

RAUMBEZOGENE POTENZIALANALYSEN – EIN GANGBARER WEG ZU EINER SYSTEMATISIERUNG REGIONALER AUSHANDLUNGSPROZESSE?

Rolf Brandel/Karin Scharfenorth, Gelsenkirchen

Kurzfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie die heute mehr und mehr informell ablaufenden regionalen Aushandlungsprozesse Ansätze einer Systematisierung erfahren können. Angesichts des vielfach beschriebenen Bedeutungszuwachses regionaler Strukturen wurden bislang nur selten Überlegungen zur Planungsmethodik in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern regionaler Entwicklungspolitik angestellt. Die Praxis zeigt jedoch, daß von den unterschiedlichsten Akteuren häufig regionale Vergleiche angestrebt werden, in denen sich einzelne Regionen an dem Leistungsspektrum anderer, ähnlich strukturierter Raumgebilde messen lassen. Es liegt daher nahe, den Versuch einer Systematisierung regionaler Aushandlungsprozesse auch auf der Basis eines vergleichenden Ansatzes vorzunehmen. In dem vorliegenden Beitrag werden Erfahrungen mit konkreten Benchmarkinginstrumenten und ihre Eignung für die Bewältigung regionaler Aufgaben erörtert und erste Überlegungen für die Ausgestaltung eines ähnlichen Instruments bei der Anwendung in regionalen Aushandlungsprozessen zur Diskussion gestellt.

1. EINFÜHRUNG

In nahezu allen raumordnungspolitisch relevanten Arbeitsfeldern ist in den letzten Jahren die Region als neue Handlungsebene entdeckt worden. Der Bedeutungszuwachs der Region als Handlungsebene vollzieht sich dabei auf zwei gegenläufigen Ebenen. Einmal ergeben sich neue Handlungsfelder für die regionale Ebene, weil viele Probleme auf der einzelkommunalen Ebene nicht mehr angemessen lösbar erscheinen und deshalb an eine überkommunale Koordinationsinstanz abgegeben werden. Weiterhin lassen sich auch unterschiedliche Politikfelder ausmachen, bei denen die Landespolitik im Interesse einer höheren Ortsnähe ihre Kompetenzen an kleinräumige Einheiten zu delegieren bereit ist.

Hieraus läßt sich seit einigen Jahren ein stetiger Bedeutungszuwachs regionaler Strukturen herleiten. Die Region wird, ohne analytisch in ihrer Größenordnung klar definiert zu sein, als geeignete Problemlösungsebene in ganz unterschiedlichen inhalt

lichen Zusammenhängen angesehen. Kritische Stimmen warnen bereits seit langem von einer Überfrachtung der Region durch die „Aggressivität des regionalen Prinzips“ (Becker-Marx 1981), welches nahezu unkontrolliert alle nicht unmittelbar lösbaren Probleme auf die regionale Ebene überleitet.

Dennoch, vielfach sind es die klassischen kommunalen Planungsaufgaben, bei denen heute weiterhin der Wunsch nach mehr regionaler Zusammenarbeit geäußert wird. Bei der Ausweisung von Gewerbeflächen oder der Bewältigung von Verkehrsströmen hat sich eine Zusammenarbeit von Kommunen durchaus als sinnvoll erwiesen. Für andere Bereiche, etwa in Feldern der regionalen Wirtschaftspolitik wurde eine regionale Zusammenarbeit oft von den Landesregierungen angeregt. Bereits seit einigen Jahren sind z.B. Bemühungen um eine Regionalisierung der Strukturpolitik in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen (MWMT 1992), die Übertragung der Verantwortung der Zuständigkeit für den öffentlichen Personennahverkehr oder die in Zusammenhang mit der Herausbildung der Europäischen Union stehende Bildung von "Regionen in Europa" (Schink 1992; Krätke 1995) zu beobachten. Ebenso kann auf die intensiven Bemühungen zur Erneuerung alter Industrieregionen im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Emscher-Park verwiesen werden, die den Ansatz verfolgt, umfangreiche strukturelle Probleme im regionalen Zusammenhang zu bewältigen (Müller/Schmals 1993). Gerade das letzte Beispiel zeigt, dass es den regionalen Akteuren neben der Bewältigung anstehender Planungsaufgaben oft auch gleichzeitig um eine Marketing-Initiative für die betroffene Region geht (Mielke 2000).

