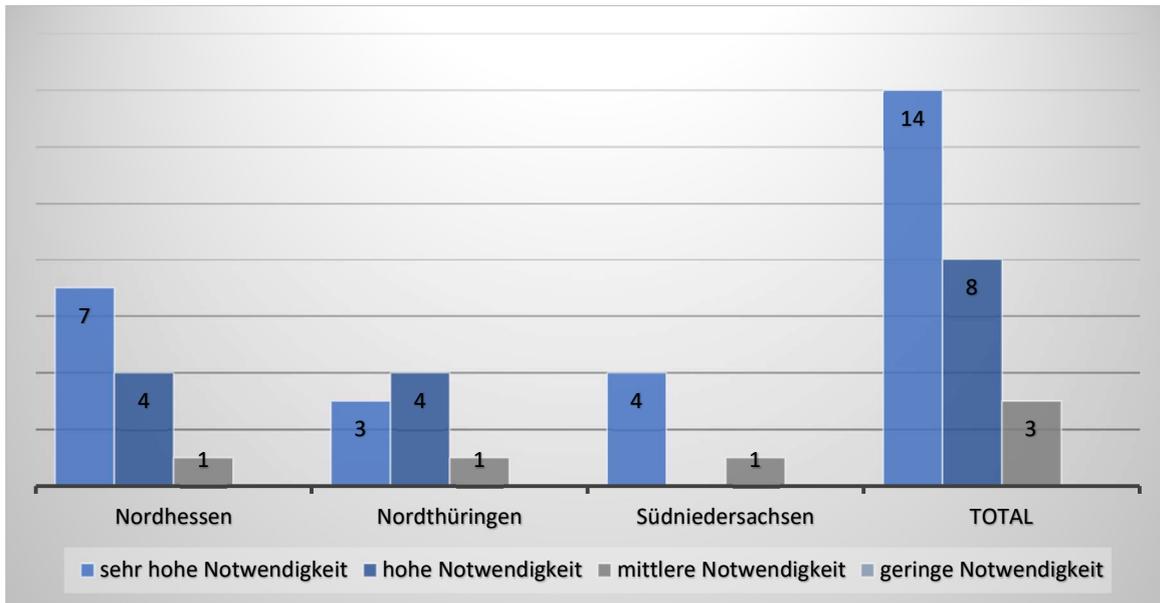
91,7% - sehr hohe Bedeutung(3) / hohe Bedeutung (8)

8,3% - mittlere Bedeutung (1)

Notwendigkeit der Teilnahme der Bürgermeister am Prozess

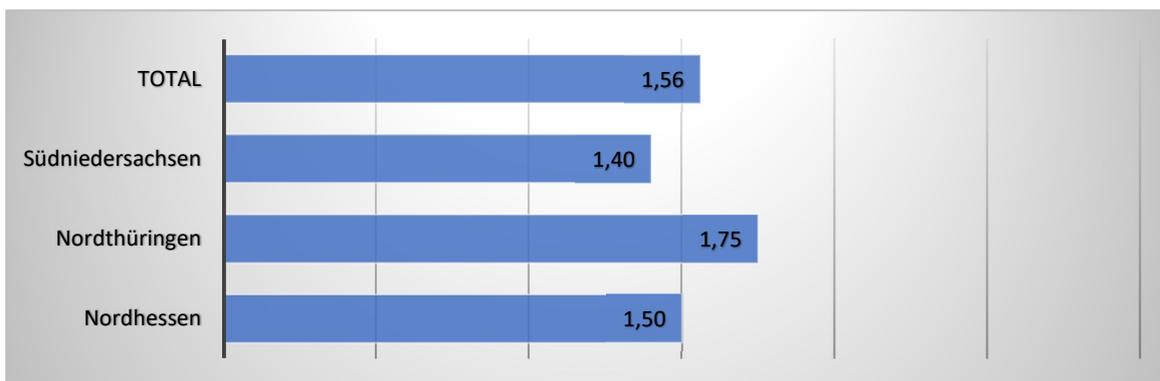
Frage: Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Bürgermeister am REK-Prozess?

Abbildung 30: Notwendigkeit der Bürgermeister – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 31: Notwendigkeit der Bürgermeister – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Notwendigkeit der Teilnahme von Bürgermeistern:

Alle drei Bundesländer (25 Antworten):

Durchschnittswert 1,56 – sehr hohe Notwendigkeit

88% - sehr hohe Notwendigkeit (14)/ hohe Notwendigkeit (8)

12% - mittlere Notwendigkeit (3)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,40 – sehr hohe Notwendigkeit

80% - sehr hohe Notwendigkeit (4)

20% - mittlere Notwendigkeit (1)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 1,75 – hohe Notwendigkeit

87,5% - sehr hohe Notwendigkeit (3)/ hohe Notwendigkeit (4)

12,5% - mittlere Notwendigkeit (1)

Nordhessen (12 Antworten):

Durchschnittswert 1,50 – sehr hohe Notwendigkeit

91,7% - sehr hohe Notwendigkeit (7)/ hohe Notwendigkeit (4)

8,3% - mittlere Notwendigkeit (1)

Fazit: Beteiligung Bürgermeister im REK-Prozess

In 16 der 17 untersuchten REK waren Bürgermeister aktiv beteiligt, d. h. in 94,1% der untersuchten REK. In einer Region waren Bürgermeister Beobachter im Prozess, also passiv Beteiligte. Diese hohen Werte zeigen, dass die Bürgermeister sich bei Erstellung und Umsetzung der REK aktiv eingesetzt haben.

Engagement:

Gewertet wurden nur Antworten aus 23 Interviews. Denn zwei Antworten wurden aus der Region gegeben, in der der Bürgermeister nur Beobachter war. Deshalb werden diese Bewertungen nicht mitberücksichtigt. Die Bürgermeister waren im Durchschnitt engagiert mit einer Bewertung der Befragten von 1,75. Mit diesem Wert zeigen die Bürgermeister insgesamt ein hohes Engagement.

Einfluss auf den Prozesserfolg:

Gewertet wurden nur Antworten aus 23 Interviews. Denn 2 Antworten wurden aus der Region gegeben, in der der Bürgermeister nur Beobachter war. Deshalb werden diese Bewertungen nicht mitberücksichtigt. Bürgermeister haben im Durchschnitt einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg mit einer Bewertung von 1,91. Der Wert liegt in der oberen Hälfte der Bewertungskategorie und zeigt eine hohe Bedeutung für die REK.

Wie notwendig ist der Einfluss der Bürgermeister:

Es gab Antworten auf diese Frage in allen 25 Interviews und alle 25 Antworten wurden berücksichtigt. Mit einem Durchschnittswert von 1,56 halten die Befragten den Einsatz der Bürgermeister im REK-Prozess für sehr notwendig. Der hohe Wert zeigt die sehr hohe Bedeutung, die die Befragten einer Teilnahme der Bürgermeister beimessen.

9.7.2 Politische Parteien/Fraktionen

In 16 der 17 Regionen haben die Befragten angegeben, dass es keine Beteiligung der politischen Parteien oder Fraktionen am REK-Prozess gab. Nur zwei Befragte einer Region (Landrat + Geschäftsführer der LAG) bejahten eine Teilnahme.

In zwei Landkreisen gab es Abweichungen von den Antworten der Befragten. Bei Analyse der Mitgliederliste der LAG in den Landkreisen waren in einem Landkreis fünf von 43 Mitgliedern mit Stimmrecht aufgeführt, die 5 verschiedenen Kreistagsfraktionen angehören. In einem 2. Landkreis war ein Vorstandsmitglied auch Kreistagsmitglied. Diese zwei Fälle ändern das Gesamtergebnis nur unwesentlich. Statt in einem nehmen politische Parteien/Fraktionen nun in 3 Regionen am REK-Prozess teil, d. h. politische Parteien/Fraktionen sind bei 82,4% der untersuchten Regionen nicht beteiligt.

Aufgrund dieser geringen Zahl an Antworten, werden Engagement, Bedeutung und Notwendigkeit nicht tabellenhaft dargestellt. Bewertet wurden Engagement und Bedeutung von den beiden Befragten mit einem Durchschnittswert von 4,5, also sehr niedrig. Nur diese beiden Befragten halten eine Teilnahme der politischen Parteien/Fraktionen für notwendig mit einer Durchschnittsnote von 2,0. Alle anderen 23 Befragten der 16 Regionen haben sich nicht dazu geäußert oder halten eine Teilnahme dieser Gruppe nicht für notwendig.

Fazit: Beteiligung politischer Parteien/Fraktionen am REK-Prozess

Politische Parteien nehmen am REK-Prozess nur in einem sehr geringen Umfang teil.

9.7.3 Politische Legitimation der REK durch den Kreistag

Vorstellung des REK im Kreistag oder in Ausschüssen des Kreistages

Frage: Wurden die REK im Kreistag oder in den Ausschüssen vorgestellt?

In 9 von 14 Kreistagen haben die Befragten angegeben, dass die REK entweder im Kreistag und/oder in den Ausschüssen vorgestellt wurden, d. h. in 64,3% der untersuchten Kreistage.

Zur politischen Legitimation der REK wurden folgende Fragen gestellt:

1. Wird das REK vom Kreistag zur Kenntnis genommen?

Für 13 Kreistagen wurde diese Frage positiv beantwortet. Da aber die Befragten in vier Kreistagen die Frage „Werden die REK im Kreistag oder in einem Ausschuss vorgestellt“ verneint haben, können diese vier Antworten nicht berücksichtigt werden. Also verbleiben 9 von insgesamt 14 Kreistagen, in denen der Kreistag das REK zur Kenntnis nimmt, d. h. 64,3%.

2. Beschließt der Kreistag das REK als Programm?

In zwei REK-Regionen beschließt der Kreistag das REK als Programm.

3. Gibt der Kreistag eine Empfehlung ab, das REK bei planerischen Entscheidungen mit zu berücksichtigen?

In zwei REK-Regionen gibt der Kreistag eine Empfehlung ab, das REK bei planerischen Entscheidungen mit zu berücksichtigen.

Fazit: Politische Legitimation der REK

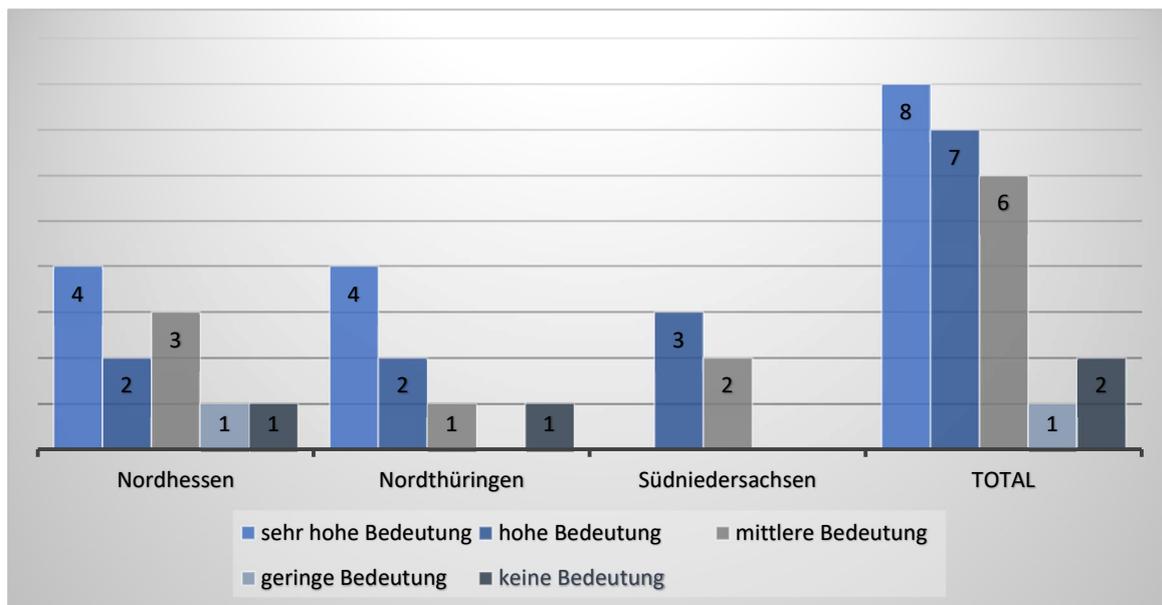
In 9 Kreistagen oder Ausschüssen des Kreistages wird das REK zur Kenntnis genommen, d. h. in 64,3% der Kreistage. In zwei Kreistagen wird das REK sowohl als Programm beschlossen als auch empfohlen, das REK bei planerischen Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Diese Zahlen zeigen deutlich, dass REK im politischen Raum bei mehr als 50% der Kreistage zur Kenntnis genommen werden, aber mit zwei Ausnahmen nicht Gegenstand von Entscheidungen sind. REK bekommen keine politische Legitimation durch den Kreistag und haben damit auch keine rechtliche Bindungswirkung.

Bedeutung des REK auf die Kreispolitik

Frage: Wie werden nach Ihrer Einschätzung REK aus politischer Sicht beurteilt?

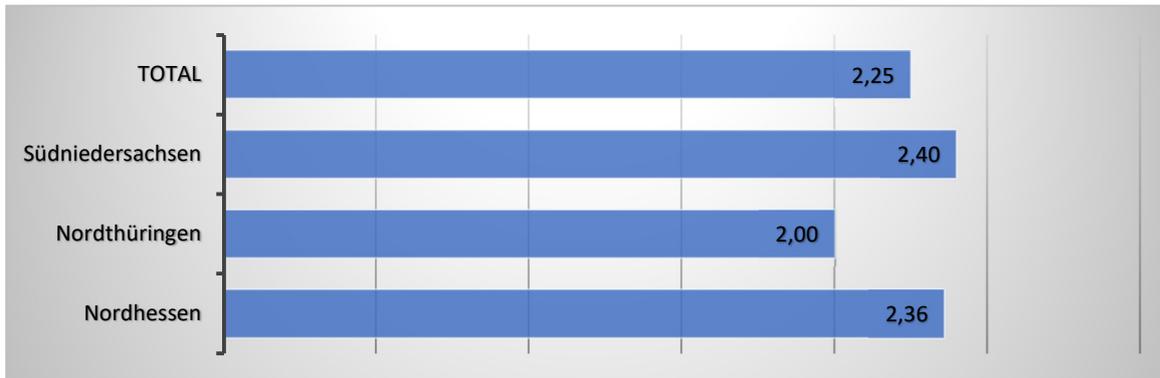
Bei dieser Frage sollten die Befragten einschätzen, wie nach ihrem Kenntnisstand die REK auf allen politischen Ebenen eingeschätzt werden. Mit politischen Ebenen sind Wahlbeamte, Kreistag, Parteien + Fraktionen, Gemeindevertretungen etc. gemeint.

Abbildung 32: Einschätzung aus politischer Sicht – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 33: Einschätzung aus politischer Sicht – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Einschätzung REK aus politischer Sicht:

Alle drei Bundesländer (24 Antworten):

Durchschnittswert 2,25 – hohe Bedeutung

62,5% - sehr hohe Bedeutung (8)/ hohe Bedeutung (7)

25,0% mittlere Bedeutung (6)

12,5% - geringe Bedeutung (1)/ keine Bedeutung (2)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 2,40 – mittlere Bedeutung

60% - hohe Bedeutung (3)

40% - mittlere Bedeutung (2)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohe Bedeutung

75,0% - sehr hohe Bedeutung (4)/ hohe Bedeutung (2)

12,5% - mittlere Bedeutung (1)

12,5% - keine Bedeutung (1)

Nordhessen (11 Antworten):

Durchschnittswert 2,36 – hohe Bedeutung

54,5% - sehr hohe Bedeutung (4)/ hohe Bedeutung(2)

27,3% - mittlere Bedeutung(3)

18,2% - geringe Bedeutung(1)/ keine Bedeutung(1)

Fazit: Generelle Einschätzung zur Sichtweise der Politik über REK (alle drei Bundesländer)

Anhand dieser Frage sollten die Befragten die Wertschätzung der Politik für REK beurteilen. Die Bandbreite der Antworten ist sehr weit gefasst. Es gab Bewertungen von 1 bis 5. In 62,5% der Interviews in allen drei Bundesländern wurde angegeben, dass aus politischer Sicht die

Bedeutung von REK als sehr hoch oder hoch eingeschätzt werden mit einem Durchschnittswert von 2,25.

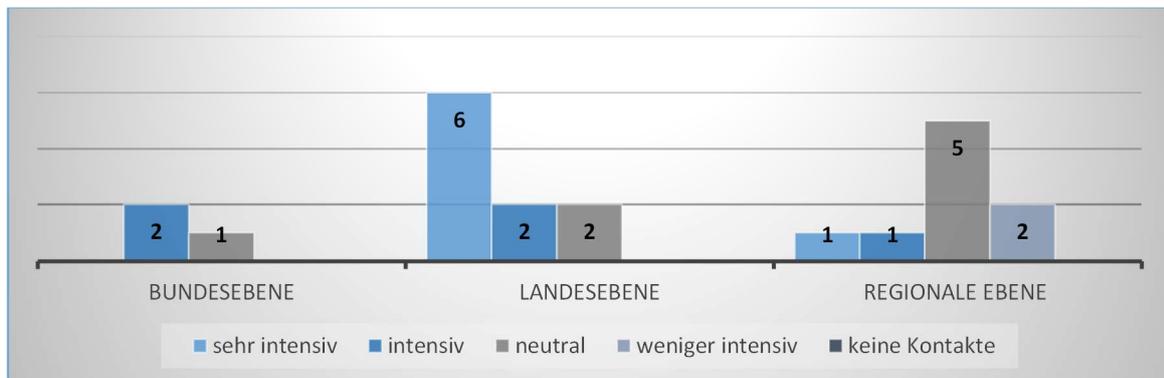
9.7.4 Zusammenarbeit mit anderen Planungsebenen

Die Einzelfrage lautet:

Wurden andere Planungsebenen im Prozess einbezogen und wie intensiv waren die Kontakte?

Antworten gab es von Befragten aus 7 Landkreisen und 8 REK-Regionen.

Abbildung 34: Kontakte mit anderen Planungsebenen – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 35: Kontakte mit anderen Planungsebenen – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Fazit: Zusammenarbeit mit anderen Planungsebenen:

Auf Landes- und der Bundesebene wurden die Kontakte mit intensiv bezeichnet, auf der regionalen Ebene mit neutral.

9.7.5 Bedeutung der Verwaltung und Wirtschaftsförderung für den REK – Prozess

9.7.5.1 Kreisverwaltung (KV)

Tabelle 30: Beteiligung der Kreisverwaltung am Prozess

Bundesland	Regionen gesamt	KV teilgenommen	KV nicht teilgenommen	Teilnahme in %
Nordhessen	8	7	1	98%
Nordthüringen	5	5	0	100%
Süd-niedersachsen	4	4	0	100%
Alle Bundesländer	17	16	1	94,1%

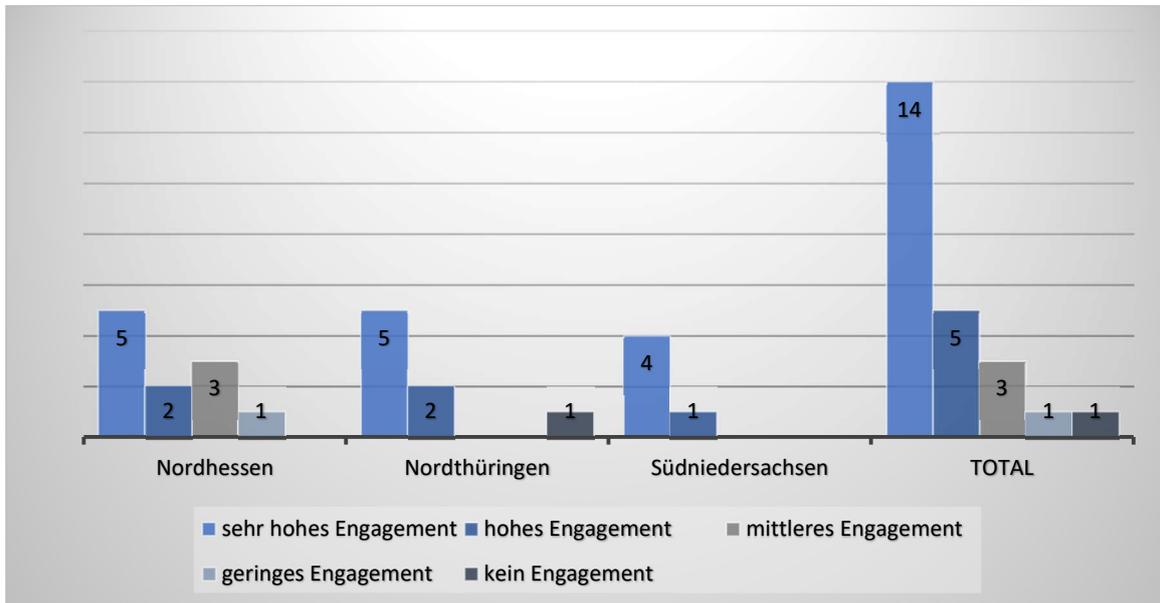
(Eigene Darstellung)

In 16 Regionen, d. h. in 94,1% der befragten Regionen, waren Kreisverwaltungen aktiv am REK-Prozess beteiligt.