Mit dem Bedeutungszuwachs regionaler Strukturen für die Wahrnehmung verschiedener Aufgaben der Raumordnung geht auch eine stärkere Nutzung informeller Instrumente einher. Da der Begriff der Region nur unscharf zu fassen ist, existieren auch keine festgefügt administrativen Strukturen, denen die neu entstehenden Aufgaben eindeutig zugewiesen werden könnten. Vielmehr wird auf der regionalen Ebene bereits seit einigen Jahren mit Regionalkonferenzen experimentiert, zur Erfüllung der regionalen Aufgaben wird stark auf Dialogorientierung gesetzt.

Die Suche nach neuen Methoden und Verfahren, um den neu entstehenden regionalen Aufgaben Rechnung zu tragen, legt nahe, sich gerade in diesem Zusammenhang einmal intensiver mit einigen Aspekten der Planungsmethodik zu befassen. Hierbei soll ein besonderes Augenmerk auf regionale Aushandlungsprozesse gelegt werden, welche oft als Schlüssel für eine optimale regionale Zusammenarbeit angesehen werden. Die häufig diskutierte Frage des geeigneten institutionellen Aufbaus zur Bearbeitung der regionalen Planungsaufgaben bleibt dagegen in diesem Fall außer Betracht. Statt

der institutionellen Anbindung soll es eher um die Nutzung informeller Instrumente gehen.

2. METHODISCHE ANSÄTZE BEI REGIONALEN PLANUNGSAUFGABEN

Die meisten raumwissenschaftlich angelegten Untersuchungen, die sich mit dem Wesen und der Funktionsbestimmung von Regionen auseinandersetzen, bestätigen die zentrale Bedeutung der informellen Instrumente gerade im regionalen Planungsbe- reich. Die Entstehung regionaler Netzwerke, die Herausbildung von überkommunalen Arbeitsgemeinschaften oder Zusammenschlüssen (Amberger 1992) bis hin zur Bildung von Städtenetzen (Danielzyk/Priebs 1996) machen deutlich, dass der Entwicklung informeller Instrumente zuweilen eine mindest ebenso hohe Aufmerksamkeit zukommt wie den vielfältigen Überlegungen zu einer Neugestaltung der mittleren Verwaltungsebene, von der auch die regionale Raumplanung maßgeblich betroffen wäre.

Informelle Instrumente werden wesentlich durch regionale Aushandlungsprozesse bestimmt. Solche Verfahren haben sich in der Vergangenheit vor allem dann als erfolgreich erwiesen, wenn – wie etwa im Zuge der Regionalkonferenzen als Instrument der regionalisierten Strukturpolitik Nordrhein-Westfalens – ein regionaler Konsens in jedem Fall als Zugewinn für alle Beteiligten angesehen werden kann. Die angewandte Methodik in der räumlichen Planung orientiert sich entsprechend mehr an Vermittlungs- und Darstellungstechniken und baut Konfliktregelungsmechanismen mit ein. Damit wird das methodische Spektrum des Planens vom technischen Rüstzeug zur Planaufstellung mehr und mehr zu Verhandlungs- und Vermittlungsfähigkeiten hin erweitert. Es ist zu beobachten, dass sich die räumliche Planung auf der Suche nach geeigneten methodischen Anwendungen auch stärker an Aspekten der Unternehmensplanung orientiert (Wiegand 1995, Kollatzsch/Eisold 2000). Eine besondere Rolle spielen dabei Wettbewerbe, die mit der Idee eines Benchmarking verknüpft werden können. Inwiefern ein solcher methodischer Ansatz für die Raumplanung nutzbar sein kann, soll im folgenden näher diskutiert werden.

3. WETTBEWERBE UND BENCHMARKING IN DER RÄUMLICHEN PLANUNG

Bei vielen planerischen Aufgabenstellungen nehmen Wettbewerbe eine herausragende Stellung als Bewertungs- und Entscheidungsverfahren ein. Angefangen von Architektur- und Planungswettbewerben, welche zur Ermittlung bestgeeigneter Umsetzungslösungen dienen, haben sich auch hinsichtlich der Formen regionaler Zusammenarbeit mehr und mehr Wettbewerbsstrukturen etabliert. Zu nennen sind hier einerseits die vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung initiierten Städtenetze (Adam 1997) und der Wettbewerb „Regionen der Zukunft“, bei denen es um innovative Ansätze regionaler Problembewältigung geht. Des weiteren spielen auch die von verschiedenen Stiftungen ins Leben gerufenen Netzwerke, die sich mit verschiedenen planungsrelevanten kommunalen Aufgabenvergleichen befassen, eine ähnliche Rolle⁹⁵. Zugleich zu nennen sind auch die Aktivitäten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt), welche in kommunalen Vergleichsringen gegenseitige Hilfestellungen von Kommunen in verschiedenen Aufgabenfeldern anbieten.

Gemeinsam ist all diesen Initiativen, dass sie in bestimmten definierten Aufgabenbereichen eine gemeinsame Suche nach geeigneten Lösungsansätzen einleiten. Die Idee des planerischen Wettbewerbs mit einem Ausschließlichkeitscharakter wird im Interesse verschiedener Problemlösungsaufgaben auf die Verknüpfung und Erprobung verschiedener Lösungswege hin variiert. Damit wird ein wesentliches Merkmal des Benchmarking als unternehmensplanerisches Instrument aufgegriffen. Auf der regionalen Ebene wird die Suche nach geeigneten Problemlösungen für räumliche Verteilungskonflikte auch stets begleitet von der Frage, dies in regionale Aushandlungsprozesse zu integrieren. Wo einerseits Bedarf an einer Zusammenführung verschiedener Lösungsformen, andererseits die Notwendigkeit zur Integration dieser in offenen Verhandlungsformen besteht, liegt es nahe, dies in einem prozessorientierten Benchmarking-Verfahren zu integrieren. Die möglichen Ausgestaltungselemente eines solchen Verfahrens und ihre Anwendbarkeit zur verhandlungsorientierten Problemlösung auf der regionalen Ebene sollen im folgenden vorgestellt und diskutiert werden. Dabei wird auf praktische Erfahrungen zurückgegriffen, welche im Zusammenhang mit der Unterstützung sozialer Dienstleistungen gemacht wurden.

⁹⁵ Vgl. hierzu beispielsweise die Gemeinschaftsinitiative „Kommunen der Zukunft“, die von der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der KGSt gemeinsam getragen wird.

4. LEISTUNGSSPEKTRUM EINES BENCHMARKING-VERFAHREN

Das Verständnis vom Benchmarking im hier verwendeten Sinne geht über den Vergleich einzelner Leistungsparameter von Einrichtungen weit hinaus. Neben der Verortung der einzelnen Unternehmen in ihrer Vergleichsgruppe soll vor allem ihre Selbststeuerungsfähigkeit gestärkt werden. Im Mittelpunkt steht also nicht nur die Frage „Wo steht das Unternehmen im Vergleich zu anderen?“, sondern auch die Überlegung, wie das Unternehmen seine Position verbessern kann. Qualität und Produktivität sollen gesteigert werden. Dabei geht es um kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die auf einer systematischen und laufenden Beobachtung der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche basieren. Dies drückt sich darin aus, dass in erster Linie nicht Qualitätsstandards und –sicherung angestrebt werden, sondern Qualitätsziele im Mittelpunkt stehen. Nicht Zertifizierung und Strukturqualität werden fokussiert, sondern permanente Verbesserungen und die Prozess- und Ergebnisqualität. Statt der Kosten von Qualität, werden die Kosten mangelnder Qualität betont.