Engagement der Kreisverwaltung im Prozess

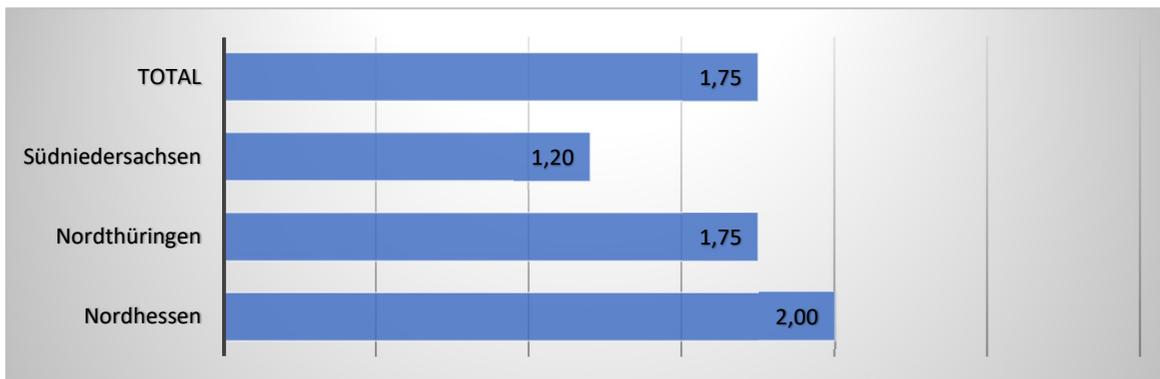
Frage: Wie engagiert hat sich die Kreisverwaltung im Prozess eingebracht?

Abbildung 36: Engagement der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 37: Engagement der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Engagement Kreisverwaltung:

Alle drei Bundesländer 24 Antworten):

Durchschnittswert 1,75 – hohes Engagement der Kreisverwaltung

79,2% - sehr hohes Engagement (14)/ hohes Engagement (5)

12,5% - mittleres Engagement (3)

8,3% - geringes Engagement (1 / kein Engagement (1)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,20 – sehr hohes Engagement der Kreisverwaltung

100% - sehr hohes Engagement (4)/ hohes Engagement (1)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 1,75 – hohes Engagement der Kreisverwaltung
87,5% - sehr hohes Engagement t (5)/ hohes Engagement (2)
12,5% - kein Engagement (1)

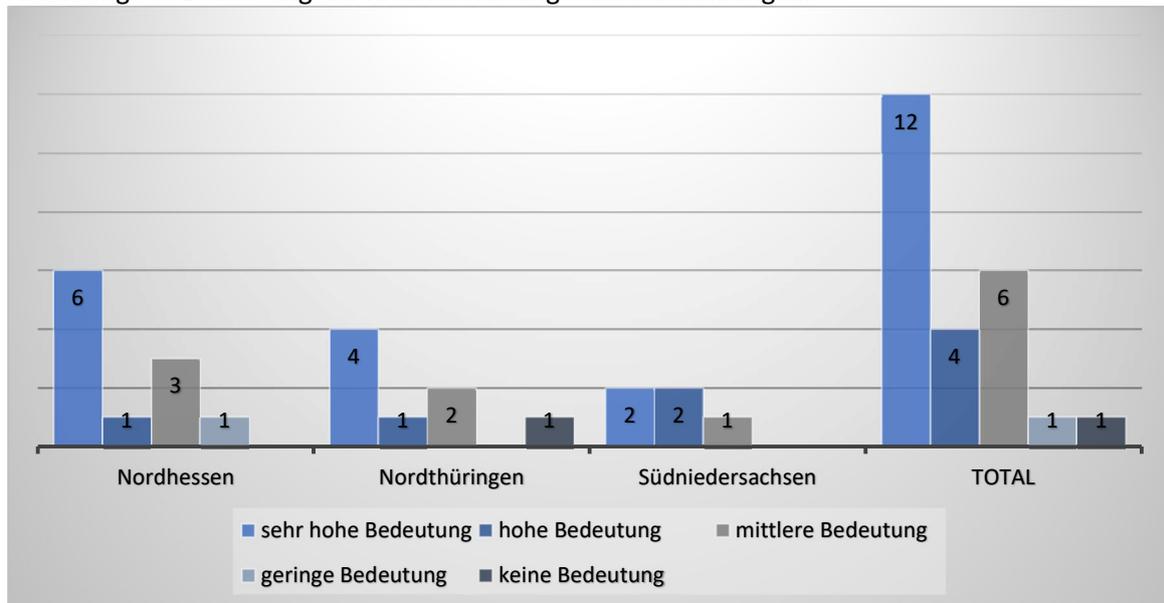
Nordhessen (11 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohes Engagement der Kreisverwaltung
63,6% - sehr hohes Engagement (5)/ hohes Engagement (2)
27,3% - mittleres Engagement (3)
9,1% - geringes Engagement (1)

Einfluss der Kreisverwaltung auf den Prozessserfolg

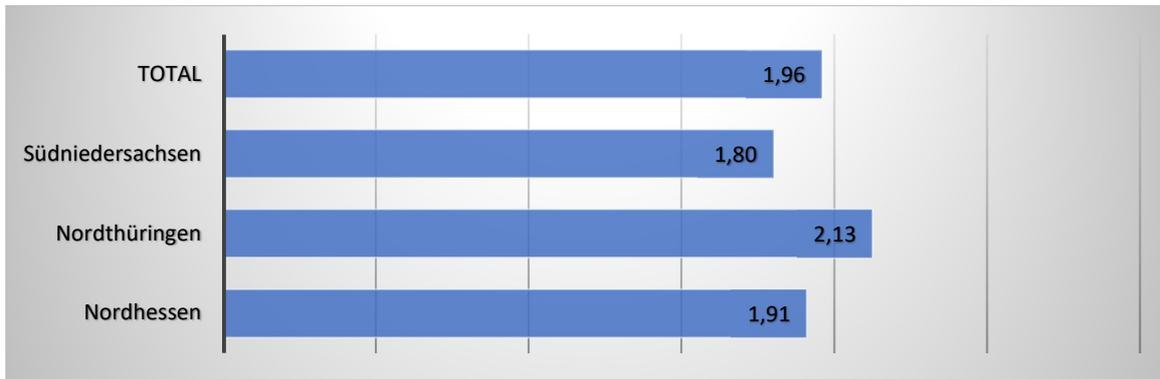
Frage: Wie bedeutend war der Einfluss der Kreisverwaltung für den Prozessserfolg?

Abbildung 38: Bedeutung der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 39: Bedeutung der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Bedeutung der Kreisverwaltung:

Alle drei Bundesländer (24 Antworten):

Durchschnittswert 1,96 – hohe Bedeutung

66,7% - sehr hohe Bedeutung (12)/ hohe Bedeutung (4)

25,0% - mittlere Bedeutung (6)

8,3% - geringe Bedeutung (1)/ keine Bedeutung (1)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,80 – hohe Bedeutung

80% - sehr hohe Bedeutung (2)/ hohe Bedeutung (2)

20% - mittlere Bedeutung (1)

Nordthüringen 8 Antworten):

Durchschnittswert 2,13 – hohe Bedeutung

62,5% - sehr hohe Bedeutung (4)/ hohe Bedeutung(1)

25,0% - mittlere Bedeutung (2)

12,5% - geringe Bedeutung (1)

Nordhessen (11 Antworten):

Durchschnittswert 1,91 – hohe Bedeutung

63,6% - sehr hohe Bedeutung (6)/ hohe Bedeutung (1)

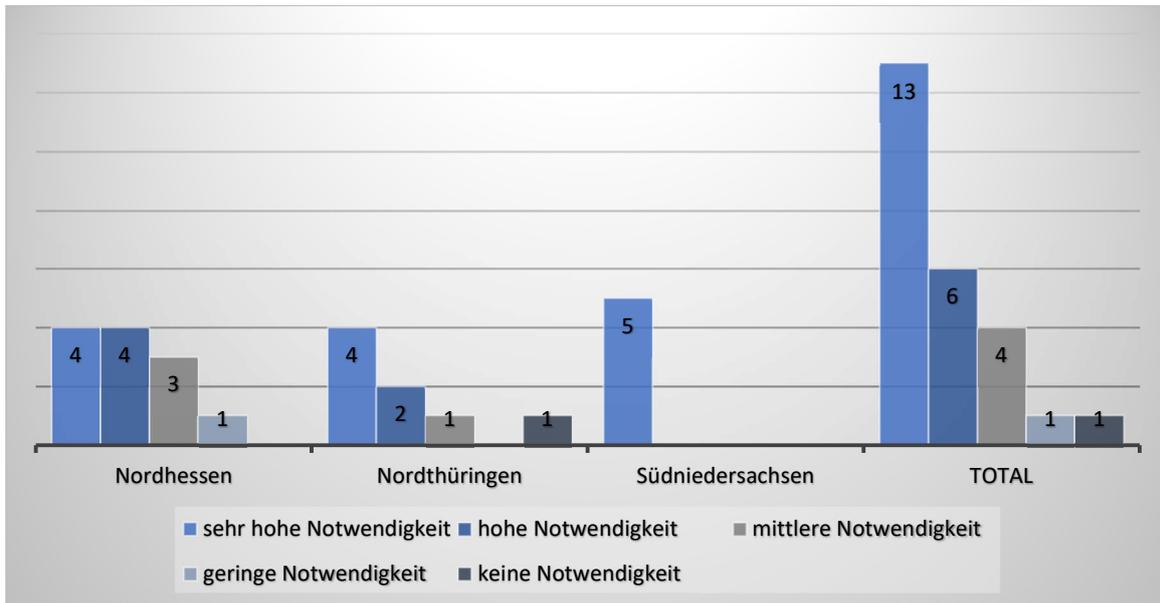
27,3% - mittlere Bedeutung (3)

9,1% - keine Bedeutung (1)

Notwendigkeit des Engagements der Kreisverwaltung am Prozess

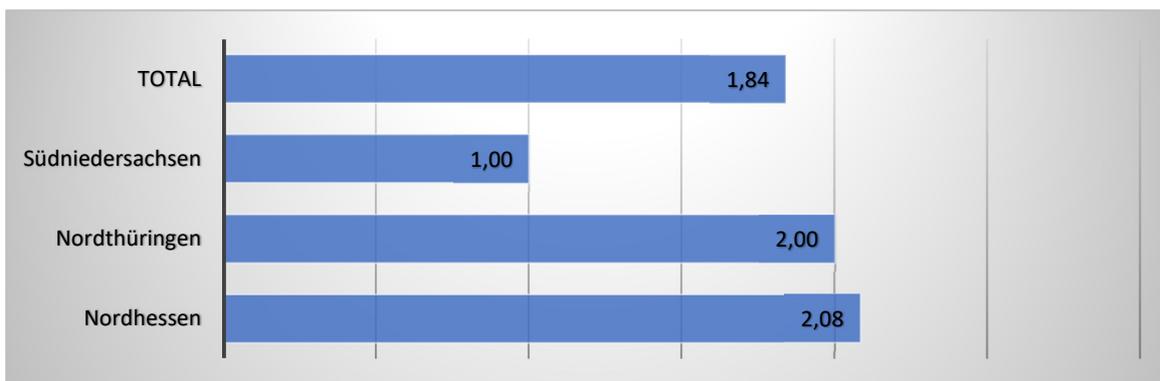
Frage: **Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Kreisverwaltung am REK-Prozess?**

Abbildung 40: Notwendigkeit der Kreisverwaltung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 41: Notwendigkeit der Kreisverwaltung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Notwendigkeit der Teilnahme von Kreisverwaltungen:

Alle drei Bundesländer (25 Antworten):

Durchschnittswert 1,84 – hohe Notwendigkeit

76% - sehr hohe Notwendigkeit(13)/ hohe Notwendigkeit(6)

16% - mittlere Notwendigkeit(4)

8% - geringe Notwendigkeit(1)/ keine Notwendigkeit(1)

Südniedersachsen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,00 – sehr hohe Notwendigkeit

100% - sehr hohe Notwendigkeit (5)

Nordthüringen (8 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohe Notwendigkeit

75,0% - sehr hohe Notwendigkeit (4)/ hohe Notwendigkeit (2)

12,5% - mittlere Notwendigkeit (1)

12,5% - keine Notwendigkeit (1)

Nordhessen (12 Antworten):

Durchschnittswert 2,08 – hohe Notwendigkeit

66,7% - sehr hohe Notwendigkeit (4)/ hohe Notwendigkeit (4)

25,0% - mittlere Notwendigkeit (3)

8,3% - geringe Notwendigkeit (1)

Fazit: Beteiligung Kreisverwaltung im REK- Prozess

In 16 der 17 untersuchten REK war die Kreisverwaltung aktiv beteiligt, d. h. in 94,1% der untersuchten REK. Dieser hohe Wert zeigt, dass die Kreisverwaltung sich bei Erstellung und Umsetzung der REK aktiv eingesetzt hat.

Engagement:

Bewertet wurde das Engagement der Kreisverwaltung in 24 Interviews aus 16 Regionen. Die Kreisverwaltung war im Durchschnitt engagiert mit einer Bewertung von 1,75 im Durchschnitt aller 3 Bundesländer. Mit diesem Wert zeigt die Kreisverwaltung insgesamt ein starkes überdurchschnittliches Engagement.

Einfluss auf den Prozesserfolg:

In 24 Interviews wurde der Einfluss der Kreisverwaltung auf den Prozesserfolg bewertet. Die Kreisverwaltungen haben im Durchschnitt einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg mit einer Bewertung von 1,96. Der Wert liegt in der oberen Hälfte der Bewertungskategorie und zeigt eine hohe Bedeutung für die REK.

Wie notwendig ist der Einfluss der Kreisverwaltung:

In allen 25 Interviews wurde diese Frage beantwortet. Mit einem Durchschnittswert von 1,84 halten die Befragten den Einsatz der Kreisverwaltung im REK-Prozess für notwendig. Der Wert zeigt die Bedeutung, die die Befragten einer Teilnahme der Kreisverwaltung beimessen.

9.7.5.2 Wirtschaftsförderung (WiFö)

Tabelle 31: Beteiligung der Wirtschaftsförderung am Prozess

Bundesland	Regionen gesamt	WiFö teilgenommen	WiFö nicht teilgenommen	Teilnahme in %
Nordhessen	8	6	2	75%
Nordthüringen	5	4	1	80%
Südniedersachsen	4	3	1	75%
Alle Bundesländer	17	13	4	76,5%

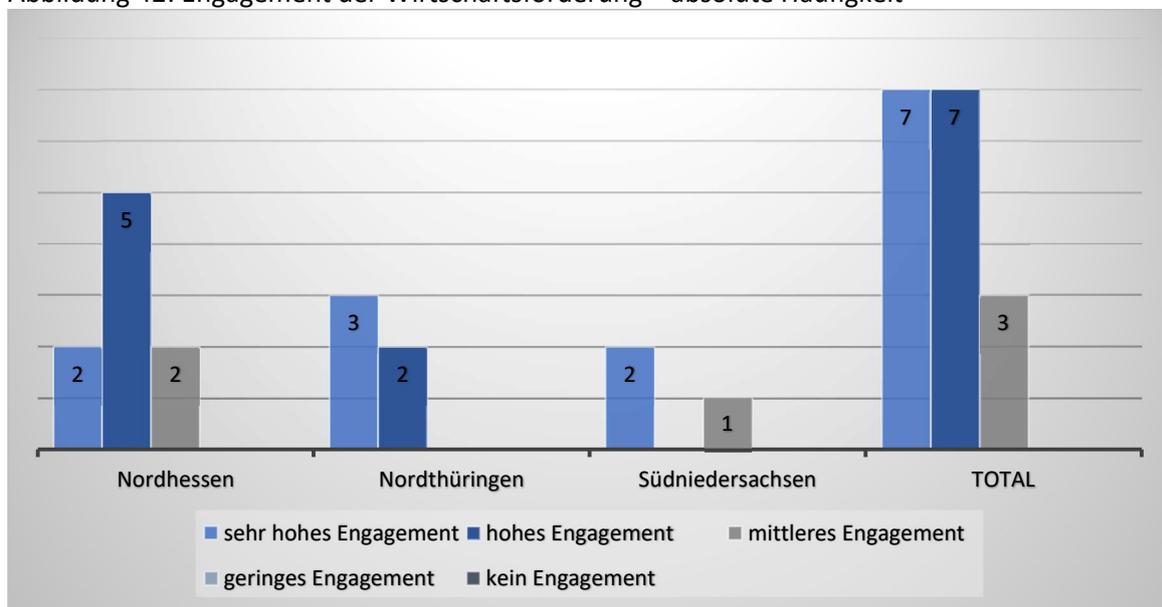
(Eigene Darstellung)

In 13 Regionen, d. h. in 76,5% der befragten Regionen, war die Wirtschaftsförderung am REK-Prozess aktiv beteiligt. Es gab eine Region, in der der Befragte mit nein geantwortet hat, aber auf der Homepage ein Mitglied der LAG ist. Diese Region wurde mit 1x teilgenommen einbezogen.

Engagement der Wirtschaftsförderung im Prozess

Frage: Wie engagiert hat sich die Wirtschaftsförderung im Prozess eingebracht?

Abbildung 42: Engagement der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 43: Engagement der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Engagement der Wirtschaftsförderung:

Alle drei Bundesländer (17 Antworten):

Durchschnittswert 1,76 – hohes Engagement der Wirtschaftsförderung
82,4% - sehr hohes Engagement (7)/ hohes Engagement (7)
17,6% - mittleres Engagement (3)

Südniedersachsen (3 Antworten):

Durchschnittswert 1,67 – sehr hohes Engagement der Wirtschaftsförderung
66,7% - sehr hohes Engagement t (2)
33,3% - mittleres Engagement (1)

Nordthüringen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,40 – sehr hohes Engagement der Wirtschaftsförderung
100% - sehr hohes Engagement (3)/ hohes Engagement (2)

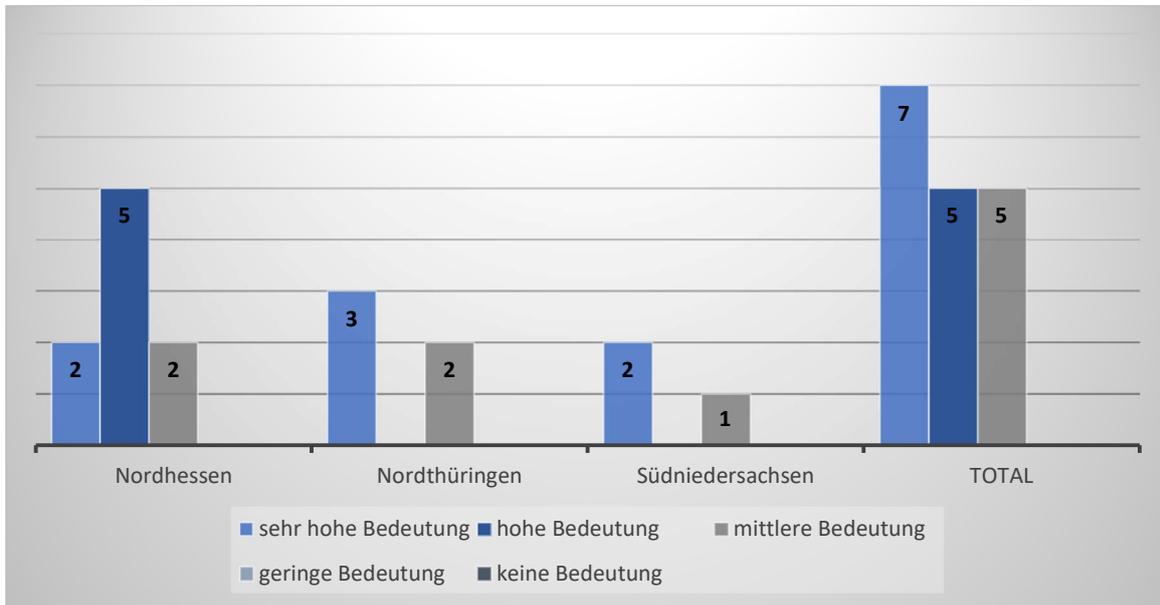
Nordhessen (9 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohes Engagement der Wirtschaftsförderung
77,8% - sehr hohes Engagement (2)/ hohes Engagement (5)
22,2% - mittleres Engagement (2)

Einfluss der Wirtschaftsförderung auf den Prozesserfolg

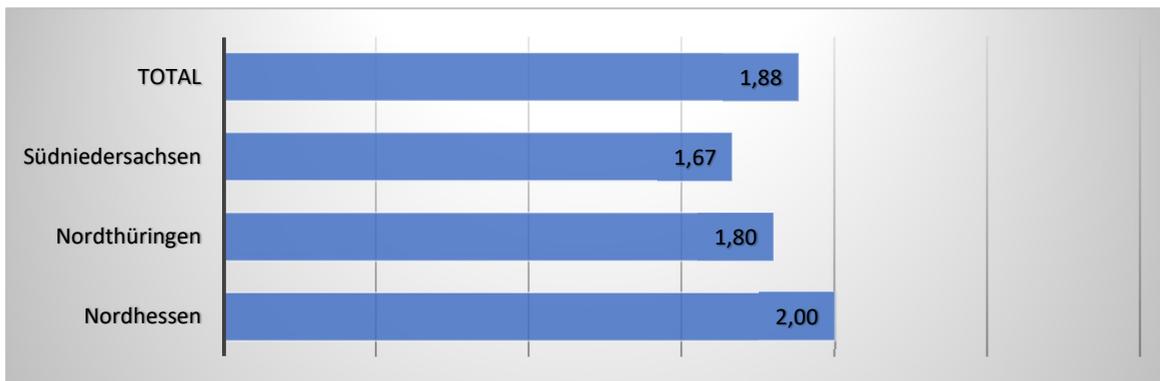
Frage: Wie bedeutend war der Einfluss der Wirtschaftsförderung für den Prozesserfolg?