Die Maßnahmen zur Stärkung der Stärken und zur Verbesserung sollen sowohl die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden als auch an denen der Mitarbeiter einbeziehen. Nicht zuletzt geht es auch darum, die vor- und nachgelagerten Prozesse in den Planungen und Handlungen zu berücksichtigen, also nicht nur die Aufgabe des Unternehmens, sondern die gesamte Wertschöpfungskette in die Überlegungen einzubeziehen, um diese zu optimieren. Damit können eine bessere Organisation des Kosten- und Prozessmanagement sowie erhebliche Qualitätssteigerungen des Managements insgesamt erreicht werden.

4.1 Definition und Verfahren

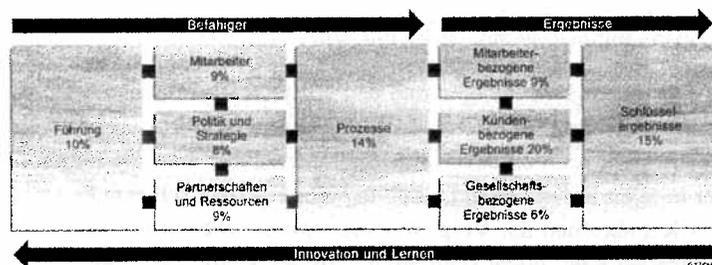
Benchmarking wird als Lernen von guten Ideen und Lösungen verstanden. Es geht nicht darum, Ranglisten aufzustellen und anhand von einigen wenigen Parametern den Besten seiner Art zu bestimmen. Vielmehr dienen Vergleiche auf verschiedensten Ebenen (z. B. durch Befragungen und den Austausch in Benchmarkingkreisen) und mit einer Vielzahl von Indikatoren dazu, gute Ideen und Lösungen zu ermitteln und auszutauschen. Dieses Vorgehen folgt der Überlegung, dass die meisten Unternehmen weder in allen Bereichen gut, noch in jeder Hinsicht schlecht da stehen. Ein entscheidendes Kennzeichen der Vergleiche ist, dass sie nicht anekdotisch, sondern systematisch angelegt sind. Nicht schillernde Ausnahmefälle und punktuell erfasste Ergebnisse werden verwendet, sondern nachweisbar systematische und kontinuierliche Sachverhalte. Das Lernen erfolgt nicht durch die reine Übertragung der Lösun-

gen Anderer, da dies an den spezifischen Anforderungen der einzelnen Unternehmen und Situationen scheitern kann, sondern ist in erster Linie an der Prüfung der Übertragbarkeit orientiert. Dabei geht es in den Vergleichen und Lernsituationen nicht darum, so viele Informationen wie möglich anzusammeln und auszuwerten, sondern vor allem um eine handlungsorientierte Auswahl und Aufbereitung von Vergleichsdaten.

4.2 Benchmarkingsystematik und Grundlage

Das beschriebene Benchmarking-Konzept orientiert sich grundsätzlich am Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Dieses Qualitätsmanagementmodell umfasst neun Kriterien mit jeweils mehreren Unterkriterien. Fünf dieser Kriterien, nämlich Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, werden als Befähiger bezeichnet. Damit wird ausgedrückt, dass diese Kriteriengruppen Einfluss auf die Ergebnisse einer Organisation haben. Die vier Ergebniskriterien beziehen sich auf die Kunden, die Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Schlüsselergebnisse von Unternehmen. Hinter den Schlüsselergebnisse stehen vor allem die finanziellen und prozessbezogenen Ergebnisse. Mit den neun Kriteriengruppen werden alle relevanten Aspekte einer Organisation abgedeckt und es wird ein Maßstab für gute Praxis gesetzt. Das EFQM-Modell unterstellt dabei einen kreisförmigen, fortlaufenden Verbesserungsprozess. Die Ergebnisse beruhen auf der Ausprägung der Befähigerkriterien und können durch sie aktiv beeinflusst werden. Innovation und Lernen führen schleifenweise zur Verbesserungen in Führung, Prozessen etc. und dies wiederum beeinflusst die Ergebnisse positiv.

Abbildung 1: Das EFQM-Modell



4.3 Benchmarkingperspektiven

Das Benchmarking-Verfahren beinhaltet mehrere Perspektiven des Vergleichs und des voneinander Lernens. Die beteiligten Unternehmen messen sich an den Kriterien des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM). Damit nehmen sie ein „good practice“-Modell als Maßstab für ihre Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus vergleichen sich die Unternehmen eines Wirtschaftsbereiches untereinander und lernen dabei wechselseitig gute Ideen und Lösungen für einzelne Prozesse und Betriebsbereiche konkret kennen. Dies gilt auch für das interne Benchmarking, also das Lernen von verschiedenen Abteilungen und Funktionsbereichen eines Unternehmens untereinander. Ein weitere Lernmöglichkeit bietet der Vergleich mit guter Praxis in Unternehmen anderer Branchen. So kann z. B. die Planung von OP-Zeiten in Krankenhäusern interessante Impulse durch die Koordination der Abflug- und Landezeiten an Flughäfen erhalten und die Patientenbetreuung in Rehabilitationskliniken kann von guter Hotel-Praxis profitieren. Schließlich ist im Verfahren auch eine zeitliche Perspektive angelegt. Es folgt einer kreisförmigen, kontinuierlichen Logik und ermöglicht den beteiligten Unternehmen systematische zeitliche Vergleiche ihrer Performance.

4.4 Instrumentarium

Das Benchmarkinginstrumentarium ist ein aufeinander abgestimmtes Set von Einzelinstrumenten. Es folgt der kontinuierlichen, systematischen und kreisförmigen Logik des EFQM-Modells. Ausgangspunkt sind verschiedene vergleichende quantitative Analysen in den am Benchmarking beteiligten Unternehmen:

- Mit Kundenbefragungen wird die Beurteilung des Unternehmens aus Sicht der Kunden erhoben. Sie werden mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der an den Kriterien und Unterkriterien des EFQM-Modells orientiert, gleichzeitig aber auch spezifisch auf die Untersuchungsgruppe zugeschnitten ist (z. B. Krankenhäuser, Berufsschulen).
- Mitarbeiterbefragungen ermitteln ein Bild davon, wie die Unternehmen von ihren Beschäftigten wahrgenommen werden. Spiegelfragen in Mitarbeiter- und Kundenbefragungen ermöglichen darüber hinaus einen Vergleich der Beurteilungen dieser beiden Personengruppen.
- In Betriebsdatenerhebungen werden auf Prozesse, Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und Fachabteilungen bezogene Daten erhoben, um eine Datenbasis für die Beurteilung der Ergebnisse der Unternehmen zu schaffen.

Dabei werden Auswertungen für die einzelnen Unternehmen und auch auf den Vergleich zielende Auswertungen (Durchschnittswerte, Bestwerte, schlechteste Werte) vorgenommen. Über die deskriptive Auswertung hinaus werden auch weitergehende, komplexe statistische Analysen durchgeführt, beispielsweise bei Kunden- und Mitarbeiterbefragungen die Ermittlung von Typologien über Clusteranalysen. Damit können die Sichtweisen von Kunden und Beschäftigten systematisch in die Verbesserungsplanung und das Qualitätsmanagement einbezogen werden.

Aus den Ergebnissen der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie der Betriebsdatenanalysen werden die Balanced Scorecards für die einzelnen beteiligten Unternehmen gespeist. Sie beziehen sich auf die Ergebnisse bezüglich Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft sowie Finanzen und Organisation. Darin werden festgehalten: die Ansatzpunkte, (z. B. Beschwerdebearbeitung, Zuliefermanagement), dazu passende Indikatoren aus den quantitativen Analysen, das eigene Ergebnis, Durchschnitt, Bestwert, Trend und Zielwert.