Abbildung 44: Bedeutung der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 45: Bedeutung der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung Bedeutung der Wirtschaftsförderung:

Alle drei Bundesländer (17 Antworten):

Durchschnittswert 1,88 – hohe Bedeutung

70,6% - sehr hohe Bedeutung (7)/ hohe Bedeutung (5)

29,4% - mittlere Bedeutung (5)

Südniedersachsen (3 Antworten):

Durchschnittswert 1,67 – sehr hohe Bedeutung

66,7% sehr hohe Bedeutung (2)

33,3% mittlere Bedeutung (1)

Nordthüringen (5 Antworten):

Durchschnittswert 1,80 – hohe Bedeutung

60% - sehr hohe Bedeutung (3)

40% - mittlere Bedeutung (2)

Nordhessen (9 Antworten):

Durchschnittswert 2,00 – hohe Bedeutung

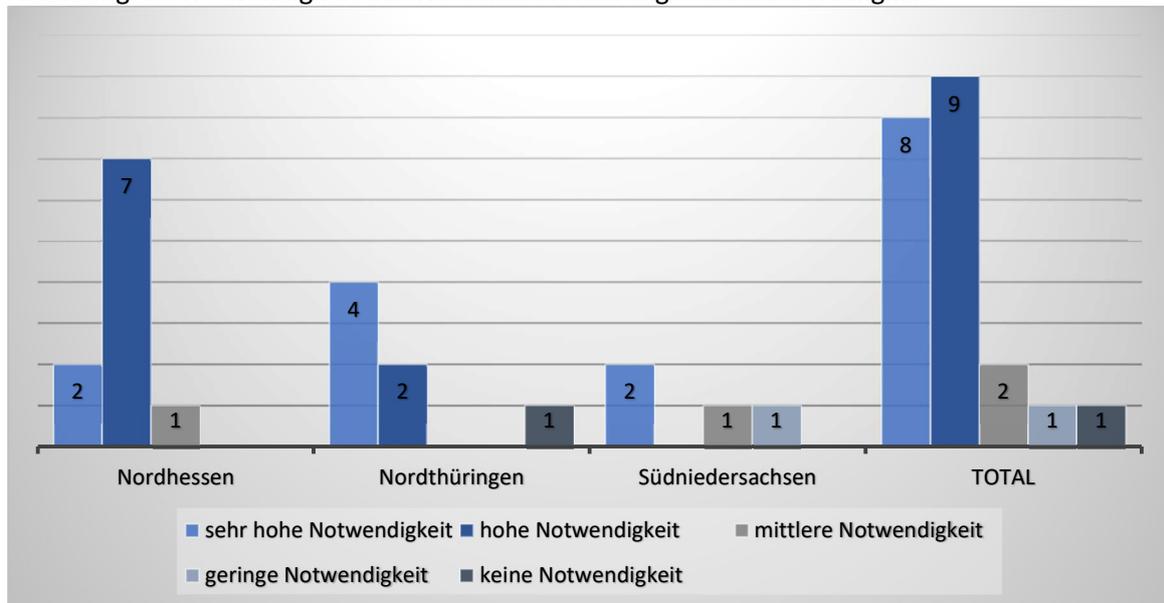
77,8% - sehr hohe Bedeutung (2)/ hohe Bedeutung (5)

22,2% - mittlere Bedeutung (2)

Notwendigkeit der Teilnahme der Wirtschaftsförderung am Prozess

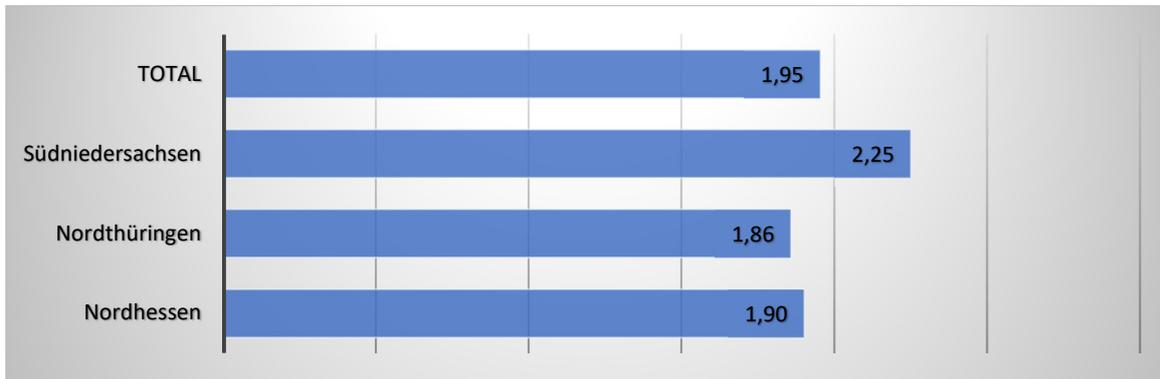
Frage: Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Wirtschaftsförderung am REK-Prozess?

Abbildung 46: Notwendigkeit der Wirtschaftsförderung – absolute Häufigkeit



(Eigene Darstellung)

Abbildung 47: Notwendigkeit der Wirtschaftsförderung – Durchschnittswerte



(Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Notwendigkeit der Teilnahme der Wirtschaftsförderung:

Alle drei Bundesländer (21 Antworten):

Durchschnittswert 1,95 – hohe Notwendigkeit

81% - sehr hohe Notwendigkeit (8)/ hohe Notwendigkeit (9)

9,6% - mittlere Notwendigkeit (2)

4,8% - geringe Notwendigkeit(1)

4,8% - keine Notwendigkeit (1)

Südniedersachsen (4 Antworten):

Durchschnittswert 2,25 – hohe Notwendigkeit

50% - sehr hohe Notwendigkeit (2)

25% - mittlere Notwendigkeit (1)

25% - geringe Notwendigkeit(1)

Nordthüringen (7 Antworten):

Durchschnittswert 1,86 - hohe Notwendigkeit

85,7% - sehr hohe Notwendigkeit (4)/ hohe Notwendigkeit (2)

14,3% - keine Notwendigkeit (1)

Nordhessen (10 Antworten):

Durchschnittswert 1,90 – hohe Notwendigkeit

90% - sehr hohe Notwendigkeit (2)/ hohe Notwendigkeit (7)

10% - mittlere Notwendigkeit (1)

Fazit: Beteiligung Wirtschaftsförderung im REK- Prozess (alle Bundesländer)

In 13 der 17 untersuchten REK war die Wirtschaftsförderung aktiv beteiligt, d. h. in 76,5% der untersuchten REK. Dieser hohe Wert zeigt, dass die Wirtschaftsförderung sich um die Erstellung und Umsetzung der REK aktiv gekümmert hat.

Engagement:

Das Engagement der Wirtschaftsförderung wurde in 17 Interviews aus 12 Regionen bewertet. Die Wirtschaftsförderung war im Durchschnitt engagiert mit einer Bewertung von 1,76. Mit diesem Wert zeigt die Wirtschaftsförderung insgesamt ein starkes überdurchschnittliches Engagement.

Einfluss auf den Prozesserfolg:

Den Einfluss der Wirtschaftsförderung auf den Prozesserfolg wurde in 17 Interviews aus 12 Regionen bewertet. Die Wirtschaftsförderungen haben im Durchschnitt einen erheblichen Einfluss auf den Prozesserfolg mit einer Bewertung von 1,88. Der Wert liegt im oberen Drittel der Bewertungskategorie und zeigt eine hohe Bedeutung für die REK.

Wie notwendig ist der Einfluss der Wirtschaftsförderung:

Diese Frage wurde in 21 Interviews aus 15 Regionen bewertet. Mit einem Durchschnittswert von 1,95 halten die Befragten den Einsatz der Wirtschaftsförderung im REK-Prozess für notwendig. Der Wert zeigt die hohe Bedeutung, die die Befragten einer Teilnahme der Wirtschaftsförderung beimessen.

9.8 Leitvorstellungen der Raumordnung in REK

In diesem Teil der Arbeit wird nach dem Bereich H des Modells gefragt: **Leitvorstellungen**.

Werden diese Leitvorstellungen des ROG berücksichtigt?

In den folgenden Tabellen wird aufgeführt, ob und in welchem Kapitel die Leitvorstellungen „Nachhaltigkeit“ und „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ vorkommen. Synonym für „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ werden die Begriffe „Entwicklung und Verbesserung der Lebensqualität bzw. Lebensverhältnisse“ gesehen. Auch wenn die Begriffe nicht explizit auftauchen, lautet die Antwort ja in den Fällen, wo man diese Leitvorstellungen aus dem Zusammenhang ableiten kann.

9.8.1 Erwähnungen in den REK

Die Erwähnungen erfolgen an unterschiedlichen Stellen des jeweiligen REK, so in Leitbild, Leitziele oder Handlungsfeldern des Projekts. Aufgeführt wird die Gesamtzahl der Regionen mit einer Erwähnung nach Bundesländern und insgesamt.

Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“

Tabelle 32: Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ in REK

	Gesamt	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Nachhaltigkeit	17	8	5	4

In allen untersuchten REK wird als Ziel die Umsetzung der Leitvorstellung der Raumordnung „Nachhaltigkeit“ explizit genannt, wenn auch in unterschiedlichen Kapiteln.

Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“

Tabelle 33: Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ in REK

	Gesamt	Nordhessen	Nordthüringen	Südniedersachsen
Gleichwertige Lebensverhältnisse	17	8	5	4

In allen untersuchten REK wird als Ziel die Umsetzung der Leitvorstellung der Raumordnung Gleichwertige Lebensbedingungen explizit genannt, wenn auch in unterschiedlichen Kapiteln.

9.8.2 Erwähnungen in den Bewertungsbögen

In allen 17 REK gibt es einen Bewertungsbogen, der Kriterien festlegt, deren Vorhandensein durch ein Punktesystem bewertet wird. Die Kriterien basieren auf den im Konzept festgelegten Handlungsfeldern und Entwicklungszielen. Eine Mindestpunktzahl, die erreicht werden muss, ist festgelegt, damit das Projekt gefördert werden kann.

Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“

Tabelle 34: Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ im Bewertungsbogen

TOTAL 17 Regionen	Anzahl Regionen
Mindestbedingungen Nachhaltigkeit	2
Kriterium Nachhaltigkeit	13

In zwei Regionen ist das Vorhandensein der Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ eine Mindestbedingung, damit das Projekt weiterbewertet werden kann. In 13 Regionen ist die Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ ein Kriterium von vielen im REK-Bewertungsbogen. Bejaht wird das Vorhandensein dieses Kriteriums nur dann, wenn der Begriff explizit auftaucht. Unklare Begriffe wie z. B. Schutz und Erhalt von Arten und Biotopen wurden nicht mitgezählt.

Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensbedingungen“

Tabelle 35: Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ im Bewertungsbogen

TOTAL 17 Regionen	Anzahl Regionen
Kriterium gleichwertige Lebensbedingungen	17

In 16 Regionen ist die Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ ein Kriterium von vielen im REK-Bewertungsbogen, beschrieben in unterschiedlichen Formulierungen.

10 Fazit

10.1 Beantwortung der Forschungsfragen

10.1.1 Gesetzliche Grundlagen für REK

1. Forschungsfrage: Welchen institutionellen Rahmen in Form von gesetzlichen Grundlagen und Regelungen gibt es für die Erstellung und Umsetzung von REK?

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage 1 beantwortet. Dazu werden zunächst die Literaturrecherchen zu dem Thema als Grundlage für die Beantwortung zusammengefasst. REK sind informelle Planungen. Wenn im Folgenden von informeller Planung gesprochen wird, sind damit auch REK gemeint.

Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, gibt es für die formelle Planung in der Raumordnung klare Regelwerke. Grundlage sind auf Bundesebene das ROG sowie einschlägige Gesetze und Programme auf Landesebene. Damit ist die formelle Planung ein normiertes, starres System, von dem in der Regel nicht abgewichen werden kann.

Formelle Regelungen in der Raumordnung beruhen auf gesetzlichen Grundlagen, die von den jeweiligen Parlamenten auf Bundes- und Landesebene beschlossen werden. Welche gesetzlichen Grundlagen für Planungen existieren, bestimmt die Politik und damit auch, welche Planungen auf welche Weise umgesetzt werden. Beispielhaft wird im Folgenden das Verfahren der formellen Raumordnung in Hessen beschrieben:

- Das auf Bundesebene geltende ROG wurde vom **Deutschen Bundestag** beschlossen und muss vom Bundesland Hessen bei der Schaffung gesetzlicher Grundlagen zur Raumordnung beachtet werden.
- Das Hessische Landesplanungsgesetz (HLPG) wurde vom **hessischen Landtag** beschlossen, rechtliche Grundlage ist das ROG.
- Der Landesentwicklungsplan 2000 (LEP 2000) des Landes Hessen wurde von der Hessischen Landesregierung auf Grundlage des ROG und HLPG verabschiedet.
- Regionalpläne wurden von der **Regionalversammlung** beschlossen, beispielsweise der Regionalplan Nordosthessen von der Regionalversammlung Nordosthessen, deren Mitglieder aus den Kreistagen und Parlamenten der kreisfreien Städte entsandt werden. Grundlage des Regionalplans sind das ROG und das HLPG unter Beachtung der Regelungen des LEP 2000. Der Regionalplan Nordosthessen muss von der Hessischen Landesregierung genehmigt werden.

Durch Gesetze auf Bundes- und Landesebene wird für die formelle Raumordnung folgender institutioneller Rahmen geregelt (Polity):

-
- Grundsätze und Leitvorstellungen der Raumordnung
 - Strukturierter Ablauf für Aufstellung und Umsetzung von Raumordnungsplänen
 - Rechtliche Verbindlichkeit von Raumordnungsplänen

Im Kapitel 2.2 wurden Richtlinien der EU und des Bundes sowie das Bundesraumordnungsgesetz und beispielhaft die Landesplanungsgesetze und Programme der Länder Hessen, Niedersachsen und Thüringen auf Regelungen zur informellen Planung untersucht. In allen diesen Gesetzen finden sich **Hinweise** auf informelle Konzepte in der Raumordnung.

Dazu folgende Feststellungen:

- Der Gesetzgeber trifft in Gesetzen Unterscheidungen zwischen der formellen Raumordnung und einer informellen Planung.
- Die Gesetzgeber haben auf Bundes- und Landesebene in den einschlägigen Gesetzen und Beschlüssen (ORA etc.) formuliert, dass informelle Konzepte in der Raumordnung Anwendung finden können oder sollen.
- Im ROG gibt es dazu klare Aussagen: „Formelle und informelle Arten der Zusammenarbeit nach Absatz 1 können insbesondere sein: [...] 2. Maßnahmen wie regionale Entwicklungskonzepte, regionale und interkommunale Netzwerke und Kooperationsstrukturen, regionale Foren und Aktionsprogramme zu aktuellen Handlungsanforderungen, [...]“ (§ 14.2, ROG 2008).
- Informelle Planungen wie REK sind **keine** Raumordnungspläne im Sinne des ROG oder der entsprechenden Landesplanungsgesetze, sondern sollen diese unterstützen.

REK als Ergänzung der formellen Planung

So regelt das ROG: „Zur **Vorbereitung oder Verwirklichung von Raumordnungsplänen oder von sonstigen raumbedeutsamen Planungen und Maßnahmen** sollen die Träger der Landes- und Regionalplanung mit den hierfür maßgeblichen öffentlichen Stellen und Personen des Privatrechts einschließlich Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft zusammenarbeiten oder auf die Zusammenarbeit dieser Stellen und Personen hinwirken“ (§ 14.1, ROG 2008, Herv. durch Verf.). Weiter ist geregelt, dass dazu Regionale Entwicklungskonzepte (REK) aufgestellt werden können (vgl. § 14.2, ROG 2008). In den Landesplanungsgesetzen und Programmen Hessen, Niedersachsen und Thüringen gibt es ähnliche Hinweise.

Die Möglichkeit eines Einsatzes der informellen Planung wird im ROG und in den Landesplanungsgesetzen erwähnt. Es wird von der Möglichkeit eines Einsatzes dieses Planungsinstruments gesprochen, aber nur mit Begriffen wie „sollen“, „hinwirken“ (§ 14.1, ROG 2008). Diese Erwähnung der informellen Planung haben den Charakter von Hinweisen in Form von Öffnungsklauseln.

Der Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebenen sieht somit die informelle Planung als **Ergänzung der formellen Planung**, sonst würden diese klar formulierten Öffnungsklauseln

für einen Einsatz informeller Planungskonzepte nicht in den gleichen Gesetzen aufgeführt, die die formelle Planung regeln.

Inhalt und Zielsetzungen von REK werden nicht gesetzlich geregelt

Im ROG werden Aufgaben, Leitvorstellung und Grundsätze der formellen Raumordnung festgelegt (§§ 1+2, ROG 2008). Daraus abgeleitet gibt es ähnliche Regelungen in den Landesplanungsgesetzen Hessen, Niedersachsen und Thüringen. Für die informelle Raumordnung fehlen diese Festlegungen. In keinem der Gesetze wird präzisiert, was die informelle Planung beinhalten soll. Es werden beispielhaft nur Arten der informellen Zusammenarbeit aufgezählt (§ 14.2, ROG 2008).

REK als Instrumente der informellen Planung haben keinen rechtlich normierten Ablauf

Organisation und Durchführung der informellen Planung sind im Gegensatz zur formellen Planung nicht gesetzlich geregelt. Es gibt dazu keine rechtlich bindenden Festlegungen. Im ROG und in den beispielhaft untersuchten Landesplanungsgesetzen und -programmen gibt es keine Regelungen für die Aufstellung und Umsetzung von REK. Es gibt **keinen rechtlich normierten Ablauf** für die informelle Planung. Die Möglichkeit der Aufstellung informeller Konzepte wird in den Gesetzen erwähnt, aber ein rechtliches Verfahren dafür wird nicht vorgeschrieben.

REK haben keine rechtliche Bindungswirkung

Eine **Bindungswirkung** der REK analog § 4, ROG, oder der einschlägigen §§ der Landesgesetze für die formelle Raumordnung ist in den §§ zur informellen Planung in diesen Gesetzen nicht vorgesehen. **Es gibt keine Verbindlichkeit durch „planungsrechtliche Regulierung“** (Danielzyk/Knierim 2011, 475; Danielzyk 2005, 466, Herv. durch Verf.) In keinem der untersuchten Gesetze des Bundes und der Bundesländer Hessen, Thüringen und Niedersachsen, die Hinweise auf informelle Konzepte in der Raumordnung geben, ist geregelt, dass diese Konzepte als Gesetz verabschiedet werden, die Exekutive durch Rechtsverordnungen die Konzepte in Kraft setzen oder öffentlich bekannt machen, wie in § 10, ROG, für die formelle Planung vorgegeben. Die klar dominierende Stellung der Politik für die formelle Raumordnung gibt es nicht für die informelle Raumordnung. REK werden nicht von Parlamenten auf der regionalen Ebene verabschiedet oder über den Weg einer Rechtsverordnung beschlossen, sind also nicht rechtsverbindlich. Ihre Bindungswirkung beruht auf Selbstverpflichtung der umsetzenden Akteure.

Fazit: Beantwortung der Forschungsfrage 1:

Die Frage nach einem institutionellen Rahmen in Form von gesetzlichen Grundlagen und Regelungen für die Erstellung und Umsetzung von REK muss differenziert beantwortet werden:

1. Die Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebene erwähnen die Möglichkeit eines Einsatzes informeller Konzepte und damit auch von REK durch Hinweise in Gesetzen und Richtlinien dieser Planungsalternative. Mit dieser Erwähnung führt der Gesetzgeber dieses Planungsinstrument ein. Damit hält er einen

Einsatz für sinnvoll. **Er institutionalisiert¹ den Begriff „Informelle Planung“ und damit auch REK in Gesetzen und Verordnungen.** Die Hinweise im ROG, in Richtlinien des Bundes und den Landesgesetzen sind Öffnungsklauseln, die auf einen wünschenswerten Einsatz hinweisen.

2. Der Gesetzgeber regelt aber nicht den Inhalt und die Anwendung dieses Planungsinstruments. **Es gibt keine institutionellen Rahmenbedingungen für die Erstellung und Umsetzung der informellen Planung, also auch nicht für REK durch den Gesetzgeber.** Organisation und Durchführung sind im Gegensatz zur formellen Planung **nicht durch einen institutionell Ablauf** geregelt.
3. Informelle Planungen wie REK werden nicht von Parlamenten wie Regionalversammlungen oder Kreistagen beschlossen oder über den Weg einer Rechtsverordnung verabschiedet, sind also nicht rechtsverbindlich. Es gibt **keine institutionell festgelegte Legitimation** für die REK. Der Gesetzgeber überlässt die Ausgestaltung der informellen Planung den handelnden Akteuren, die die Konzepte durch Selbstbindung der Handelnden umsetzen.

Regelungen in Förderprogrammen der EU, des Bundes oder der Länder zu Aufbau und Umsetzung von REK sind kein institutioneller Rahmen in Form von gesetzlichen Grundlagen und Regelungen für die Erstellung und Umsetzung von REK.

10.1.2 REK als Mittel zur Strukturpolitik

2. **Forschungsfrage: Inwiefern sind REK Mittel zur Strukturpolitik unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung?**

In den Literaturrecherchen der Kapitel 3 + 4 wurde dargestellt, dass viele Verfasser die Schwerpunkte von REK in der Verbesserung der Wirtschaftskraft, der Umwelt und der kulturellen Entwicklung in der Region sehen. Nach deren Auffassung soll mit ihrer Aufstellung und Umsetzung in vielen Fällen regionale Strukturpolitik betrieben werden, insbesondere wenn sie zur Umsetzung von Förderprogrammen wie Leader zu entwickeln sind.

In den empirischen Untersuchungen des Kapitel 9.1 und 9.3 wird durch Befragungen und Dokumentenrecherche von REK untersucht, ob diese Aussagen zu treffen.

¹ **Bedeutungen institutionalisiert**

1. in eine [gesellschaftlich anerkannte] feste Form bringen; zu einer Institution (2) machen
2. eine [gesellschaftlich anerkannte] feste Form annehmen; zu einer Institution (2) werden
([https:// www.duden.de/rechtschreibung/institutionalisieren](https://www.duden.de/rechtschreibung/institutionalisieren))

Dazu wird die Forschungsfrage in 3 Teilfragen beantwortet:

- **REK als Mittel zur Strukturpolitik**
- **Berücksichtigung interner Einflussfaktoren bei der Aufstellung**
- **Berücksichtigung externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung**

REK als Mittel zur Strukturpolitik:

In Kapitel 9.1.2 wurden die Frage gestellt:

Welche Zielsetzungen verfolgen die REK in ihrem Kreis und wie bewerten Sie diese?

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Auswertung wurden 9 Antworten vorgegeben, deren Bedeutung für die Region bewertet werden sollten:

1. Wirtschaftsförderung
2. Schaffung von Arbeitsplätzen
3. Förderung von Kultureinrichtungen
4. Ökologie und Natur
5. Soziale Infrastruktur (z. B. Ehrenamt, bürgerliches Engagement...)
6. Technische Infrastruktur (z. B. Spielplätze, Breitband ...)
7. Bildung
8. Siedlungsentwicklung
9. Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung

Tabelle 36: Zielsetzungen der REK

Zielsetzung	Ø Wert	
Wirtschaftsförderung	2,36	hohe Bedeutung
Schaffung von Arbeitsplätzen	2,56	mittlere Bedeutung
Förderung von Kultureinrichtungen	2,28	hohe Bedeutung
Ökologie und Natur	2,40	mittlere Bedeutung
Soziale Infrastruktur	1,92	hohe Bedeutung
Technische Infrastruktur	2,58	mittlere Bedeutung
Bildung	2,28	hohe Bedeutung
Siedlungsentwicklung	2,40	mittlere Bedeutung
Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung	3,38	geringe Bedeutung

(eigene Darstellung)

Den Kriterien Förderung der soziale Infrastruktur, Förderung von Kultureinrichtungen, Bildung und Wirtschaftsförderung haben die Befragten eine hohe Bedeutung zugeordnet, Siedlungsentwicklung, Ökologie und Natur, Schaffung von Arbeitsplätzen, Förderung der technischen Infrastruktur eine mittlere Bedeutung und Umsetzung der Leitbilder der Raumordnung eine geringe Bedeutung. Die Antworten der Befragten zeigen, dass REK als Instrument zur regionalen Strukturpolitik angewendet werden.

Berücksichtigung interner Einflussfaktoren bei der Aufstellung:

Zur Beschreibung der internen Situation bzw. der internen Einflussfaktoren auf die Region wurden in allen REK die Oberbegriffe „Gebietsanalyse“ oder „Ausgangslage“ gewählt. Beispielhaft wurden in Kapitel 9.1.2 die Regionen Eichsfeld und Kassel – Casseler Bergland und deren Kriterien der Gebietsanalyse/Ausgangslage dargestellt. In den anderen REK-Regionen wurden gleichlautende oder ähnliche Kriterien für die interne Analyse angewendet.

Die Analyse zeigt, dass bei der Aufstellung von REK die interne Situation in Form von internen Einflussfaktoren berücksichtigt wurden.

Berücksichtigung externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung:

In Kapitel 9.3 wurden die Frage gestellt:

Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen in den letzten Jahren für Ihre Region?

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und besseren Auswertung wurden 7 Antworten vorgegeben, deren Bedeutung für die Region bewertet werden sollten:

1. Bevölkerungsrückgang
2. Überalterung
3. Abwanderung junger Menschen
4. Verlust von Arbeitsplätzen
5. Neue Anforderungen der Bevölkerung an Infrastruktureinrichtungen
6. Entwicklung ökologischen Bewusstsein
7. Klimawandel

Die Befragung ergab folgendes Ergebnis:

Tabelle 37: Bedeutung der Veränderung für die Region

Art der Veränderung	Ø Wert	
Neue Anforderungen der Bevölkerung	1,72	hohe Bedeutung
Abwanderung junger Menschen	1,96	hohe Bedeutung
Bevölkerungsrückgang	2,16	hohe Bedeutung
Überalterung	2,28	hohe Bedeutung
Entwicklung ökologisches Bewusstsein	2,32	hohe Bedeutung
Klimawandel	2,33	hohe Bedeutung
Verlust von Arbeitsplätzen	3,08	mittlere Bedeutung

(Eigene Darstellung)

Gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderungen wurden bei Erstellung der REK einbezogen. Alle Kriterien haben eine hohe Bedeutung für die Regionen mit Ausnahme des Kriteriums „Verlust des Arbeitsplatzes“, das eine mittlere Bedeutung hat.

Die Antworten der Befragten zeigen, dass bei der Aufstellung von REK externe Einflussfaktoren berücksichtigt wurden.

Fazit: Beantwortung der Forschungsfrage 2

REK sind Mittel zur Strukturpolitik unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren bei der Aufstellung.

10.1.3 REK und strategischer Managementprozess

3. Forschungsfrage: Inwieweit erfolgen die Aufstellung und Umsetzung von REK in Form eines strategischen Managementprozesses?

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage 3 beantwortet. Dazu wird zunächst die Literaturrecherche aus Kapitel 4 zu dem Thema als Grundlage für die Beantwortung zusammengefasst und anschließend die Forschungsfrage anhand der empirischen Untersuchungen des Kapitels 9.1 bis 9.6 beantwortet.

In Kapitel 4 wurde das Thema „Strategische Regionalentwicklung und REK“ als strategischer Ansatz anhand der Literatur zu diesem Thema aufgearbeitet mit dem Ergebnis, dass viele Autoren den strategischen Ansatz von REK bejahen. In den Kapiteln 9.1 bis 9.6 wurde diese Aussage empirisch überprüft durch die Interviews in 17 REK-Regionen. Es folgt eine Analyse der Regionalen Entwicklungskonzepte in diesen Regionen. Methodisch wurde dabei nach den Bereichen und Elementen des Modells aus Kapitel 7 vorgegangen, das abgeleitet ist aus den Elementen eines strategischen Managementprozesses aus der Unternehmensplanung (Kapitel 4.1) und den Erkenntnissen zur strategischen Regionalentwicklung (Kapitel 4.2) und REK als strategischer Prozess (Kapitel 4.3). Im Modell eines strategischen Managementprozesses für die Entwicklung und Umsetzung von REK aus Kapitel 7 sind 6 Bereiche (A-F) definiert, die vorhanden sein müssen, damit es sich um einen strategischen Managementprozess handelt.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Kapitel 9.1 bis 9.6:

1. Bereich A des Modells: **Initialisierung des Verfahrens und generelle Zielsetzungen**

Initiator des REK-Prozesses:

Alle REK-Projekte 2014-2020 waren Folgeprojekte und bauten auf die REK-Projekte 2007-2013 auf.

Generelle Zielsetzungen:

Alle REK-Projekte haben generelle Zielsetzungen.

Der Bereich A des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

2. Bereich B des Modells: **Wer – Akteure**

Es gibt eine Vielzahl von Akteuren außerhalb der Politik und Verwaltung, die am Prozess zur Aufstellung und Umsetzung der REK teilnehmen. Eine ausführliche Darstellung über die Zusammensetzung der beteiligten Akteursgruppen, Bedeutung und den Einfluss dieser Akteure erfolgt bei der Beantwortung der Forschungsfrage 4 in Kapitel 10.1.4.

Der Bereich B des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

3. Bereich C des Modells: **Kontext – Umfeldanalyse**

Umfeldanalysen sind in allen untersuchten Regionen durchgeführt worden. Gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Veränderungen wurden bei Erstellung der REK einbezogen. Dabei haben die Teilnehmer diese Veränderungen unterschiedlich bewertet. Die Befragten haben die speziellen und individuell unterschiedlichen Situationen der einzelnen Regionen im Hinblick auf generelle Trends in der Gesellschaft analysiert. Somit zeigt das Ergebnis: Für einen erfolgreichen REK-Prozess ist eine Bewertung der Veränderungen notwendig. Ohne eine Einordnung der generellen Trends in den Kontext der Anforderungen der Region kann es keine fundierte Analyse geben.

Der Bereich C des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

4. Bereich D des Modells: **Prozess – Aufstellung**

Für den Bereich D wurde untersucht, ob folgenden Elemente im Aufstellungsprozess vorhanden sind:

- In jedem REK-Prozess gibt es eine **Organisationsstruktur**.
- Es ist ein **Moderator** vorhanden, der während des Prozesses der Aufstellung und Umsetzung die **Koordination** übernimmt.
- Die **Kommunikation** ist geregelt.
- Alle 17 Regionen haben ein REK aufgestellt und im Zeitraum 2014 bis 2020 umgesetzt. Das zeigt ein **kooperatives** Verhalten der Gruppe.

Der Bereich D des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

5. Bereich E des Modells: **Inhalt – Strategieentwicklung**

Für den Bereich E wurde untersucht, ob folgenden Elemente im Aufstellungs- und Umsetzungsprozess vorhanden sind:

- Es wurden **Analyseverfahren** angewendet. Bei allen untersuchten REK war das eine SWOT-Analyse.
- Es ist eine **Vision** vorhanden
- Es sind **Leitbilder** für die Region entwickelt worden.
- Es sind **Handlungsfelder** festgelegt worden.
- Es sind **Entwicklungsziele** abgeleitet worden.
- Es sind **Maßnahmen und Projekte** definiert worden.

Der Bereich E des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

6. Bereich F. Prozess: **Umsetzung**

Für den Bereich F wurde untersucht, ob folgenden Elemente im Umsetzungsprozess vorhanden sind:

- Die **Umsetzung** wird gesteuert.
- Die **Öffentlichkeit** wird regelmäßig informiert.
- Ein **Zeitplan** ist vorhanden.
- Ein **Finanzplan** ist vorhanden.
- Es erfolgen **Förderungen** in der Regel durch Leaderprogramme.
- Es gibt ein regelmäßiges **Monitoring**.
- Es gibt regelmäßige **Evaluationen**.

Der Bereich F des Modells ist bei Erstellung und Umsetzung von REK berücksichtigt worden.

Fazit: Beantwortung der Forschungsfrage 3

Regionale Entwicklungskonzepte werden in Form eines strategischen Managementprozesses aufgestellt und umgesetzt.

10.1.4 REK und Bürgerbeteiligung

4. Forschungsfrage: **Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben die Beteiligungen interessierter Bürger und Interessengruppen für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?**

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage 4 beantwortet. Dazu werden zunächst die Literaturrecherchen aus Kapitel 5 zu dem Thema als Grundlage für die Beantwortung zusammengefasst und anschließend die Forschungsfrage anhand der empirischen Untersuchungen des Kapitels 9.2 beantwortet.

Die Beteiligung der Bürger am Planungsprozess der formellen Raumordnung ist in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen vorgeschrieben. Der Gesetzgeber spricht von Unterrichtung und Stellungnahme sowie von Abwägung.

Gilt das auch für die informelle Planung in Form von REK? In der Literatur zu dem Thema besteht Einigkeit, dass beim Einsatz von REK Beteiligungsmöglichkeiten der interessierten und betroffenen Bürger außerhalb von Verwaltung und Politik weit über gesetzlichen Erfordernisse der formellen Planungen hinausgehen müssen, damit Entwicklung und Umsetzung von REK erfolgreich sind. Beteiligung heißt: „**Aktive** Teilhabe der Akteure“ (Danielzyk/Knieling 2011, 489, Herv. durch Verfasser).

In den empirischen Untersuchungen in Kapitel 9.2 wird durch Befragungen untersucht, welche Akteursgruppen am Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK beteiligt sind und wie Einfluss und Bedeutung eingeschätzt werden.

Dazu wird die Forschungsfrage in 2 Teilfragen beantwortet:

- **Beteiligung, Einfluss und Notwendigkeit von Beratern im REK-Prozess**
 - Berater durch spezialisierte Consultingunternehmen
 - Wissenschaftliche Begleitung durch Institute oder Hochschulen
- **Beteiligung, Einfluss und Notwendigkeit von Interessengruppen im REK-Prozess**

Beteiligung und Einfluss von Beratern auf den REK-Prozess:

Tabelle 38: Einfluss und Notwendigkeit von Beratern auf den REK-Prozess

	Consultants	Wissenschaftliche Begleitung
Teilnahme in %	82,4%	17,7%
Bedeutung	1,71 hohe Bedeutung	
Notwendigkeit	2,00 hohe Notwendigkeit	

(eigene Darstellung)

Consultants haben in 14 von 17 der untersuchten Regionen am Prozess teilgenommen. Mit einem Durchschnittswert von 1,71 wurde das Engagement der Consultants für den REK-Prozess als bedeutend eingestuft. Mit einem Durchschnittswert von 2,00 wurde ein Engagement der Consultants als notwendig für den REK-Prozess gesehen.

Wissenschaftliche Begleitung gab es in 3 von 17 der untersuchten Regionen. Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern wird Einfluss auf Prozesserfolg und Notwendigkeit nicht bewertet.

Beteiligung und Einfluss von Interessengruppen auf den REK-Prozess:

Zur besseren Strukturierung und zur einfacheren Auswertung wurde nach vorgegebenen Gruppen gefragt, die durch weitere Gruppen von den Befragten ergänzt werden konnten.

Diese genannten Gruppen wurden unter dem Oberbegriff „Andere organisierte Interessenverbände/ Vereine“ zusammengefasst.

Vorgegeben waren folgende Interessengruppen:

1. Bürger
2. Wirtschaftsunternehmen
3. Kammern/IHK
4. Bauernverband
5. BUND oder andere Umweltverbände
6. Andere organisierte Interessenverbände/ Vereine (u. a. genannt Kultur-, Heimatvereine, Landfrauen, Tourismus, Kirchen, Bildungsträger, Dehoga)

Tabelle 39: Teilnahme Interessengruppen am REK-Prozess nach Regionen

Beteiligte	Anz. Regionen	Teilnahme	in %
Bürger	17	17	100%
Wirtschaftsunternehmen	17	16	94,10%
Kammer-IHK	17	14	82,40%
Bauernverband	17	16	94,10%
BUND oder andere Umweltverbände	17	13	76,50%
Andere Interessenverbände/Vereine	17	14	82,40%

(Eigene Darstellung)

Bürger haben zu 100%, d. h. in allen Regionen am Prozess teilgenommen. Alle anderen Interessengruppen waren in 76,5% bis 94,1% der Regionen beteiligt.

Tabelle 40: Engagement von Interessengruppen im REK-Prozess

Beteiligte	Engagement
Bürger	2,15 hohes Engagement
Wirtschaftsunternehmen	2,58 mittleres Engagement
Kammer-IHK	2,44 mittleres Engagement
Bauernverband	2,28 hohes Engagement
BUND oder andere Umweltverbände	2,39 hohes Engagement
Andere Interessenverbände/Vereine	1,90 hohes Engagement

(Eigene Darstellung)

Tabelle 41: Notwendigkeit und Bedeutung von Interessengruppen

	Bedeutung	Notwendigkeit
Beteiligte		
Bürger	1,90 hohe Bedeutung	1,45 sehr hohe Notwendigkeit
Wirtschaftsunternehmen	2,14 hohe Bedeutung	1,95 hohe Notwendigkeit
Kammer-IHK	2,22 hohe Bedeutung	2,16 hohe Notwendigkeit
Bauernverband	2,28 hohe Bedeutung	2,19 hohe Notwendigkeit
BUND oder andere Umweltverbände	2,00 hohe Bedeutung	2,50 mittlere Notwendigkeit
Andere Interessenverbände/Vereine	1,53 sehr hohe Bedeutung	1,67 sehr hohe Notwendigkeit

(Eigene Darstellung)

Engagement:

Wirtschaftsunternehmen und Kammern zeigen ein mittleres Engagement, alle anderen Interessengruppen zeigen ein hohes Engagement im Prozess.

Bedeutung:

Mit Durchschnittswerten von 1,53 bis 2,28 hat das Engagement aller Beteiligten im REK-Prozess eine sehr hohe Bedeutung bzw. eine hohe Bedeutung.

Notwendigkeit

Mit einem Durchschnittswert von 1,45 bis 2,19 haben die Teilnahme aller Gruppen eine sehr hohe Notwendigkeit bzw. eine hohe Notwendigkeit für den REK-Prozess mit Ausnahme von BUND oder andere Umweltverbänden, denen nur eine mittlere Notwendigkeit für den Prozess zugeordnet wurde.

Fazit: Beantwortung der 4. Forschungsfrage

Interessierte Bürger und Interessengruppen haben einen großen Einfluss und eine hohen Bedeutung auf den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK. Sie sind für den Prozess notwendig.

10.1.5 REK und Politik

- 5. Forschungsfrage: Welchen Einfluss und welche Bedeutung haben Politik und Verwaltung für den Aufstellungs- und Umsetzungsprozess von REK?**

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage 5 beantwortet. Dazu wird zunächst die Literaturrecherche aus Kapitel 6 zu dem Thema als Grundlage für die Beantwortung zusammengefasst und anschließend die Forschungsfrage anhand der empirischen Untersuchungen des Kapitels 9.7 beantwortet.

Die Dimension Politics in der formellen Raumordnung

In der formellen Raumordnung sind durch den in der Dimension Polity festgelegten institutionellen Rahmen Beteiligungen und Einflussnahmen der Politikverantwortlichen in der Dimension Politics vorgesehen. Der Prozess von der Initialisierung bis zur Entscheidungsfindung mit möglichen Rückkoppelungen in der formellen Raumordnung wird im Kapitel 6 ausführlich beschrieben.

In den theoretischen Überlegungen wurden folgende Feststellungen getroffen:

- Die Verwaltung bereitet planerische Entscheidungen vor.
- Parlamente entscheiden über die Inhalte der Planung
- Es gibt „Vorentscheidergruppen“, die Einfluss auf den Prozess nehmen.
- Wahlbeamte sind im Prozess eingebunden:
 - Sie sind „Politische“ Verwaltungsspitze.
 - Sie haben z. T. Politische Präferenzen durch langdauernde Parteimitgliedschaften und/oder Abhängigkeiten von Parteien/Fraktionen vor Übernahme des Amtes.
- Fraktionen/Parteien beeinflussen innerhalb und auch außerhalb der Parlamente die Entscheidungsfindung.
- Die Verwaltung setzt die getroffenen Entscheidungen um.

Die Dimensionen Politics in der informellen Raumordnung wie REK

Ausgangspunkt war die Überlegung in der Einleitung: Steuert die Politik die informelle Planung genau wie die formelle Planung? Um diese Aussage zu bestätigen oder zu widerlegen, wurde der Einfluss der Politik und der Verwaltung auf Erstellung und Umsetzung von REK in dem Kapitel 9.7 analysiert durch eine empirische Untersuchung. Bei der Untersuchung wurde unterschieden nach einzelnen Politikbeteiligten wie Wahlbeamte, politische Parteien und Fraktionen sowie Parlamente. Bei der Analyse der Verwaltung wurde unterschieden zwischen Kreisverwaltung allgemein und Wirtschaftsförderung .

a. Bedeutung politischer Gruppierungen auf den REK-Prozess

Tabelle 42: Bedeutung politischer Gruppierungen für den REK-Prozess

	Landräte	Bürgermeister	Parteien
Teilnahme in %	82,4%	94,1%	11,8%
Engagement	1,62 sehr hohes Engagement	1,75 hohes Engagement	
Bedeutung	1,86 hohe Bedeutung	1,91 hohe Bedeutung	
Notwendigkeit	1,78 hohe Notwendigkeit	1,56 sehr hohe Notwendigkeit	

(Eigene Darstellung)

Landräte haben in 14 von 17 der untersuchten Regionen teilgenommen. Mit einem Durchschnittswert von 1,62 waren Landräte sehr engagiert. Mit einem Durchschnittswert von 1,86 hatte das Engagement der Landräte für den REK-Prozess eine hohe Bedeutung. Mit einem Durchschnittswert von 1,78 wurde ein Engagement der Landräte als hohe Notwendigkeit für den REK-Prozess gesehen.

Bürgermeister haben in 16 von 17 der untersuchten Regionen, am Prozess teilgenommen. Mit einem Durchschnittswert von 1,75 waren Bürgermeister hoch engagiert. Mit einem Durchschnittswert von 1,91 hatte das Engagement der Bürgermeister für den REK-Prozess eine hohe Bedeutung. Mit einem Durchschnittswert von 1,56 wurde ein Engagement der Landräte als sehr hohe Notwendigkeit für den REK-Prozess gesehen.

Die empirische Untersuchung hat aufgezeigt, dass die politischen Wahlbeamten aktiv am Prozess zur Aufstellung und Umsetzung von REK beteiligt sind und eine hohe Bedeutung und eine hohe Notwendigkeit für den Prozess haben. **Landräte und Bürgermeister haben damit einen großen Einfluss auf Erstellung und Umsetzung von REK.** Diese Beteiligung von Landräten und Bürgermeistern beruht auf Freiwilligkeit. Die Wahlbeamten entscheiden, ob sie am REK-Prozess teilnehmen wollen oder nicht.

Der Anteil politischer **Parteien und Fraktionen** ist mit Beteiligungen in 3 von 17 Regionen gering. Aufgrund dieser wenigen Teilnahmen haben in den untersuchten Regionen **politische Parteien und Fraktionen keinen nennenswerten Einfluss auf Erstellung und Umsetzung von REK.**

b. Politische Legitimation der REK in Kreistagen

Verabschiedung von REK in den Kreistagen

In 9 von 14 Kreisen wird in Kreistagen oder Ausschüssen des Kreistages das REK vorgestellt und damit zur Kenntnis genommen.

In zwei Kreistagen wird das REK sowohl als Programm beschlossen und auch empfohlen, das REK bei planerischen Entscheidungen mit zu berücksichtigen, in allen anderen Regionen wurden die REK **nicht** als Programm beschlossen bzw. keine Empfehlung ausgesprochen, diese zu berücksichtigen.

Die erhobenen Zahlen zeigen: **Es gibt keinen nennenswerten Einfluss der Kreistage auf Aufstellung, Inhalt und Umsetzung von REK.**

Die Kenntnisnahme der REK in den kommunalen Parlamenten bei gleichzeitig fehlender Verabschiedung als Programm unterstreicht den informellen Charakter der REK. REK bekommen keine Legitimation durch den Kreistag und haben damit auch eine rechtliche Bindungswirkung.