Abbildung 2: Beispielhafte Balanced Scorecard eines Krankenhauses

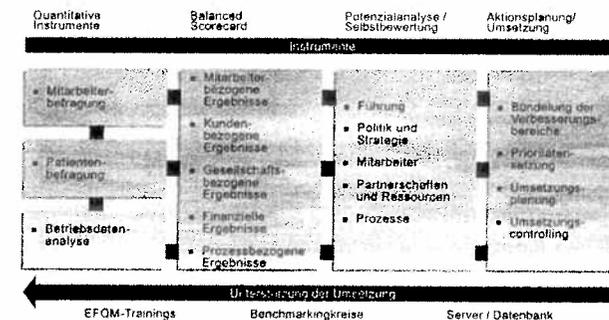
Ansatzpunkt	Indikator	Eigenes Ergebnis	Durchschnitt	Best Wert	Trend	Ziel
Information der Patienten	Bei Aufnahme	3,3	3,8	4,3		
	Bei Übergaben	4,4	4,5	4,7		
	Über Diagnosen/Befunde	4,1	4,4	4,6		
	Über Behandlung	4,3	4,4	4,7		
	Über Behandlungsalternativen	3,4	3,8	4,2		
Qualifikation der Mitarbeiter	Nutzung der Fähigkeiten	3,9	4	4,2		
	Qualifizierungsmöglichkeit	3,1	3	3,5		
	Qualifizierung bei Veränderungen	2,7	2,9	3,5		
	Fachkräftequote Pflege	89%	86%	100%		
Unterstützung Selbsthilfe	Fortbildungstage Pflege	0,8	1,1	3,4		
	Kooperation mit Selbsthilfegruppen	3	3,2	4,3		
Wirtschaftlichkeit	Bettenauslastung	85%	80%	100%		
	Personalkosten je Pflgetag	438 DM	401 DM	324 DM		
	Sachkosten je Pflgetag	183 DM	193 DM	116 DM		
	Lagerdauer Arzneimittel	45 Tage	28 Tage	2 Tage		
Übergaben	Übergabe zu ambulant	3,6	3,7	4		
	Zusammenarbeit auf Station	3,5	3,6	3,9		
	Zusammenarbeit zw. Stationen	2,9	3,2	3,4		
	Doppelarbeiten	3,6	3,7	4		
Reaktionszeiten	Laufzeit Arztbrief	14 Tage	16 Tage	2,5 Tage		
	Durchlaufzeiten	10 Tage	9 Tage	5 Tage		
Lieferanten	Lieferantenzahl	1539	427	58		

Die fünf sogenannten Befähigerkriterien der EFQM, nämlich Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, werden in Potenzialanalysen / Selbstbewertungen der einzelnen Unternehmen bearbeitet. Dabei

befasst sich eine interdisziplinäre Gruppe auf Leitungsebene fünf Tage lang mit den Stärken und Verbesserungsbereichen des Hauses, sucht nach geeigneten, messbaren Leistungsindikatoren, legt Instrumente und Maßnahmen zum Erhalt der Stärken bzw. zur Erreichung von Verbesserungszielen fest und stellt konkrete Aktionspläne zur Qualitätsverbesserung auf. Die Balanced Scorecards werden in die Selbstbewertungen einbezogen. Damit wird der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Unternehmens und den Faktoren, die diese Ergebnisse wesentlich beeinflussen unterstützt.

Im Anschluss an diese aus Befragungen, Betriebsdatenanalysen, Selbstbewertungen und Aktionsplanungen bestehenden Analyse- und Planungsphase werden die geplanten Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen durchgeführt und es findet darüber ein Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen in Benchmarkingkreisen statt. Darüber hinaus werden in den Benchmarkingkreisen die Ergebnisse der vergleichenden quantitativen Analysen und selbstgewählte Themen von gemeinsamem Interesse der Teilnehmer behandelt. Die Bereitstellung von Ergebnissen und Arbeitshilfen auf einem Internet-Server und die Qualifizierung von Unternehmensvertretern zu TQM-Assessoren nach EFQM runden das Instrumentarium ab und unterstützen die beteiligten Unternehmen gezielt in ihrer eigenen Handlungsfähigkeit.