Bedeutung des REK auf die Kreispolitik

In 62,5% Interviews in allen drei Bundesländern wurde angegeben, dass aus politischer Sicht die Bedeutung von REK als sehr hoch oder hoch angenommen wird. Der Durchschnittswert von 2,25 zeigt die Einschätzung einer hohen Bedeutung der REK im politischen Umfeld. Die Befragten glauben, dass die Politik eine überwiegend positive Einstellung REK gegenüber hat.

c. Zusammenarbeit mit den anderen Planungsebenen

In 10 von 25 Interviews wurde angegeben, dass es Kontakte zur Bundes-, Landesebene bzw. zur Regionalplanung gegeben hat. Die Zusammenarbeit erfolgte in 9 REK-Regionen von 17 bzw. in 7 von 14 Landkreisen. Bewertet wurde die Zusammenarbeit mit intensiv bis neutral, wobei die Aussagekraft aufgrund der wenigen Antworten gering ist. Aufgrund dieser erhobenen Zahlen kann man feststellen, es gab keinen intensiven Austausch zwischen den REK-Regionen und den anderen Planungsebenen.

d. Bedeutung von Verwaltung und Wirtschaftsförderung auf den REK-Prozess

Tabelle 43: Bedeutung Verwaltung und Wirtschaftsförderung für den REK-Prozess

	Kreisverwaltung	Wirtschaftsförderung
Teilnahme in %	94,10%	75,60%
Engagement	1,75 hohes Engagement	1,76 hohes Engagement
Bedeutung	1,96 hohe Bedeutung	1,88 hohe Bedeutung
Notwendigkeit	1,84 hohe Notwendigkeit	1,95 hohe Notwendigkeit

(eigene Darstellung)

Kreisverwaltungen haben in 16 von 17 der untersuchten Regionen am Prozess teilgenommen. Mit einem Durchschnittswert von 1,75 waren die Kreisverwaltungen engagiert. Mit einem Durchschnittswert von 1,96 hatte das Engagement der Kreisverwaltungen für den REK-Prozess eine hohe Bedeutung. Mit einem Durchschnittswert von 1,84 wurde ein Engagement der Kreisverwaltungen als hohe Notwendigkeit für den REK-Prozess gesehen.

Die **Wirtschaftsförderung** hat in 13 von 17 der untersuchten Regionen am Prozess teilgenommen. Mit einem Durchschnittswert von 1,76 war die Wirtschaftsförderung engagiert. Mit einem Durchschnittswert von 1,88 hatte das Engagement der Wirtschaftsförderung für den REK-Prozess eine hohe Bedeutung. Mit einem Durchschnittswert von 1,95 wurde ein Engagement der Wirtschaftsförderung als hohe Notwendigkeit für den REK-Prozess gesehen.

Die empirischen Untersuchungen haben aufgezeigt, dass die Kreisverwaltungen und die Wirtschaftsförderung aktiv am Prozess zur Aufstellung und Umsetzung von REK beteiligt sind und eine hohe Bedeutung und hohe Notwendigkeit für den Prozess haben. **Kreisverwaltungen und die Wirtschaftsförderung haben damit einen großen Einfluss auf Erstellung und Umsetzung REK.** Diese Beteiligung von Verwaltung und Wirtschaftsförderung beruht auf Freiwilligkeit. Sie entscheiden, ob sie teilnehmen wollen am REK-Prozess oder nicht.

Fazit: Beantwortung der 5. Forschungsfrage

Bei der Beantwortung der Forschungsfrage muss differenziert werden nach einzelnen Politik- und Verwaltungsbeteiligten.

1. **Wahlbeamte** beeinflussen entscheidend Aufstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte
2. **Parteien und Fraktionen** beeinflussen nicht Aufstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte
3. **Parlamente** beeinflussen in der Regel nicht Aufstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte (Ausnahme waren 2 Kreistage, die REK verabschieden)
4. Rückkoppelungen zu **anderen Planungsebenen** sind gering.
5. Die **Kreisverwaltungen** beeinflussen entscheidend Aufstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte
6. Die **Wirtschaftsförderungen** beeinflussen entscheidend Aufstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte

10.1.6 REK und die Leitvorstellungen der Raumordnung

6. **Forschungsfrage: Wie werden die Leitvorstellungen der Raumordnung gemäß ROG § 1, Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse, in REK umgesetzt?**

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage 6 beantwortet.

Die Leitvorstellungen der Raumordnung sind im § 1.2 ROG genannt: „Leitvorstellung bei der Erfüllung der Aufgabe nach Absatz 1 ist eine **nachhaltige Raumentwicklung**, die die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt und zu einer dauerhaften, großräumig ausgewogenen Ordnung mit **gleichwertigen Lebensverhältnissen** in den Teilräumen führt“ (ROG 2008, Herv. durch Verfasser). Das gilt für die formelle Raumordnung. In Kapitel 9.8 wurde untersucht, ob diese Leitvorstellungen auch für REK gelten. Zur Beantwortung wurden alle 17 REK analysiert, ob sie ausdrücklich erwähnt werden.

Die Untersuchung erfolgte in zwei Teilschritten:

1. **Erwähnung der Leitvorstellungen in den textlichen Erläuterungen des Konzepts**

In allen 17 untersuchten REK wird eine beabsichtigte Umsetzung der Leitvorstellung der Raumordnung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ erwähnt. Entweder wurden der Begriff direkt genannt oder gleichlautende Begrifflichkeiten verwendet.

In allen 17 untersuchten REK wird eine beabsichtigte Umsetzung der Leitvorstellung der Raumordnung „Nachhaltigkeit“ erwähnt.

2. Erwähnung der Leitvorstellungen in Bewertungsbögen der Projekte

In allen 17 Regionen wird die Schaffung von „Gleichwertigen Lebensverhältnisse“ als eines von vielen Kriterien bewertet, wenn auch mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten.

In 13 von 17 Regionen wird das Kriterium „Nachhaltigkeit“ als eines von vielen Kriterien bewertet. Nur in zwei von 17 Regionen ist in den Bewertungsbögen zur Auswahl der zu fördernden Projekte „Nachhaltigkeit“ als Mindestbedingung genannt. Bei Nichterfüllung wird das Projekt nicht weiter in den Auswahlprozess einbezogen.

Fazit: Beantwortung der Forschungsfrage 6

Die Antwort auf die Forschungsfrage 6 muss dreigeteilt werden.

- **Die Leitvorstellungen „Nachhaltigkeit“ und „Gleichwertige Lebensbedingungen“ werden in allen textlichen Darstellungen der untersuchten REK als Zielsetzung erwähnt.**
- **Die Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ wird zu 100% und die Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ zu 77% als eines von mehreren Kriterien im Bewertungsbogen zur Projektauswahl mitberücksichtigt.**
- **Die Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ wird nur in zwei Bewertungsbögen als Mindestkriterien vorausgesetzt.**

10.2 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden einige Handlungsempfehlungen für einen REK – Prozess dargestellt, abgeleitet aus den Analysen der vorherigen Kapitel. Ziel dieser Empfehlungen ist es, das Instrument REK zu optimieren und in den Kontext der Regionalentwicklung zu positionieren.

10.2.1 Idealtypisches Modell für einen Ablauf des REK-Prozesses

Charakteristisch für REK ist, dass diese keinen rechtlich normierten Ablauf haben. Trotzdem gibt es vorgegebene Inhalte, z. B., wenn durch REK Förderprogramme der EU, des Bundes oder der Länder umgesetzt werden. Diese festgelegten Inhalte von REK sind dann Voraussetzung, die entsprechenden Mittel der Strukturfonds zu nutzen. Die vorgegebenen Inhalte sind allgemein formuliert, zutreffend auf alle Mitgliedsländer der EU.

Mit dem in Kapitel 7 entwickelten Modell, das durch die empirischen Untersuchungen im Kapitel 9 überprüft wurde, ist ein Instrument für eine Anwendung in REK-Prozessen definiert. Dafür sprechen u. a. folgende Vorteile:

- Die Überprüfung in den empirischen Untersuchungen hat gezeigt, dass das Modell einen idealtypischen Verlauf des Prozesses abbildet.
- Die Inhalte des Modells gehen über die Forderungen der EU-Verordnungen für den Inhalt von REK bei einem Einsatz der EU-Mittel hinaus.
- Das Modell veranschaulicht und erläutert alle Schritte eines REK-Prozesses. Es kann damit eine Hilfestellung sein für alle, die einen REK-Prozess durchführen.
- In dem Modell wurden die Inhalte und Abläufe eines strategischen Unternehmensprozess verarbeitet. Bei Anwendung des Modells werden somit die Anforderungen an eine strategische Planung erfüllt.
- Das Modell erläutert die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der Leitvorstellungen der Raumordnung bei den Zielsetzungen der REK und den Einbezug der Politik und Verwaltung in den Prozess.

10.2.2 Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse

Die Leitvorstellungen „Nachhaltigkeit“ und „Gleichwertige Lebensverhältnisse“, festgelegt im ROG, sind Grundlage raumplanerischen Handelns. Pläne und Programme der Raumordnung müssen diese Leitvorstellungen berücksichtigen. REK haben die Zielsetzung, Teilräume bzw. Regionen weiterzuentwickeln. Damit müssen auch in REK die Leitvorstellungen gemäß ROG Anwendung finden.

Handlungsempfehlungen zur Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“:

Generell dürfen in REK nur Projekte umgesetzt werden, die nachhaltig sind. Im Textteil aller untersuchten REK wird der Begriff Nachhaltigkeit erwähnt. Das reicht aber nicht aus. Es muss eine Prüfung erfolgen, ob das vorgeschlagene Projekt das Kriterium „Nachhaltigkeit“ erfüllt. Diese Prüfung muss im Auswahlbogen erfolgen, mit dem das Projekt bewertet wird. Nachhaltigkeit muss eine Mindestanforderung sein, bevor eine weitere Bewertungen des jeweiligen Projekts erfolgt und über die Förderung entschieden wird.

Damit ist aber nicht gemeint, nur den Begriff „Nachhaltigkeit“ zu benutzen. Es muss genauer definiert werden, was damit konkret gemeint ist. Nachhaltigkeit muss in drei Dimensionen gemessen werden: ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit.

Beispiele für Kriterien mit denen die Nachhaltigkeit von Projekten geprüft werden können:

- Verminderung des Flächenverbrauchs
- Verminderung des CO₂- Ausstoßes
- Verminderung des Energieverbrauchs
- Verminderung des Wasserverbrauchs
- Schonung der Ressourcen
- Nutzung regenerativer Materialien
- Verbesserung der Intergenerativen Gerechtigkeit
- Armutsbekämpfung
- Soziale Gerechtigkeit

Ausführlich werden Kriterien und deren Messbarkeit in der Studie des Umweltbundesamtes 33/2019 dargestellt (vgl. Wunder et al 2019).

Handlungsempfehlungen zur Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“:

Zielsetzung der in den REK aufgeführten Projekte und Maßnahmen sind in der Regel die Schaffung „Gleichwertiger Lebensverhältnisse“. Mit ihnen sollen gesellschaftliche, soziale und ökonomische Defizite der Regionen ausgeglichen werden. Analog der Leitvorstellung „Nachhaltigkeit“ muss das Vorhandensein der Leitvorstellung „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ durch Kriterien geprüft und bewertet werden.

Beispiele für Kriterien zur Prüfung „Gleichwertiger Lebensverhältnisse“:

- Verbesserung der Intergenerativen Gerechtigkeit
- Armutsbekämpfung
- Soziale Gerechtigkeit
- Ehrenamtliches Engagement
- Regionale Wertschöpfung
- Ausbau der Infrastruktur
- Flächendeckende Digitalisierung
- Ausbau von Bildungseinrichtungen
- Erreichbarkeit von öffentlichen und privaten Einrichtungen

-
- Medizinische Versorgung
 - Soziale Teilhabe
 - Mobilität
 - Schaffung von kulturellen Einrichtungen

10.2.3 Evaluation

In allen untersuchten REK gibt es ein eigenes Kapitel zum Thema „Prozessmonitoring und Evaluierung“. Das bedeutet, dass die Notwendigkeit von Evaluationen für eine erfolgreiche Umsetzung von REK gesehen wird. In der Literatur wird dem Thema „Evaluationen“ eine hohe Bedeutung eingeräumt.

Bei der Umsetzung von REK werden Fördergelder verwandt, deren effiziente Verwendung nachgewiesen werden muss. Dazu sind aus Gründen der Vereinheitlichung und zur besseren Überprüfung für die Evaluation von REK detaillierte Kriterien verbindlich festzulegen. Im Folgenden einige Hinweise zum Ablauf und Inhalt der Evaluationen:

- Evaluationen müssen durchgeführt werden. Sie sind bei der Umsetzung von REK ein Pflichtbestandteil.
- Die Ergebnisse von Evaluation dürfen nicht bei der LAG verbleiben, sondern sind zu veröffentlichen.
- Selbstevaluationen unter Berücksichtigung festgelegter Kriterien sind sinnvoll, damit eigene Erfahrungen genutzt werden können. Sie dürfen nicht interessengetrieben sein.
- Durch die Beauftragung eines externen Unternehmens bekommt die LAG einen Blick von „außen“ und mindert so das Risiko mangelnder Objektivität.
- Fachkenntnisse auf dem Feld „Evaluationen“ sollten bei den Durchführenden vorhanden sein.
- Durch Evaluationen müssen Lernprozesse eingeleitet werden.
- Es ist kausalanalytisch vorzugehen und der Zusammenhang zwischen Ursachen und Wirkungen ist darzustellen.
- Diese Wirkungsanalysen müssen in Form eines 3-Säulenmodells durchgeführt werden. Was wurde für die Region erreicht:
 - ökonomisch
 - ökologisch
 - sozial/ gesellschaftlich.
- Die Intergenerative Gerechtigkeit muss bei den Projekten berücksichtigt und bewertet werden.
- Die Zielerreichung jedes Kriteriums ist zu bewerten.

10.2.4 REK und Bürgerbeteiligung

In Kapitel 5 wurden gesetzliche Regelungen zum Thema „Bürgerbeteiligung“ vorgestellt. In der formellen Raumordnung wird in Gesetzen und Verordnungen Beteiligung als Information mit der Möglichkeit einer Stellungnahme festgelegt. Die planende Institution muss die Stellungnahme vor Verabschiedung einbeziehen. Der Einbezug der Öffentlichkeit erfolgt am Ende des Planungs- und Entscheidungsprozesses.

Zur Bürgerbeteiligung gehört die Möglichkeit der Teilnahme am **Entwicklungsprozess** und nicht erst bei Vorliegen des „fertigen“ Planes.

In vielen LAG wird im Aufstellungsprozess die Öffentlichkeit informiert. Aber jede LAG führt das nach eigenen Vorstellungen durch. Zur Orientierung und Gleichbehandlung ist ein einheitliches Verfahren zur Öffentlichkeitbeteiligung in REK-Prozessen wünschenswert.

Vorschlag für eine Bürgerbeteiligung:

- Bürger müssen in allen Phasen der Aufstellung des REK einbezogen werden.
- Es dürfen nicht nur bestimmte, vorher ausgewählte Bürger oder Gruppen zu Workshops und Präsentationen eingeladen werden. Jeder muss die Möglichkeit zur Teilhabe haben.
- Zur Beteiligung gehören
 - Information
 - Bürger müssen die Möglichkeit einer aktiven Teilhabe haben
 - Bürger müssen die Möglichkeit zu einer Stellungnahme haben
 - Die Stellungnahmen müssen in den Abwägungsprozess einbezogen werden.
 - Die Bürger müssen über die Berücksichtigung der Stellungnahme informiert werden. Ihnen muss die Entscheidung mitgeteilt werden über den Einbezug oder die Ablehnung ihrer Stellungnahme.

Dazu sind alle Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen:

- Workshops/Präsentationen
- Detailliert Berichterstattung in der Presse
- Ausführliche Darstellung im Internet
- Verteilung von Flyern verteilen

10.2.5 Verbindung formeller Planung mit dem informellen Instrument REK

Im ROG sowie den Landesplanungsgesetzen und Programmen der Länder, wird von Unterstützung und Vorbereitung raumordnerischer Pläne durch eine informelle Planung bzw. durch REK gesprochen.

Stichworte über die Verbindung formeller und informeller Planung sind „vorbereiten“, „unterstützen“, „verwirklichen“, das bedeutet eine enge Verzahnung. Diese enge Abstimmung zwischen formeller Regionalentwicklung und REK findet nur in Ansätzen statt. REK werden in großer Zahl auf Kreisebene oder Kreisübergreifend eingesetzt. Auch wenn in den Bundesländern, abgesehen von Niedersachsen, keine formelle Kreisentwicklungsplanung vorgesehen ist, hat jeder Kreis Vorstellungen über seine Entwicklungsmöglichkeiten. In vielen REK-Prozessen arbeiten Mitarbeiter der Kreisverwaltungen und der Wirtschaftsförderung in der LAG mit und nehmen Einfluss auf die Ergebnisse. Damit ist eine personelle Kontinuität vorhanden. Es fehlt aber eine offizielle Abstimmung zwischen den Vorstellungen der Kreisverwaltungen/der Politik und den REK. Die LAG entwickeln in den REK Leitbild und Strategien zur Entwicklung der Region. Im Interesse der Region dürfen Ziele und Strategien zur Kreisentwicklung in den REK und die Vorstellungen zur Entwicklung in den Kreisverwaltungen/der Politik im Kreis nicht nebeneinander laufen. Das Verhältnis des REK zu den Zielen des Kreises/der Region muß definiert werden. Es muss Rückkoppelungen und Abstimmungen geben. Die in den REK festgelegte Strategie, das Leitbild und die Entwicklungsziele müssen vor Verabschiedung des REK mit den Zielen des Kreises/der Region koordiniert werden. Die Zielsetzungen beider müssen identisch sein und dürfen sich nicht widersprechen. Das muss durch institutionelle Regeln festgelegt werden.

Das betrifft aber nicht nur die Ebene der Kreisplanung. REK müssen auch mit den Zieleetzungen der formellen Regionalpläne des Bundeslandes gemäß ROG abgeglichen werden. REK dürfen nicht den übergeordneten Zielsetzungen der Länder, die in den aufgestellten Regionalplänen festgelegt sind, widersprechen. Es muss durch institutionelle Regeln ein Abstimmungsprozess geregelt sein.

„Künftig wird es im Interesse der Produktqualität verstärkt darauf ankommen, „förmliche“, d. h. auch rechtlich durchsetzbare Instrumente, möglichst intelligent und individuell mit „informellen“ bzw. persuasiven Instrumenten zu verbinden“ (Gnest/Priebs 2008, 495). Die Vorteile und Stärken der informellen REK müssen mit der formellen Regionalentwicklung gebündelt werden. Beide müssen sich gegenseitig ergänzen und verstärken (vgl. Danielzyk/Sondermann 2018, 972).

10.2.6 Rolle der Politik im REK – Prozess

Die Zusammenarbeit zwischen Politik und den LAG, die auf Kreisebene oder kreisübergreifend REK aufstellen, muss geregelt sein.

Mitarbeit von Politikern in den LAG

Entsante Politiker aus Fraktionen und Parlamenten des Kreistages oder der Städte und Gemeinden des Kreises in die LAG gibt es in den meisten REK-Regionen nicht. Wahlbeamte wie Landräte und Bürgermeister arbeiten dagegen in den LAG zur Aufstellung und Umsetzung von REK intensiv mit (vgl. Kapitel 9.7). In einigen LAG ist das durch Satzung so vorgesehen, in anderen arbeiten diese Gruppen auf freiwilliger Basis als Mitglieder der

Gruppe mit. Dadurch, dass nur Wahlbeamte am Prozess teilnehmen, besteht die Gefahr einer Dominanz der Auffassungen dieser Wahlbeamten in den Prozessen, weil andere Politikergruppen nicht teilnehmen. Aus Gründen der Ausgewogenheit muß gewährleistet sein, dass entweder keine politische Gruppe in der LAG vertreten ist oder Mitglieder aller, Wahlbeamte sowie Mitglieder aus Fraktionen und Parlamenten. Beispiel dafür ist die Zusammensetzung der Regionalversammlungen im Bundesland Hessen. Dort werden die Mitglieder von den jeweiligen Kreistagen bzw. kreisfreien Städten gewählt. Analog dazu könnten Mitglieder aus den jeweiligen Parlamenten des Kreises oder der Städte und Gemeinden in die LAG entsandt werden. Die jeweiligen Satzungen müssen entsprechend geändert werden. Ziel ist, dass der Diskussionsprozess in den LAG auch in die jeweiligen Fraktionen und Parlamente getragen wird und die Ergebnisse der Diskussionen zurückfließen in die LAG. Dabei darf aber keine Dominanz der Politik in den LAG entstehen. Diese gewählten Politiker sind eine von vielen Interessengruppen, die den REK-Prozess tragen. Deshalb darf der Anteil der Politiker bestimmte Größenordnungen nicht überschreiten. Es muss immer gewährleistet sein, dass die Politiker nicht die Mehrheit stellen und diese Gruppe nicht größer ist als 33% der Mitglieder.

Vorschlag:

- 1. Kreistag**
Der Kreistag wählt 6 Mitglieder aus seinem Kreis.
- 2. Bürgermeister**
Alle Bürgermeister des Kreises bestimmen zwei Vertreter aus ihrem Kreis.
- 3. Wahlbeamte auf Kreisebene**
Der Landrat oder ein Kreisbeigeordneter wird entsandt.

Damit hat die Gruppe der Politik 9 Teilnehmer in die Mitgliedsversammlung der LAG entsandt. Aus der Mitgliederversammlung heraus werden dann, soweit vorhanden, die Beiräte, Lenkungsausschüsse oder andere Gruppen besetzt. Auch dort muss gewährleistet sein, dass Politiker vertreten sind.