Abbildung 3: Die Projekt-Instrumente



5. ANWENDBARKEIT IN REGIONALEN VERHANDLUNGSSYSTEMEN

Das dargestellte Benchmarkingverfahren wurde bereits in verschiedenen Wirtschaftszweigen erprobt und verfeinert. Es liegen Erfahrungen aus rund 50 Einrichtungen der ambulanten und stationären Altenhilfe, rund 50 Krankenhäusern und Rehabilitationseinrichtungen sowie 9 Berufskollegs und Studienseminaren vor. Damit

können zwar einige hinreichende Aussagen zur Verwendbarkeit des Ansatzes in unternehmensplanerischen Zusammenhängen gemacht werden, die Eignung des Modells für Verhandlungssysteme in der regionalen Planung ist damit jedoch noch nicht bewiesen. Allerdings lassen sich einige zusammenfassende Thesen festhalten, welche zumindest eine Erprobung im Arbeitsfeld der Raumplanung sinnvoll erscheinen lassen:

- Im regionalen Planungskontext sind Aushandlungsprozesse wesentlich für die Entwicklung von Planungsalternativen und -entscheidungen bestimmend, eine systematische Zusammenführung von Interessen auf der Basis vorgegebener Planungsgrundlagen ist hingegen oft nicht leistbar. Hier könnte eine Variante des beschriebenen Verfahrens eine methodische Unterstützung anbieten.
- Regionale Wettbewerbe können in Anlehnung an das beschriebene Verfahren weniger unter Ausschlusskriterien als unter einer Verknüpfung verschiedener Ideen nutzbar gemacht werden. Ein Lernen von besten Ideen und Lösungen vermag geeignete Teillösungen für andere Problemanforderungen anwendbar zu machen und gleichzeitig den Wettbewerb unterschiedlicher Ideen weiterhin zu fördern.
- Mit dem beschriebenen Verfahren wird gleichfalls die organisations- und auch personalbezogene Ebene angesprochen. Regionale Innovationen sind ohne Organisationsentwicklungsmaßnahmen bei den verschiedenen öffentlichen und halb-öffentlichen regionalen Akteure kaum denkbar. Häufig laufen diese Maßnahmen unabhängig von den sich verändernden regionalen Aufgaben ab, eine thematische Verbindung erscheint dennoch sinnvoll.
- Schließlich ist es für den dauerhaften Erfolg regionaler Aushandlungsprozesse wichtig, nachhaltige Transparenz über die gefundenen Lösungswege herzustellen. Ein systematisiertes Verfahren kann mit dazu beitragen, im Verlauf der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen immer wieder auftretende Unstimmigkeiten und Interpretationen zu verringern, in dem die vereinbarten Zielsetzungen, aber auch die gefundenen Kompensationslösungen systematisch erfasst und dokumentiert werden.

LITERATUR

- Adam, B.(1997): Neue Verfahren und kooperative Ansätze in der Raumplanung, Dortmund: Informationskreis für Raumplanung.
- Amberger, J.(1992): Regionale Kooperation als neues Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung am Beispiel des Rhein-Main-Gebiets. In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 3-4/1992: 148 ff.
- Becker-Marx, K. (1981): Das Schicksal der Region in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mannheimer Geographische Arbeiten, Heft 12: 85 ff.
- Kollatzsch, J. und Eisold, T. (2000): Abstimmung kommunaler und unternehmerischer Planung. In: Raumforschung und Raumordnung 2-3/2000: 185 ff..
- Krätke, S.(1995): Globalisierung und Regionalisierung. In: Geographische Zeitschrift, heft 3-4/1995: 207 ff.
- Mielke, B. (2000): Regionenmarketing im Kontext regionaler Entwicklungskonzepte. In: Raumforschung und Raumordnung 4/2000: 317 ff.
- Müller, S. und Schmals, K.M.(1993): Die Moderne im Park? Ein Streitbuch zur Internationalen Bauausstellung im Emscherraum, Dortmund.
- MWMT (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg., 1995.): Regionalisierung, Neue Wege in der Strukturpolitik Nordrhein-Westfalens, Düsseldorf.
- Schink, A.(1992): Die europäische Regionalisierung, Erwartungen und deutsche Erfahrungen. In: Die öffentliche Verwaltung: 385 ff.
- Wiechmann, T. (1998): Vom Plan zum Diskurs? Baden-Baden.
- Wiegand, J.(1995): Leitfaden für das Planen und Bauen mit Hilfe der Wertanalyse, Wiesbaden.