Mit diesem Verfahren ist eine Teilnahme von Politikern aus dem verschiedenen Politikbereichen gewährleistet. Darüber hinaus muss aber auch ein Informationsfluss aus der LAG in die Parlamente und zurück organisiert werden. Denn REK dienen der Kreisentwicklung, eine originäre Aufgabe der Politik. Es muss gewährleistet sein, dass Parlamente und Fraktionen in den verschiedenen Stadien des REK-Prozess die Möglichkeit eines Inputs haben. Deshalb muß ein Informationsaustausch zwischen LAG und Politikern der Parlamente organisiert werden. Information und Austausch bedeutet aber nicht die Möglichkeit der Verhinderung der in der LAG entwickelten Strategien.

Bindungswirkung für die Region

REK haben einen unverbindlichen Charakter. Sie sind rechtlich nicht bindend. Aber in vielen Regionen sind sie die einzigen Konzepte, die Kreisentwicklung definieren und umsetzen.

Regionalentwicklung ist ursächlich Aufgabe der formellen Raumordnung und damit der Politik in den gewählten Parlamenten. Der Teil der REK, der Leitbild, Strategien und Entwicklungszielen für die Region festlegt, darf deshalb nicht unverbindlich bleiben. Der Kreistag und die betroffenen Parlamente der Städte und Gemeinden müssen **offiziell** Kenntnis von der im REK festgelegten Strategie bekommen, diese im Plenum oder den Ausschüssen diskutieren und dann darüber abstimmen. Eine Abstimmung kann zum Inhalt haben, dass der Kreistag/Stadt oder Gemeinde das REK zur Kenntnis nimmt, unterstützt und die Umsetzung empfiehlt. Damit gewinnt das REK einen verbindlicheren Charakter als Teil der Kreisentwicklung. Die Abstimmung bezieht sich ausdrücklich nicht auf Konzepte und Maßnahmen, sondern nur auf die im REK festgelegte Strategie. Die Verabschiedung der konkreten Projekte und Maßnahmen wird von der LAG geregelt.

10.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die Beantwortung der Forschungsfragen und den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen machen deutlich, dass das Thema dieser Dissertation Potenzial für weitere Forschungsarbeiten bietet.

Mit der folgenden Liste werden Forschungsfelder offeriert, die in zukünftigen Forschungsvorhaben zu beantwortet sind und empirisch überprüft werden sollten:

1. Verbindung formeller Planung mit informellen Planungskonzepten

Auf der untersten Planungsebene, der kommunalen Ebene, erlebt der Bürger direkt die Umsetzung der Leitbilder und Ziele der Raumordnung. Eine Strategie zur Kreisentwicklung, die Umsetzung der Leitvorstellungen „Nachhaltigkeit“ und „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ müssen gerade auch auf dieser Ebene erkennbar werden. Auch wenn es abgesehen von Niedersachsen keine formelle Kreisplanung gibt, hat (hoffentlich!) jeder Kreis Konzepte, wie er mit den strukturellen Problemen des Kreises umgehen will und Visionen für einen in der Zukunft liegenden Entwicklungszustand des Kreises.

- a. Inwieweit haben Kreisverwaltungen Entwicklungsziele für ihren Kreis definiert und wie erfolgt die Umsetzung?
- b. Inwieweit ersetzen oder ergänzen die Ziele von REK die strategischen Ziele eines Kreises?
- c. Wie kann ein institutionalisierter Informationsaustausch aussehen zwischen den Erstellern der informeller Konzepte mit den Trägern der formellen Regionalplanung?
- d. Auf welche Weise wird eine gemeinsame Zielsetzung gewährleistet über strategische Vorstellungen für die Region zwischen den Erstellern informeller Konzepte und den Trägern der formellen Regionalplanung?

2. Formelle Raumordnungspläne auf Kreisebene

Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung übernimmt die kommunale Ebene vielfältige Aufgaben. Dazu zählt in den Bundesländern nicht die formelle Regionalplanung, die abgesehen von Niedersachsen nicht auf Kreisebene oder auf der Ebene der kreisfreien Städte angesiedelt ist, sondern durch regionale Planungsgemeinschaften oder Planungsverbände organisiert ist.

- a. Welche Vor- und Nachteile bietet das niedersächsische Konzept der Regionalplanung?
- b. Kann es auch für andere Bundesländern sinnvoll sein?
- c. Wie kann eine Aufwertung der Planungskompetenz der Kreise erfolgen bei gleichzeitiger Beibehaltung der überörtlichen Regionalplanung, z. B. in Hessen auf der Ebene der Regierungsbezirke?

3. Rolle der Politik in der Planung

- a. Inwieweit stimmen die gesetzlich vorgesehenen Aufgaben der politischen Gremien in der Raumordnung mit den realen Verhältnissen überein?
- b. Empirische Überprüfung der von Bogumil, Fürst und anderen dargestellten kommunalen Entscheidungsprozesse.
- c. Analyse der Aufgabenverteilung von Politik und Verwaltung.
- d. Rolle der Interessengruppen auf Planungsentscheidungen der regionaler Ebene.

4. Aufstellung und Umsetzung von REK

- a. Überprüfung, ob ein Aufstellungsprozess für REK definiert werden soll über den Fördervorgaben der EU hinaus.
- b. Welche Möglichkeiten gibt es für politische Gremien, die Umsetzung von REK zu unterstützen und damit eine abgestufte Bindungswirkung herzustellen?

5. Bürgerbeteiligung

Entwicklung aktueller Partizipationsmodelle zur stärkeren Einbindung von Bürgern in den Planungsprozess von der Initiierung bis zur Umsetzung.

6. Evaluation

Analyse über Abläufe von Evaluationen und Festlegung von aussagekräftigen Kriterien für einen Evaluationsprozess mit empirischer Überprüfung .

7. Nachhaltigkeit

Definition von qualifizierten und quantifizierbaren Kriterien zur Überprüfung, ob Ziele und Maßnahmen nachhaltig sind.

Literaturverzeichnis

Albrecht, Ulrich; Volger, Helmut (2019): Lexikon der Internationalen Politik. Reprint 2018. München Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Aring, Jürgen (2018): Leitbilder der Raumentwicklung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1389-1398.

BA - Bundesagentur für Arbeit (2022) (Hrsg.): Statistiken Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=15024&topic_f=amr-amr, zuletzt geprüft am 02.10.2022.

Badewien, Silke; Brunken-Winkler, Heike; Nahrath, Julia; Töben, Karina (2015): Regionale Entwicklungskonzepte für den ländlichen Raum (1/2015). ARSU - Arbeitsgruppe für regionale Struktur- und Umweltforschung GmbH.

Bauhardt, Christine (2004): Entgrenzte Räume. Zu Theorie und Politik räumlicher Planung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Baumgart, Sabine; Terfrüchte, Thomas (2013): Einführung. In: Sabine Baumgart und Thomas Terfrüchte (Hrsg.): Zukunft der Regionalplanung in Nordrhein-Westfalen. Hannover: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 6), S. 1-4.

Baumgart, Sabine; David, Carl-Heinz; Diehl, Joachim; Finke, Lothar; Gemmeren van, Christoph; Greiving, Stefan; Kötter, Kirsten; Konze, Heinz; Petzinger, Tana; Terfrüchte, Thomas; Wiechmann, Thorsten (2013): Planen in der Zukunft. In: Sabine Baumgart und Thomas Terfrüchte (Hrsg.): Zukunft der Regionalplanung in Nordrhein-Westfalen. Hannover: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 6), S. 5-17.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2019): Strategisches Management. 10., überarbeitete Auflage. Stuttgart, Deutschland: UTB GmbH (utb-studi-e-book, 8498).

Birkmann, Jörn (2003): Indikatoren zur Bestimmung und Evaluation nachhaltiger Raumentwicklung für die Ebene der Regionalplanung am Beispiel von Ostthüringen. Dortmund.

Bischoff, Ariane; Selle, Klaus; Sinning, Heidi (2007): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen ; eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Völlig überarb. und erw. Neuaufl., unveränd. Nachdr. Dortmund: Dorothea Rohn; Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Kommunikation im Planungsprozess, 1).

BMBAu - Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) (1993): Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen. Leitbild für die räumliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Bonn.

BMBAu - Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) (1995): Raumordnungspolitische Handlungsrahmen. Mittelfristiges Arbeits- und Aktionsprogramm. Bonn.

BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2007): Territoriale Agenda der Europäischen Union. Online verfügbar unter https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Nationale_Stadtentwicklung/territoriale_agenda_de_bf.pdf, zuletzt geprüft am 06.10.2022.

BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2011): Territoriale Agenda der Europäischen Union 2020. Online verfügbar unter https://www.landesentwicklung.sachsen.de/download/Landesentwicklung/territoriale_agenda_2020_bf.pdf, zuletzt geprüft am 06.10.2022.

BMVBS - Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2006): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland. Verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 9. März 2006. Berlin.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2016): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland. Verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 30. Juni 2016. Berlin.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hrsg.) (2017): Daseinsvorsorge in der Regionalplanung und Möglichkeiten ihrer formellen und informellen Steuerung (BMVI-Online-Publikation 3/2017.). Online verfügbar unter https://www.staedtebaufoerderung.info/SharedDocs/downloads/DE/Praxis/Arbeitshilfen_undLeitfaeden/daseinsvorsorge-regionalplanung.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 21.09.2022.

BMZ - Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (Hrsg.) (2022): Partizipation. Online verfügbar unter <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/partizipation-14752>, zuletzt geprüft am 22.09.2022.

Bogumil, Jörg (2001): Modernisierung lokaler Politik. Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung. Zugl.: Hagen, Fernuniv., Habil.-Schr., 2000. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Staatslehre und politische Verwaltung, Bd. 5).

Bogumil, Jörg (2002): Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel. Stationen der politik- und kommunalwissenschaftlichen Debatte. In: Bogumil, Jörg (2002a) (Hrsg.): Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Stadtforschung aktuell, 87), S. 7–51.

Bogumil, Jörg (2011): Die politische Führung öffentlicher Dienste. – Möglichkeiten und Grenzen der Reorganisation. In: Rainer Koch, Peter Conrad und Wolfgang H. Lorig (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (Gabler Research), S. 111–128.

Bogumil, Jörg; Grohs, Stephan (2010): Möglichkeiten und Grenzen von Regionalverwaltungen. In: Jörg Bogumil und Sabine Kuhlmann (Hrsg.): Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 89–110.

Bogumil, Jörg; Holtkamp, Lars (2006): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine policyorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink Bücher).

Brake, Klaus (2000): Strategische Entwicklungskonzepte für Großstädte – mehr als eine Renaissance der „Stadtentwicklungspläne“. Überlegungen am Beispiel der „BerlinStudie“. In: *Archiv für Kommunalwissenschaften* 36 (2), S. 269–288.

Burckhardt, Lucius (2004): Wer plant die Planung? Architektur, Politik und Mensch. 2. Auflage. Hg. v. Jesko Fezer und Martin Schmitz. Berlin: Martin Schmitz Verlag.

Chilla, Tobias; Kühne, Olaf; Neufeld, Markus (2016): Regionalentwicklung. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer (UTB, 4566. Geographie Raumplanung (Landschafts-)Architektur).

Dangschat, Jens S.; Frey, Oliver; Hamedinger, Alexander (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. In: Alexander Hamedinger, Oliver Frey, Jens S. Dangschat und Andrea Breitfuss (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 352–367.

Danielzyk, Rainer (2005): Informelle Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 465–468.

Danielzyk, R.; Knieling, J. (2011): Informelle Planungsansätze. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 473–498.

Danielzyk, R.; Knieling, J.; Hanebeck, K.; Reitzig, F. (2003): Öffentlichkeitsbeteiligung bei Programmen und Plänen der Raumordnung. Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen vertreten durch das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. Bonn: Selbstverl. des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (Forschungen / Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 113).

Danielzyk, Rainer; Sondermann, Martin (2018): Informelle Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Dehne, Peter (2002): Regionale Entwicklungskonzepte - Begriffsbestimmung und Funktionen. In: Karl-Dieter Keim und Manfred Kühn (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung), S. 24–33.

Dehne, Peter (2005): Leitbilder und räumliche Entwicklung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 608–614.

Destatis - Statistisches Bundesamt (2022) (Hrsg.): Genesis-Online Datenbank. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>, zuletzt geprüft am 02.10.2022.

DVLR - Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (Hrsg.) (2022): LEADER im Detail. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE). Online verfügbar unter <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/dorf-region/leader/leader-im-detail/>, zuletzt aktualisiert am 22.08.2022, zuletzt geprüft am 22.08.2022.

Diller, Christian (2012): Evaluation in der regionalen Raumordnungsplanung – Praxis, Forschung, Perspektiven. In: *Informationen zur Raumentwicklung* (1/2), S. 1–15. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2012/1_2/Inhalt/DL_Diller.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 14.03.2022.

Diller, Christian (2018): Raumordnung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1889–1900.

Domhardt, Hans-Jörg; Brenzel, Lothar; Kiwitt, Thomas; Proske, Matthias; Scheck, Christoph; Weick, Theophil (2011): Konzepte und Inhalte der Raumordnung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 203–278.

Durner, Wolfgang (2011): Raumordnung auf der europäischen Ebene. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 395–403.

Eckey, Hans Friedrich (2005): Regionale Strukturpolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 933–940.

Eichsfeldkreis: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.kreis-eic.de> abgerufen 11.10.2022.

Euro-Informationen (2022) (GBR): EuGH bekräftigt: EU-Recht steht über nationalem Recht. Online verfügbar unter <https://www.eu-info.de/eugh/EU-Recht-Nationales-Recht/>, abgerufen 20.09.2022

Europäische Kommission (Hrsg.) (2006): DER LEADER-ANSATZ. Ein grundlegender Leitfaden. Europäische Gemeinschaft. Belgien.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2010): MITTEILUNG DER KOMMISSION EUROPA 2020 vom 03. März 2010. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20%20DE%20SG-2010-80021-06-00-DE-TRA-00.pdf>, zuletzt geprüft am 21.08.2022.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2014): Einführung in die EU-Kohäsionspolitik 2014-2020. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_de.pdf, zuletzt geprüft am 21.08.2022.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2014a): Prioritäten im Zeitraum 2014-2020 - EU-Regionalpolitik - Europäische Kommission. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/how/priorities/2014-2020/, zuletzt geprüft am 21.08.2022.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2014b): Programmplanung und Umsetzung. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/how/stages-step-by-step/.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2021): LEADER/CLLD. Was ist das? Online verfügbar unter https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_de, zuletzt aktualisiert am 29.06.2021, zuletzt geprüft am 22.08.2022.

Frey, Oliver; Hamedinger, Alexander; Dangschat, Jens S. (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat - eine Einführung. In: Alexander Hamedinger, Oliver Frey, Jens S. Dangschat und Andrea Breiffuss (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 14–37.

Friedel, Rainer (2009): Regionalmanagement - eine innovative Dienstleistung zur Entwicklung ländlicher Räume. In: Rainer Friedel und Edmund A. Spindler (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink Bücher), S. 470–487.

Fürst, Dietrich (2001): Steuerung durch räumliche Planung. In: Hans Peter Burth und Axel Görlitz (Hrsg.): politische Steuerung in Theorie und Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Schriften zur Rechtsphilosophie, 12), S. 247–275.

Fürst, Dietrich (2005): Netzwerke. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 710–712.

Fürst, Dietrich (2008a): Begriff der Planung und Entwicklung der Planung in Deutschland. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 21–47.

Fürst, Dietrich (2008b): Planung als politischer Prozess. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 48–69.

Fürst, Dietrich (2008c): Planung in bürokratischen Organisationen - Organisation als strukturelle Steuerung des Verwaltungshandelns. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 133–160.

Fürst, Dietrich (2010): Raumplanung. Herausforderungen des deutschen Institutionensystems. Detmold: Rohn (Planungswissenschaftliche Studien zu Raumordnung und Regionalentwicklung, 1).

Fürst, Dietrich (2011): Raumplanung unter veränderten Verhältnissen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 46–66.

Fürst, Dietrich (2012): Internationales Verständnis von „Strategischer Regionalplanung“. In: Dirk Vallée (Hrsg.): Strategische Regionalplanung. Hannover: Verl. der ARL (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 237), S. 18–30.

Fürst, Dietrich (2014): Koordination und Führung in der Regionalplanung. In: *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning* 72 (6), S. 451–462. Online verfügbar unter <https://katalog.ub.tu-dortmund.de/id/edsbas:edsbas.12526009>, zuletzt geprüft am 08.03.2022.

Fürst, Dietrich; Mäding, Heinrich (2011): Raumplanung unter veränderten Verhältnissen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung*. Hannover: Verl. der ARL, S. 11-21.

Fürst, Dietrich; Knieling, Jörg (2005): Kooperation, interkommunale und regionale. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Raumordnung*. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 531–533.

Fürst, Dietrich; Ritter, Ernst-Hasso (2005): Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Raumordnung*. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 765–769.

Fürst, Dietrich; Scholles, Frank (2008): Das System der räumlichen Planung in Deutschland. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): *Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung*. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 70–99.

Fürst, Dietrich; Scholles, Frank (2008a): Partizipative Planung. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): *Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung*. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 161–178.

Müller-Stewens, Günter (2022): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategische-planung-44567>, zuletzt geprüft am 16.10.2022.

Gawron, Thomas (2014): Regionale Energiekonzepte als informelle Planung – Teil 1. In: *NuR* 36 (1), S. 21–28. DOI: 10.1007/s10357-013-2572-5.

Gnest, Holger; Prieb, Axel (2008): Raumplanung in der Zukunft. In: *Raumforschung und Raumordnung* 66 (6), S. 486–497. DOI: 10.1007/BF03183149.

Göddecke-Stellmann, Jürgen (2011): Einführung. In: *Informationen zur Raumentwicklung* (7/8), S. I–V. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2011/7_8/Inhalt/izr-7-8-2011-komplett-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 17.05.2022.

Goppel, Konrad (2005): Landesplanung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Raumordnung*. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 561–573.

Gorsler, Daniela (2002): Informelle räumliche Planung. Stand der aktuellen Forschung und Forschungsbedarf. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 286).

Greiving, Stefan (2011): Strategische und operative Planungen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 392–395.

Grotefeld, Susan; Schoen, Hendrik (2005): Beteiligungsverfahren. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 86–89.

Hahne, Ulf; Siegel, Hans-Georg; Vieth, Christian (2007): Demographischer Wandel im Werra-Meißner-Kreis. Die Sicht kommunalpolitischer Akteure. Kassel (Working Papers Forschungen, F1/2007). Online verfügbar unter https://kobra.uni-kassel.de/bitstream/handle/123456789/2008031720801/asl_online_F1_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y, zuletzt geprüft am 13.03.2022.

Hamedinger, Alexander; Frey, Oliver; Dangschat, Jens S.; Breitfuss, Andrea (Hrsg.) (2008): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. Universität Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Hamedinger, Alexander; Frey, Oliver; Dangschat, Jens S.; Breitfuss, Andrea (2008a): Vorwort der HerausgeberInnen. In: Alexander Hamedinger, Oliver Frey, Jens S. Dangschat und Andrea Breitfuss (Hg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 9–11.

Hammer, Richard (2015): Unternehmensplanung. Planung und Führung. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Hendler, Reinhard (2005): Richtlinien der EU. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 985-990.

Hessisches Statistisches Landesamt (Hrsg.) (2016): Bevölkerung in Hessen 2060. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Hessen bis 2030. Basisjahr: 31.12.2014 (Kennziffer: A I 8 – Basis 31.12.2014). Online verfügbar unter <https://docslib.org/doc/10450594/bev%C3%B6lkerung-in-hessen-2060-regionalisierte-bev%C3%B6lkerungsvorausberechnung-f%C3%BCr-hessen-bis-2030-basisjahr-31-12-2014-hessisches-statistisches-landesamt-wiesbaden>, zuletzt geprüft am 03.10.2022.

Höhnberg, Ulrich (2005): Raumordnungsverfahren. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 884–891.

Hübler, Karl-Herman (2002): Erfolgskontrolle und Wirkungsanalysen in der Raumplanung. In: Karl-Dieter Keim und Manfred Kühn (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung), S. 10–23.

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Lehrbuch). Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-06681-9.pdf>, zuletzt geprüft am 16.03.2022.

Hutter, Gerard (2008): Planung und Wandel – Theoretische Grundlagen der Strategieforschung für kommunale Fallstudien zur strategischen räumlichen Planung. Dissertation. Dresden: Technische Universität Dresden.

Hutter, Gerard (2010): Strategische Planung als organisatorischer Wandel - eine Option zur Strategieentwicklung für Städte und Regionen. In: Gerard Hutter und Thorsten Wiechmann (Hrsg.): Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen. Kassel: Univ. Kassel Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung (Reihe Planungsrundschau, 18), S. 187–206.

Hutter, Gerard; Wiechmann, Thorsten (Hrsg.) (2010): Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen. Kassel: Univ. Kassel Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung (Reihe Planungsrundschau, 18).

Hutter, Gerard; Wiechmann, Thorsten; Krüger, Thomas; (2019): Strategische Planung. In: Thorsten Wiechmann (Hrsg.): ARL Reader Planungstheorie, Band 2. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 13–154.

ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.) (2000): Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung. Anforderungen an die Planung und Funktion der Planung bei sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Unter Mitarbeit von Johann Dieckmann, Gabriele Farr-Rolf und Werner Zühlke. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung. Dortmund: ILS (ILS 165).

Jakoby, Christian (Hrsg.) (2009): Monitoring und Evaluation von Stadt- und Regionalentwicklung. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial der ARL, 350). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-284491>.

Jakoby, Christian (2011): Verwirklichung durch raumordnerische Zusammenarbeit. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 520–547.

Janssen, Gerold (2018): Raumordnungsverfahren. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1919 bis 1929.

Karl, Helmut; Demir, Serhat (2015): Koordination der Europäischen Kohäsionspolitik in der Förderperiode 2014 – 2020. Zu den Kommissionsvorschlägen für einen Gemeinsamen Strategischen Rahmen der Europäischen Struktur- und Innovationsfonds. In: Helmut Karl (Hrsg.): Koordination raumwirksamer Politik - Mehr Effizienz und Wirksamkeit von Politik durch abgestimmte Arbeitsteilung. Mehr Effizienz und Wirksamkeit von Politik durch abgestimmte Arbeitsteilung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Forschungsberichte der ARL, 4), S. 7–22.

Kattein, Martina (1999): Regionale Entwicklungskonzepte in Thüringen. – Bewertung einer Auswahl –. Erfurt (START-Forschungsbericht, 13). Online verfügbar unter https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00025180/13.pdf, zuletzt geprüft am 13.03.2022.

Keim, Karl-Dieter; Kühn, Manfred (Hg.) (2002): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial / Akademie für Raumforschung und Landesplanung).

Klemmer, Paul (2005): Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur". In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 3366–3369.

Knieling, Jörg (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik. Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 1999 u.d.T.: Knieling, Jörg: "Planning by perspectives" - Leitbildprozesse als Instrument des Regionalmanagements. Frankfurt am Main, Berlin, New York: Lang (Beiträge zur Politikwissenschaft, 77).

Knieling, Jörg (2002): Regionale Entwicklungskonzepte. Instrument zur Verwirklichung der Ziele der Raumordnungsplanung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Regionalplanung in Baden-Württemberg. Weiterentwicklung der 12 Regionen und ausgewählte Handlungsfelder. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial/ ARL, 290), S. 2–17.

Knieling, Jörg (2006): Leitbilder und strategische Raumentwicklung. In: *Raumforschung und Raumordnung* 64 (6), S. 473–485. DOI: 10.1007/BF03183113.

Knieling, Jörg; Fürst, Dietrich; Danielzyk, Rainer (1999): Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. In: *Raumforschung und Raumordnung Spatial Research and Planning* 57 (2-3), S. 195–201. DOI: 10.1007/BF03184490.

Knieling, Jörg; Weick, Theophil (2005): Regionale Entwicklungskonzepte. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 928–933.

Krings, Thorsten (2020): Strategische Unternehmensführung. Von der Analyse zur Implementierung. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (BWL und VWL für die Praxis).

Kühn, Manfred (2008): Strategische Stadt- und Regionalplanung. In: *Raumforschung und Raumordnung* 66 (3), S. 230–243. DOI: 10.1007/BF03183159.

Kühn, Manfred (2010): Strategiebildung in Städten - zwischen Government und Governance, Planung und Politik. In: Gerard Hutter und Thorsten Wiechmann (Hrsg.): *Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen*. Kassel: Univ. Kassel Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung (Reihe Planungsrundschau, 18), S. 85–99.

Kühn, Manfred; Fischer, Susen (2010): *Strategische Stadtplanung. Strategiebildung in schrumpfenden Städten aus planungs- und politikwissenschaftlicher Perspektive*. Detmold: Rohn.

LAG Region Kellerwald-Edersee (2014): *Regionales Entwicklungskonzept für die Region Kellerwald-Edersee 2014 – 2020*.

LAG – Werra Meißner – Lokale Aktionsgruppe Werra-Meißner Verein für Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V. (2014): *Regionales Entwicklungskonzept Werra-Meißner 2014 – 2020*.

Lammers, Konrad (2018): Europäische Regionalpolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung*. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 589–600.

Landkreis Göttingen: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.landkreisgoettingen.de/Startseite> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Goslar: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.landkreis-goslar.de/startseite.phtml> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Goslar (2014): *Regionales Entwicklungskonzept Westharz*.

Landkreis Hersfeld-Rotenburg: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.hef-rof.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Holzminden: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.landkreis-holzminden.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Kassel: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.landkreiskassel.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Kyffhäuser: Gemeinden. Verfügbar unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Kyffhäuserkreis#Gemeinden> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Kyffhäuser: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.kyffhaeuser.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Nordhausen: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://landkreis-nordhausen.de/landkreis> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Northeim: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.landkreis-northeim.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Schwalm-Eder: Gemeinden. Verfügbar unter <https://www.schwalm-eder-kreis.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Unstrut-Hainich: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.Unstrut-Hainich-Kreis.de/index.php> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Waldeck-Frankenberg: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://landkreis-waldeck-frankenberg.de> [abgerufen 11.10.2022].

Landkreis Wartburg: Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.wartburgkreis.de> [abgerufen 11.10.2022].

Langhagen-Rohrbach, Christian (2010): Raumordnung und Raumplanung. 2., durchges. Aufl. Darmstadt: WBG (Wiss. Buchges.) (Geowissen kompakt).

Lendi, Martin (1998): Rechtliche Grundlagen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung. Handbuch. Hannover: Verl. der ARL, 23-38.

Lenz, Carsten; Ruchlak, Nicole (2001): Kleines Politik-Lexikon. Reprint 2018. Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag (Lehr- und Handbücher der Politikwissenschaft).

Lindloff, Karsten; Schneider, Lothar (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Handbücher zum Umweltschutz, 3).

Linke, Simone (2015): Postmoderne Tendenzen in ‚ländlich bezeichneten Räumen‘ – Chancen und Herausforderungen für die Raumentwicklung. In: Olaf Kühne und Florian Weber: Bausteine der Regionalentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer eBook Collection), S. 109–124. DOI: 10.1007/978-3-658-02881-7.

Löb, Stephan (2006): Problembezogenes Regionalmanagement. Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2005. Dortmund: Dortmunder Vertrieb - Verl. für Architektur Bau- und Planungsliteratur (Architektur, Bauen, Planen).

Lokale Aktionsgruppe Göttinger Land (2014): Regionales Entwicklungskonzept LEADER-Region Göttinger Land.

Lokale Aktionsgruppe VoglerRegion im Weserbergland (2014): VoglerRegion im Weserbergland, Fortschreibung des Regionalen Entwicklungskonzeptes zur Bewerbung als LEADER-Region für die EU-Förderperiode 2014 bis 2020.

LSN - Landesamt für Statistik Niedersachsen (Hrsg.) (2022): Statistische Berichte Niedersachsen - Die Ergebnisse der regionalen Bevölkerungsvorausberechnung für Niedersachsen bis zum 01.01.2031. Basis 2009. Online verfügbar unter C:/Users/PC/Downloads/Al_82_2031www.pdf, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Mäding, Heinrich (2010): Strategische Regionsbildung – eine neue Form der interkommunalen Zusammenarbeit. In: Jörg Bogumil und Sabine Kuhlmann (Hrsg.): Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 205–220.

Mäding, Heinrich (2011a): Raumplanung als öffentliche Aufgabe. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 11–21.

Mäding, Heinrich (2011b): Große Trends. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 21–45.

Maurer, Jakob (2005): Planerische Strategien und Taktiken. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 758–764.

Mörl, Katarina; Vock, Alexander; Wiechmann, Thorsten (2010): Evaluation von Modellvorhaben. Entwicklung einer Methodik am Beispiel der Modellvorhaben der Raumordnung zur Sicherung der Daseinsvorsorge. In: *Zeitschrift für Evaluation* 9 (2), S. 318–321.

Müller-Stewens, Günter (2022): Strategische Planung. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategische-Planung-44567>, zuletzt geprüft am 14.10.2022

Münter, Angelika; Osterhage, Frank (2018): Konzepte der Raumordnung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1183–1195.

Nedden zur, Martin (2000): Ausblick. In: ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.): Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung. Anforderungen an die Planung und Funktion der Planung bei sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Unter Mitarbeit von Johann Dieckmann, Gabriele Farr-Rolf und Werner Zühlke. Dortmund: ILS (ILS 165), S. 56–58.

Oppermann, Bettina (2005): Moderation. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 666–668.

Pahl-Weber, Elke (2010): Informelle Planung. In: Dietrich Henckel, Kester von Kuczkowski, Petra Lau, Elke Pahl-Weber und Florian Stellmacher (Hrsg.): Planen – Bauen – Umwelt. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227–232.

Paul, Herbert; Wollny, Volrad (2020): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.

Pillei, Michael (2019): Aufgaben und Funktion der Raumplanung. In: Gernot Stöglehner (Hrsg.): Grundlagen der Raumplanung. Theorien, Methoden, Instrumente. 2 Bände. Wien: Facultas (1), S. 61–82.

Priebs, Axel (2013): Raumordnung in Deutschland. Braunschweig: Westermann (Das Geographische Seminar).

Probst, Gilbert; Wiedemann, Christian (2013): Strategie - Leitfaden für die Praxis. Dordrecht: Springer Gabler.

Region Burgwald-Ederbergland e. V. (2014): REK Burgwald – Ederbergland 2014 – 2020, Vielfalt und Lebensqualität - nachhaltig schützen & gemeinsam nutzen.

Region Harzweserland (2014): Regionales Entwicklungskonzept Harzweserland.

Regionale Aktionsgruppe Eichsfeld (2014): Regionale Entwicklungsstrategie 2014 – 2020.

Regionale Aktionsgruppe (RAG) Kyffhäuser (2014): Regionale Entwicklungsstrategie 2015 – 2020.

Regionale Aktions Gruppe LEADER WARTBURGREGION (2014): Regionale LEADER Entwicklungsstrategie Wartburgregion.

Regionalen Aktionsgruppe (RAG) Südharz e.V. (2014): Die regionale Entwicklungsstrategie (RES) zur Aufnahme in das LRADER-Programm 2014-2020.

Regionale Aktionsgruppe RAG Unstrut-Hainich e.V. (2014): Regionale Entwicklungsstrategie der Regionalen Aktionsgruppe Unstrut-Hainich e. V.

Regionalforum Casseler Bergland (2014): Regionales Entwicklungskonzept für die Region Casseler Bergland 2014-2020.

Regionalforum Hersfeld Rotenburg (2014): Regionales Entwicklungskonzept Hersfeld-Rotenburg 2014 – 2020, Stand: August 2014, mit Ergänzungen Nov. 2014 und Mai 2015.

Regionalforum KulturLandschaft HessenSpitze (2014): Regionales Entwicklungskonzept für die Region KulturLandschaft HessenSpitze.

Regionalforum Mittleres Fuldata (2014): Regionales Entwicklungskonzept (REK) der Region Mittleres Fuldata 2014-2020.

Reitzig, Frank (2011): Verfassungsrechtliche Grundlagen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 379–385.

Ritter, Ernst-Hasso (2009): Europäische Raumentwicklungspolitik. Inhalte, Akteure, Verfahren, Organisation. Detmold: Verlag Dorothea Rohn.

Ritter, Ernst-Hasso; Scholich, Dietmar (1999): Raumordnung, Landes- und Regionalplanung. In: *Raumforschung und Raumordnung* 57 (2-3), S. 155–167. DOI: 10.1007/BF03184485.

Rolfes, Manfred; Weith, Thomas (Hrsg.) (2005): Evaluation in der Praxis: Aktuelle Beispiele aus der Stadt-, Regional- und Umweltentwicklung. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam (Praxis Kultur- und Sozialgeographie, PKS 33).

Rosenkranz, Sybille (1999): Die Bedeutung Regionaler Entwicklungskonzepte für eine nachhaltige Regionalentwicklung in Sachsen-Anhalt und Thüringen. Dissertation. Berlin.

Runkel, Peter (2005): Fachplanungen, raumwirksam. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 281–289.

Schäffer, Verena (2004): Regionalmanagement — Potenziale, Grenzen und Perspektiven. In: *Raumforschung und Raumordnung* 62 (6), S. 407–417. DOI: 10.1007/BF03184404.

Scharpf, Fritz W. (1973): Planung als politischer Prozess. Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Schink, Alexander (2005): Umweltverträglichkeitsprüfung/Umweltprüfung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1191–1200.

Schmidt-Aßmann, Eberhard (2005): Planungsrecht. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 783–789.

Schmidt-Kaden, Petra Ilona (2018): Kooperation Bund-Länder. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und

Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1197–1201.

Schmitz, Gottfried (2005): Regionalplanung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 963–973.

Scholl, Bernd (2005): Strategische Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1122–1129.

Scholles, Frank (2008): Das System der Projektzulassung in Deutschland. In: Dietrich Fürst und Frank Scholles (Hrsg.): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3., vollst. überarb. Aufl. Dortmund: Rohn, S. 100–132.

Schön, Karl Peter (2018): Europäische Raumentwicklungspolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 577–587.

Schulz, Hans Dieter (2009): Monitoring und Evaluation als Voraussetzung einer an der Nachhaltigkeit orientierten staatlichen und kommunalen Entwicklung. Anmerkungen aus Sicht eines Praktikers und Good Practices der Rechenschaftslegung. In: Christian Jakoby (Hrsg.): Monitoring und Evaluation von Stadt- und Regionalentwicklung. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial der ARL, 350), S. 178–192.

Sedlacek, Peter (Hrsg.) (2004): Evaluation in der Stadt- und Regionalentwicklung. Deutsche Gesellschaft für Evaluation; Friedrich-Schiller-Universität Jena. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Stadtforschung aktuell, 90).

Selle, Klaus (2010): Partizipation - Ein Leitbegriff im Wandel. In: D. Henckel, K. Kuczkowski, P. Lau, E. Pahl-Weber und F. Stellmacher (Hrsg.): Planen-Bauen-Umwelt. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Springer eBook Collection Humanities, Social Science), S. 357–360.

Sinning, Heidi (2018a): Beteiligung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 207–219.

Sinning, Heidi (2018b): Öffentlichkeitsbeteiligung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1655–1664.

Sinz, Manfred (2005): Raumordnung/Raumordnungspolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 863–872.

Sinz, Manfred (2018a): Bundesraumordnung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 325–336.

Sinz, Manfred (2018b): Region. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1975–1984.

Stöglehner, Gernot; Pillei, Michael; Manhart, Verena (2019): Einfache Planungsmethoden. In: Gernot Stöglehner (Hrsg.): Grundlagen der Raumplanung. Theorien, Methoden, Instrumente. 2 Bände. Wien: Facultas (1), S. 187–200.

Stöhrmann, Wiebke (2018): Regionale Wirtschaftspolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1985 bis 2005.

Strauß, Christian; Dutkowski, Marek; Löwis, Sabine v.; Hennen, Markus; Weith, Thomas; Kuschel, Ansgar; Overwien, Petra; Plate, Elke; Schmidt-Kaden, Petra Ilona (2015): Leitbilder der räumlichen Entwicklung –. In: *Standort* 39 (1), S. 2–10. DOI: 10.1007/s00548-015-0366-0.

sub\urban. zeitschrift für kritische stadtforschung (Hrsg.) (2017): Planung als politische Praxis. sub\urban. zeitschrift für kritische stadtforschung (1/2, 5). Online verfügbar unter <https://zeitschrift-suburban.de/sys/index.php/suburban/issue/view/35/22>, zuletzt geprüft am 02.04.2022.

TLS - Thüringer Landesamt für Statistik (2022) (Hrsg.): Voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung 2014 bis 2035 nach Kreisen. Online verfügbar unter <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kz000121%7C%7C>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.

Turowski, Gerd (2005): Raumplanung. Gesamtplanung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 893–898.

Vallée, Dirk (2011): Umsetzung der Raumplanung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover: Verl. der ARL, S. 567–604.

Vallée, Dirk (Hrsg.) (2012): Strategische Regionalplanung. Hannover: Verl. der ARL (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 237). Online verfügbar unter <http://http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-336498>.

Vallée, Dirk (2012a): Hintergrund und Ziele. In: Dirk Vallée (Hg.): Strategische Regionalplanung. Hannover: Verl. der ARL (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 237), 1-17.

Vallée, Dirk; Brand, Tobias; Fürst, Dietrich; Konze Heinz; Prieb, Axel; Schmidt, Petra Ilona; Scholich, Dietmar; Tönnies, Gerd (2012): Modell einer Strategischen Regionalplanung in Deutschland. In: Dirk Vallée (Hrsg.): Strategische Regionalplanung. Hannover: Verl. der ARL (Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 237), S. 169–190.

Verein Regionalentwicklung Schwalm-Aue e.V. (2014): Regionales Entwicklungskonzept Wirtschafts- und Kulturregion Schwalm-Aue 2014-2020.

Wahlhäuser, Jens (2018): Planfeststellung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1693 bis 1703.

Weick, Theophil (2012): Regionalplanung als integriertes System zur Koordination von Entwicklungsprozessen. In: Theophil Weick, Stefan Germer, Joachim Albrech und Roland Wernig (Hrsg.): Koordinierte Regionalentwicklung. Zielorientierung von Entwicklungsprozessen. Hannover: ARL Akad. für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 4), S. 3–11.

Weith, Thomas (2018): Evaluation. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 623–638.

Weizenegger, Sabine; Lemberger, Markus (2018): Regionale Governance und Europäische Struktur- und Investitionsfonds an den bayerischen Grenzen. In: Tobias Chilla und Franziska Sielker (Hrsg.): Grenzüberschreitende Raumentwicklung Bayerns. Dynamik in der Kooperation - Potenziale der Verflechtung. Hannover: Verlag der ARL (Arbeitsberichte der ARL, 23), S. 129–158.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Lehrbuch).

Werra-Meißner-Kreis (2022): Homepage des Landkreises. Verfügbar unter <https://www.werra-meissner-kreis.de> [abgerufen 11.10.2022].

Wiechmann, Thorsten (2005): Politisch prekär und methodisch limitiert? - Zur Evaluierung von Regionalen Entwicklungskonzepten. In: Manfred Rolfes und Thomas Weith (Hrsg.): Evaluation in der Praxis: Aktuelle Beispiele aus der Stadt-, Regional- und Umweltentwicklung. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam (Praxis Kultur- und Sozialgeographie, PKS 33), 163-176.

Wiechmann, Thorsten (2008): Planung und Adaption. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken. Dresden, Techn. Univ., Habil.-Schr., 2007. Dortmund: Rohn.

Wiechmann, Thorsten (2010): Warum Pläne nicht ausreichen. Zur Übertragbarkeit von Managementansätzen auf regionale Governanceprozesse. In: Gerard Hutter und Thorsten Wiechmann (Hrsg.): Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen. Kassel: Univ. Kassel Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung (Reihe Planungsrundschau, 18), S. 17–42.

Wiechmann, Thorsten (2018): Strategische Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Ausgabe 2018. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 2609–2621.

Wiechmann, Thorsten; Beier, Markus (2004): Evaluationen in der Regionalentwicklung. In: *Raumforschung und Raumordnung* 62 (6), S. 387–396.

Wiechmann, Thorsten; Hutter, Gérard (2008): Die Planung des Unplanbaren. In: Alexander Hamedinger, Oliver Frey, Jens S. Dangschat und Andrea Breiffuss (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 102–121.

Wiechmann, Thorsten; Hutter, Gerard (2010): Strategische Planung - Zum Stand der Diskussion. In: Gerard Hutter und Thorsten Wiechmann (Hrsg.): Strategische Planung. Zur Rolle der Planung in der Strategieentwicklung für Städte und Regionen. Kassel: Univ. Kassel Fachgebiet Stadtumbau/Stadterneuerung (Reihe Planungsrundschau, 18), S. 7–16.

Wiechmann, Thorsten; Mörl, Katarina; Vock, Alexander (2012): Evaluation von Modellvorhaben der Raumordnung. In: *Informationen zur Raumentwicklung* (1/2), S. 79–90. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2012/1_2/Inhalt/DL_WiechmannMoerlVock.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 17.05.2022.

Wiechmann, Thorsten; Siedentop, Stefan (2009): Wirkungsanalyse regionalplanerischer Stellungnahmen zum Freiraumschutz - empirischer Ansatz und ausgewählte Ergebnisse für die Planungsregion Südwestthüringen. In: Stefan Siedentop und Markus Egermann (Hrsg.): Freiraumschutz und Freiraumentwicklung durch Raumordnungsplanung. Bilanz, aktuelle Herausforderungen und methodisch-instrumentelle Perspektiven. Hannover: Verl. der ARL (Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 349), S. 206–217.

Wiechmann, Thorsten; Terfrüchte, Thomas (2013): Akzeptanz regionaler Planungsprozesse und -ergebnisse. In: Sabine Baumgart und Thomas Terfrüchte (Hrsg.): Zukunft der Regionalplanung in Nordrhein-Westfalen. Hannover: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Arbeitsberichte der ARL, 6), S. 18–39.

Wunder Stephanie; Albrecht Stefanie; Porsch, Lukas; Öhler, Lisa (2019): Kriterien zur Bewertung des Transformationspotentials von Nachhaltigkeitsinitiativen. Abschlussbericht. Dessau-Roßlau (Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, TEXTE 33/2019).

Zibell, Barbara (2008): Strategieorientierung in der Planung - eine neue Idee? In: Alexander Hamedinger, Oliver Frey, Jens S. Dangschat und Andrea Breiffuss (Hrsg.): Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Tagung am 30.4. und 1.5.2004 an der TU Wien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 322–350.

Ziekow, Jan; Siegel, Thorsten (2001): Gesetzliche Regelungen der Verfahrenskooperation von Behörden und anderen Trägern öffentlicher Belange. Empirische Untersuchungen mit rechtlichen Einführungen. [Elektronische Ressource]. Speyer: Forschungsinst. für Öffentliche Verwaltung (Speyerer Forschungsberichte, 221).

Rechtsquellen

BauGB - Baugesetzbuch. In der Fassung der Bekanntmachung vom 3. November 2017 (BGBl. I S. 3634), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1353).

BRPHV - Verordnung über die Raumordnung im Bund für einen länderübergreifenden Hochwasserschutz. In der Fassung der Bekanntmachung vom 19. August 2021 (BGBl. I S. 3712).

EAG Bau - Gesetz zur Anpassung des Baugesetzbuchs an EU- Richtlinien (Europarechtsanpassungsgesetz Bau EAG Bau). Beschlossen am 30.06.2004, Teil I Nr. 31, (BGBl. I S. 1359).

EUREK - Informellen Rat der für Raumordnung zuständigen Minister (1999): Europäisches Raumentwicklungskonzept. Luxemburg. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_de.pdf, zuletzt geprüft am 13.08.2022.

GG - Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 28. Juni 2022 (BGBl. I S. 968) geändert.

GRWG - Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW-Gesetz - GRWG), vom 6. Oktober 1969 (BGBl. I S. 1861), zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. April 2021 (BGBl. I S. 770) geändert.

HGO - Hessische Gemeindeordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 7.03.2005 (GVBl. I S. 142), zuletzt geändert Artikel 3 des Gesetzes vom 11. Dezember 2020 (GVBl. S. 915).

HKO - Hessische Landkreisordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 17.03.2005 (GVBl. I S. 183), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 11. Dezember 2020 (GVBl. S. 915).

HLPG - Hessisches Landesplanungsgesetz vom 6. September 2002 (GVBl. I S. 548). Außer Kraft am 21. Dezember 2012 durch § 18 des Gesetzes vom 12. Dezember 2012 (GVBl. I S. 590).

HLPG - Hessisches Landesplanungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 12.12.2012 (GVBl. S. 590), zuletzt geändert durch Artikel 15 des Gesetzes vom 07.05.2020 (GVBl. S. 318).

HVwVfG - Hessisches Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung vom 15.01.2010 (GVBl. I 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12.09.2018 (GVBl. S. 570).

Landkreis Göttingen (2020): **Regionales Raumordnungsprogramm für den Landkreis Göttingen 2020**, Entwurf.

LEP - Landesentwicklungsplan Hessen 2000 in der Fassung vom 13.12.2000 (GVBl. I 2), letzte Änderung durch Verordnung vom 16. Juli 2021 (GVBl. S. 394, ber. S. 589).

LEP 2025 - Landesentwicklungsprogramm Thüringen 2025, veröffentlicht vom 4. Juli 2014 (GVBl. für den Freistaat Thüringen Nr. 6/2014).

LROP - Landes-Raumordnungsprogramm Niedersachsen 2017 in der Fassung vom 26.09.2017 (Nds. GVBl. S. 456), zuletzt geändert durch Artikel 2 der Verordnung vom 07.09.2022 (Nds. GVBl. S. 521).

NROG - Niedersächsisches Raumordnungsgesetz in der Fassung vom 06.12.2017 (Nds. GVBl. S. 456), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 28.06.2022 (Nds. GVBl. S. 388).

NVwVfG - Niedersächsisches Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung vom 03.12.1976 (Nds. GVBl. S. 311), letzte Änderung durch Artikel 2 des Gesetzes vom 22.09.2022 (Nds. GVBl. S. 589).

Regionalversammlung Nordhessen: **Regionalplan Nordhessen 2009**. Beschlossen von der Regionalversammlung Nordhessen am 02. Juli 2009. Genehmigung durch die Landesregierung in ihrer 33. Sitzung des Kabinetts am 11. Januar 2010.

Regionale Planungsgemeinschaft Nordthüringen: **Regionalplan Nordthüringen**. Beschlossen von der Regionalen Planungsgemeinschaft am 16. Juni 2010, Genehmigung durch die thüringische Landesregierung am 13. September.

ROG - Raumordnungsgesetz. Letzte Neufassung 22. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2986, zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1353) geändert.

RoV - Raumordnungsverordnung. vom 13. Dezember 1990 (BGBl. I S. 2766), zuletzt geändert durch Art. 6 G v. 03.12.2020 I 2694.

SUPG - Gesetz über die Einführung einer strategischen Umweltprüfung und zur Umsetzung der Richtlinie 2001/42/EG vom 25. Juni 2005 BGBl. I S. 1746).

SUP-Richtlinie - Richtlinie 2001/42/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. Juni 2001 über die Prüfung der Umweltauswirkungen bestimmter Pläne und

Programme., vom 21.07.2001. Fundstelle: Amtsblatt Nr. L 197 vom 21/07/2001 S. 0030 - 0037.

ThürLPIG - Thüringer Landesplanungsgesetz in der Fassung vom 11. Dezember 2012, zuletzt geändert durch Artikel 44 des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (GVBl. S. 731, 762).

ThürVwVfG - Thüringer Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung vom 01.12.2014 (GVBl. S. 685), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10. Mai 2018 (GVBl. S. 212).

UNECE – United Nations Economic Commission for Europe (ed.) (ratifiziert in Deutschland 15.01.2007): ÜBEREINKOMMEN ÜBER DEN ZUGANG ZU INFORMATIONEN, DIE ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG AN ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN UND DEN ZUGANG ZU GERICHTEN IN UMWELTANGELEGENHEITEN. Aarhus-Konvention, vom 25.07.1998.

UVP-Richtlinie - RAT DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: RICHTLINIE DES RATES vom 27. Juni 1985 über die Umweltverträglichkeitsprüfung bei bestimmten öffentlichen und privaten Projekten., vom (85/337/EWG). Fundstelle: ABl. L 175 vom 5.7.1985, S. 40.

UVPG - Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung, in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. März 2021 (BGBl. I S. 540), zuletzt durch Artikel 14 des Gesetzes vom 10. September 2021 (BGBl. I S. 4147) geändert.

Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates Dezember 2013 vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates.

Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über die Förderung der ländlichen Entwicklung durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

VwVfG – Verwaltungsverfahrensgesetz, in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), zuletzt durch Artikel 24 Absatz 3 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2154) geändert.

Liste Regionale Entwicklungskonzepte

Nordhessen:

LK Hersfeld Rotenburg

Regionalforum Hersfeld Rotenburg (2014): Regionales Entwicklungskonzept Hersfeld-Rotenburg 2014 – 2020, Stand: August 2014, mit Ergänzungen Nov. 2014 und Mai 2015.

LK Kassel Land

Regionalforum Casseler Bergland (2014): Regionales Entwicklungskonzept für die Region Casseler Bergland 2014-2020.

Regionalforum KulturLandschaft HessenSpitze (2014): Regionales Entwicklungskonzept für die Region KulturLandschaft HessenSpitze.

LK Schwalm Eder

Regionalforum Mittleres Fuldataal (2014): Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) der Region Mittleres Fuldataal 2014-2020.

Verein Regionalentwicklung Schwalm-Aue e.V. (2014):Regionales Entwicklungskonzept Wirtschafts- und Kulturregion Schwalm-Aue 2014-2020.

LK Waldeck Frankenberg

Region Burgwald-Ederbergland e. V. (2014): REK Burgwald – Ederbergland 2014 – 2020, Vielfalt und Lebensqualität - nachhaltig schützen & gemeinsam nutzen.

LAG Region Kellerwald-Edersee (2014): Regionales Entwicklungskonzept für die Region Kellerwald-Edersee 2014 – 2020.

Werra-Meißner-Kreis

LAG – Werra Meißner – Lokale Aktionsgruppe Werra-Meißner Verein für Regionalentwicklung Werra-Meißner e.V. (2014):Regionales Entwicklungskonzept Werra-Meißner 2014 – 2020.

Nordthüringen:

Eichsfeldkreis

Regionale Aktionsgruppe Eichsfeld (2014): Regionale Entwicklungsstrategie 2014 – 2020

Kyffhäuser

Regionale Aktionsgruppe (RAG) Kyffhäuser (2014): Regionale Entwicklungsstrategie 2015 – 2020.

LK Wartburg

Regionale Aktions Gruppe LEADER WARTBURGREGION (2014): Regionale LEADER Entwicklungsstrategie Wartburgregion.

Nordhausen

Regionale Aktionsgruppe (RAG) Südharz e.V. (2014): Die regionale Entwicklungsstrategie (RES) zur Aufnahme in das LEADER-Programm 2014-2020.

Unstrut-Hainich

Regionale Aktionsgruppe RAG Unstrut-Hainich e.V. (2014): Regionale Entwicklungsstrategie der Regionalen Aktionsgruppe Unstrut-Hainich e. V..

Südniedersachsen:

LK Göttingen

Lokale Aktionsgruppe Göttinger Land (2014): Regionales Entwicklungskonzept LEADER-Region Göttinger Land..

LK Goslar

Landkreis Goslar (2014): Regionales Entwicklungskonzept Westharz.

LK Holzminden

Lokale Aktionsgruppe VoglerRegion im Weserbergland (2014): VoglerRegion im Weserbergland, Fortschreibung des Regionalen Entwicklungskonzeptes zur Bewerbung als LEADER-Region für die EU-Förderperiode 2014 bis 2020.

LK Northeim

Region Harzweserland (2014): Regionales Entwicklungskonzept Harzweserland.

Anhang 1: Interviews

	Termin	Position
--	--------	----------

Nordhessen:

	27.11.2020	LAG 1
	27.11.2020	Bürgermeister
	10.12.2020	Fachbereich Regionalentwicklung
	01.12.2020	LAG 2
	01.12.2020	LAG 3
	09.11.2020	LAG 4
	12.11.2020	LAG 5
	29.09.2020	Landrat
	03.12.2020	LAG 6
	02.12.2020	LAG 7
	01.08.2020	Landrat
	01.08.2020	LAG 8

Nordthüringen:

	20.07.2020	Landrat
	16.11.2020	LAG 9
	17.09.2020	Dezernentin Wirtschaftsförderung Regionalmanagement
	21.10.2020	LAG 10
	11.12.2020	LAG 11
	30.09.2020	Landrat
	21.10.2020	LAG 12
	25.11.2020	LAG 13

Südniedersachsen:

	05.08.2020	Landrat
	06.11.2020	LAG 14
	29.10.2020	LAG 15
	12.10.2020	LAG 16
	23.11.2020	LAG 17

Anhang 2: Interviewleitfaden

Leitfaden: Wer

1. Allgemeine Angaben

Landkreis

LAG

Name

Gesprächspartner

Position

Datum

2. **Haben Consultants/externe Berater den Prozess begleitet?**

ja

nein

Sonstiges (bitte angeben)

3. **Wie bewerten Sie den Nutzen der Consultants für den Prozesserfolg?**

sehr bedeutend

bedeutend

mittel

weniger bedeutend

unbedeutend

4. **Gab es eine wissenschaftliche/universitäre Begleitung?**

ja

nein

Sonstiges (bitte angeben)

5. Wie bewerten Sie die wissenschaftliche/universitäre Begleitung im Hinblick auf den Prozess Erfolg?

- sehr bedeutend
- bedeutend
- mittel
- weniger bedeutend
- unbedeutend

6. Wer hatte den Impuls zum LAG/RAK/REK gegeben?

- Folgeprojekt
- LAG
- Bürgerinnen und Bürger
- Kreistag
- Politische Gruppierungen
- Landrat
- Kreisausschuss
- Wirtschaftsförderung
- Öffentlicher Prozess durch alle Akteure
- Andere
- Wer?

7. Wer war in der Mitgliederversammlung beteiligt, bewerten Sie das Engagement?

	ja	nein	1	2	3	4	5
Bürgerinnen und Bürger	<input type="radio"/>						
Wirtschaftsunternehmen	<input type="radio"/>						
Kammern - IHK	<input type="radio"/>						
Bauernverband	<input type="radio"/>						
BUND	<input type="radio"/>						
Andere organisierte interessenverbände	<input type="radio"/>						

Anmerkungen

8. Wer war im Beirat/ an der Lenkungsgruppe beteiligt, bewerten Sie das Engagement?

	ja	nein	1	2	3	4	5
Bürgerinnen und Bürger	<input type="checkbox"/>						
Wirtschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>						
Kammern - IHK	<input type="checkbox"/>						
Bauernverband	<input type="checkbox"/>						
BUND	<input type="checkbox"/>						
Andere organisierte interessenverbände	<input type="checkbox"/>						

Anmerkungen

9. Welche Bedeutung hatten die Akteursgruppen für den Prozess?

	1	2	3	4	5
Bürgerinnen und Bürger	<input type="checkbox"/>				
Consulting - Planungsbüro	<input type="checkbox"/>				
Wirtschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>				
Kammern - IHK	<input type="checkbox"/>				
Bauernverband	<input type="checkbox"/>				
BUND	<input type="checkbox"/>				
Andere organisierte interessenverbände	<input type="checkbox"/>				

Anmerkungen

10. Wurden andere politische Ebenen im Prozess einbezogen und wie intensiv waren die Kontakte?

	Ja	nein	1	2	3	4	5
Regionalplanung/ Regierungspräsidium	<input type="checkbox"/>						
Landesebene	<input type="checkbox"/>						
Bundesebene	<input type="checkbox"/>						
Andere	<input type="checkbox"/>						

Sonstiges (bitte angeben)

11. Unabhängig vom tatsächlich abgelaufenen Prozess: Welche Akteure sind unbedingt für den Prozess notwendig?

	ja	nein	1	2	3	4	5
Bürgerinnen und Bürger	<input type="checkbox"/>						
Wirtschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>						
Kammern - IHK	<input type="checkbox"/>						
Bauernverband	<input type="checkbox"/>						
BUND	<input type="checkbox"/>						
Andere organisierte interessenverbände	<input type="checkbox"/>						

Wenn ja, welche?

Leitfaden: Warum

1. Wie bewerten Sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen in den letzten Jahren für Ihre Region?

	1	2	3	4	5
Demographischer Wandel - Bevölkerungsrückgang	<input type="radio"/>				
Demographischer Wandel - Überalterung	<input type="radio"/>				
Demographischer Wandel - Abwanderung junger Menschen	<input type="radio"/>				
Verlust von Arbeitsplätzen	<input type="radio"/>				
Neue Anforderungen der Bevölkerung an Infrastruktureinrichtungen - Beispiele	<input type="radio"/>				
Entwicklung des ökologischen Bewußtseins	<input type="radio"/>				
Klimawandel	<input type="radio"/>				
Andere	<input type="radio"/>				

Welche?

2. Welche Zielsetzungen verfolgen die REK in ihrem Kreis und wie bewerten Sie diese?

	1	2	3	4	5
Wirtschaftsförderung	<input type="radio"/>				
Schaffung von Arbeitsplätzen	<input type="radio"/>				
Förderung von Kultureinrichtungen	<input type="radio"/>				
Ökologie und Natur	<input type="radio"/>				
Soziale Infrastruktur	<input type="radio"/>				
Technische Infrastruktur	<input type="radio"/>				
Bildung	<input type="radio"/>				
Siedlungsentwicklung	<input type="radio"/>				
Umsetzung der Leitbilder der RO, EU, Bund, Land	<input type="radio"/>				
Andere	<input type="radio"/>				

Welche?

Leitfaden: Was

1. Wurden Visionen entwickelt?

ja

nein

Bemerkungen

2. Wurden Leitbilder entwickelt?

ja

nein

Bemerkungen

3. Wurden Entwicklungsziele entwickelt?

ja

nein

Bemerkungen

4. Wurden Handlungsfelder abgeleitet?

ja

nein

Bemerkungen

5. Wurden konkrete Maßnahmen und Projekte abgeleitet?

ja

nein

Bemerkungen

6. Wurden regionalplanerische Festlegungen bei der Erstellung der Leitbilder und Visionen mit berücksichtigt?

ja

nein

tlw.

1. Wurden die REK im Kreistag vorgestellt? Auf welche Weise?

- ja
- nein
- Präsentation
- Diskussionsveranstaltung
- Workshop
- Broschüre
- Andere
- Sonstiges (bitte angeben)

2. Wurden die REK in den Ausschüssen des Kreistags vorgestellt? Auf welche Weise?

- ja
- nein
- Präsentation
- Diskussion
- workshop
- Broschüren
- Andere
- Sonstiges (bitte angeben)

3. Wie werden nach Ihrer Einschätzung REK aus politischer Sicht eingeschätzt?

- 1
- 2
- 3
- Bemerkung)
- 4
- 5

4. Politische Legitimation der REK?

	ja	nein
Wird das REK vom Kreistag zur Kenntnis genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschließt der Kreistag das REK als Programm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt der Kreistag eine Empfehlung ab, das REK bei planerischen Entscheidungen mit zu berücksichtigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges (bitte angeben)

5. Wie war der Landrat am Prozess beteiligt?

	ja	nein
Teilnehmer in der Gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitglied des Lenkungsausschusses/Fachbeirats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsor des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beobachter des Prozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nicht beteiligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anmerkung

6. Bedeutung des Landrats im Prozess?

	1	2	3	4	5
Wie engagiert hat der Landrat sich im Prozess eingebracht?	<input type="checkbox"/>				
Wie bedeutend war der Einfluss des Landrats für den Prozesserfolg?	<input type="checkbox"/>				
Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Landräte am REK-Prozess?	<input type="checkbox"/>				

Anmerkung

7. Habem Bürgermeister am Prozess aktiv teilgenommen?

Ja

nein

Anzahl Bürgermeister im Kreis

8. Wie waren die Bürgermeister am Prozess beteiligt?

	ja	nein	Anzahl
Teilnehmer in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglied des Lenkungsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsor des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachter des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht beteiligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkung

9. Bedeutung der Bürgermeister im Prozess?

	1	2	3	4	5
Wie engagiert haben sich Bürgermeister im Prozess eingebracht?	<input type="checkbox"/>				
Wie bedeutend war der Einfluss der Bürgermeister für den Prozesserfolg?	<input type="checkbox"/>				
Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Bürgermeister am REK-Prozess?	<input type="checkbox"/>				

10. Wie waren die politischen Parteien an dem Prozess beteiligt?

	ja	nein	Anzahl der Parteien
Teilnehmer in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglied des Lenkungsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsor des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachter des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht beteiligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkungen

11. Bedeutung der politischen Parteien im Prozess?

	1	2	3	4	5
Wie engagiert haben sie sich im Prozess eingebracht?	<input type="checkbox"/>				
Wie hoch war ihr Einfluss auf den Prozesserfolg?	<input type="checkbox"/>				
Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der politischen Parteien	<input type="checkbox"/>				

12. Wie war die Kreisverwaltung an dem Prozess beteiligt?

	ja	nein
Teilnehmer in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglied des Lenkungsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsor des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachter des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht beteiligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges (bitte angeben)

13. Bedeutung der Kreisverwaltung im Prozess?

	1	2	3	4	5
Wie engagiert hat sich die Verwaltung im Prozess eingebracht?	<input type="checkbox"/>				
Wie bedeutend war der Einfluss der Kreisverwaltung für den Prozesserfolg?	<input type="checkbox"/>				
Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Kreisverwaltung am REK-Prozess?	<input type="checkbox"/>				

14. Wie war die Wirtschaftsförderung an dem Prozess beteiligt?

	ja	mein
Teilnehmer in der Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitglied des Lenkungsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsor des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachter des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nicht beteiligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges (bitte angeben)

15. Bedeutung der Wirtschaftsförderung im Prozess?

	1	2	3	4	5
Wie engagiert hat sich die Wirtschaftsförderung im Prozess eingebracht?	<input type="checkbox"/>				
Wie bedeutend war der Einfluss der Wirtschaftsförderung für den Prozesserfolg?	<input type="checkbox"/>				
Wie notwendig ist die aktive Beteiligung der Wirtschaftsförderung am REK-Prozess?	<input type="checkbox"/>				

Leitfaden: Wie - Prozess Aufstellung

1. **Wie sind der Verein/Gruppe/RAK/LAG organisiert?**

- Vorstand
- Beirat/Lenkungsgruppe
- Mitgliederversammlung LAG

Sonstiges (bitte angeben)

2. **Wer entscheidet über die Konzepte/Projekte?**

- Vorstand
- Beirat/Lenkungsgruppe/Regionalforum/Vorstandsbeschluss
- Mitgliederversammlung LAG

Sonstiges (bitte angeben)

3. **Wie erfolgte die Entscheidungsfindung in der Gruppe?**

- Mehrheitsentscheidung
- Entscheidung des Moderators
- Entscheidung Vorstand/Lenkungsgruppe
- Diskussion und Konsensfindung
- Sonstiges (bitte angeben)

4. **Gab es einen Moderator im Prozess?**

- ja
- nein

5. **Wie erfolgte die Kommunikation in der Gruppe?**

	ja	nein
Meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Präsentationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (bitte angeben)

6. In welchem zeitlichem Rhythmus erfolgte die Kommunikation in der Gruppe?

- monatlich
- 1/4- jährlich
- Anderer Rhythmus
- Bei Bedarf
- Sonstiges (bitte angeben)

7. Welche Analyseinstrumente wurden eingesetzt?

- Swot-Analyse
- Andere

Sonstiges (bitte angeben)

Leitfaden: Wie - Prozess der Umsetzung

1. Durch wen wurde die Umsetzung organisiert?

Regionalmanagement

Andere

Welche

Sonstiges (bitte angeben)

2. In welchem Ausmaß wurden die Projekte/Maßnahmen umgesetzt

100%

75-99%

50-74%

25-49%

unter 25%

Sonstiges (bitte angeben)

3. Gab es Hemmnisse bei der Umsetzung, wenn ja welche?

ja

nein

Bürokratische Hemmnisse

Andere

Welche

4. Wurde die Öffentlichkeit informiert?

ja

nein

Sonstiges (bitte angeben)

5. **Wie wurde die Öffentlichkeit informiert?**

- Presse
- Soziale Medien
- Internet
- Workshop/Vortrag
- Sonstiges (bitte angeben)

6. **Gab es eine Zeitplanung?**

- ja
- nein
- Sonstiges (bitte angeben)

7. **Gab es einen Finanzplan?**

- Ja
- Nein
- Bemerkungen

8. **Aus welchem Förderprogramm wurden die Projekte finanziert?**

- Leader
- Modellprojekte Land
- Modellprojekte Bund
- Andere Programme
- Welche

9. **Gab es ein regelmäßiges Monitoring (Berichtsstand/Beobachtung des Prozessverlaufs)?**

- ja
- nein

Sonstiges (bitte angeben)

10. **Wurden Evaluationen durchgeführt?**

ja

nein

Sonstiges (bitte angeben)